

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RAFAEL ROBERTO BORTOTTI

**PLANO DE NEGÓCIO: ESTRUTURAÇÃO DE UM
EMPREENDIMENTO NO SETOR TÊXTIL NA CIDADE DE
FARTURA/SP**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PONTA GROSSA

2019

RAFAEL ROBERTO BORTOTTI

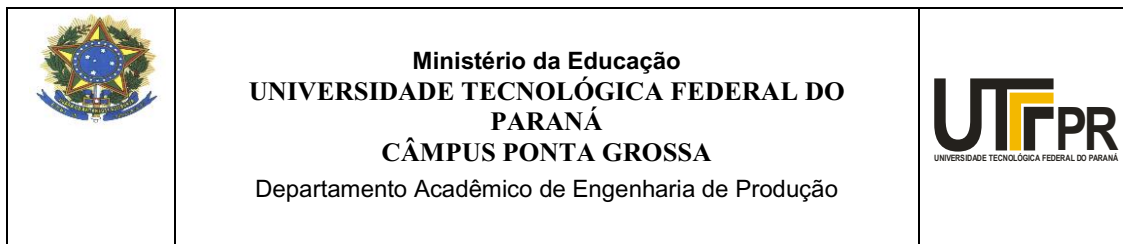
**PLANO DE NEGÓCIO: ESTRUTURAÇÃO DE UM
EMPREENDIMENTO NO SETOR TÊXTIL NA CIDADE DE
FARTURA/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel, em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Fernanda Tavares Treinta

PONTA GROSSA

2019



TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC

Plano de negócio: Estruturação de um empreendimento no setor têxtil na cidade de Fartura/SP por

RAFAEL ROBERTO BORTOTTI

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 26 de novembro de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado. A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Engenharia de Produção.

Profª Drª Fernanda Tavares Treinta
Prof. Orientador

Profª Drª Louisi Francis Moura
Membro titular

Profª Mª Carla Cristiane Sokulski
Membro titular

RESUMO

BORTOTTI, Rafael Roberto. **Plano de negócio: Estruturação de um empreendimento no setor têxtil na cidade de Fartura/SP** 2019. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2019.

O empreendedorismo é apresentado de diversas formas, entre elas a mais comum é a construção de um novo negócio. No entanto, apenas a motivação não é capaz de garantir o sucesso de um empreendimento, sendo necessário um planejamento prévio capaz de mitigar os riscos. Uma das formas de se fazer isso é desenvolver um plano de negócio, onde o empreendedor e possíveis investidores tenham uma visão ampla de como o negócio deve funcionar, qual será o mercado de atuação, clientes e principalmente das necessidades e variáveis que deverão afetar o planejamento estratégico e financeiro do futuro negócio. Partindo desse contexto o objetivo do presente trabalho é elaborar um plano de negócio para auxiliar na estruturação de um empreendimento no setor têxtil na cidade de Fartura/SP, voltada à confecção de artigos do vestuário e atue como uma prestadora de serviço para redes do varejo que repassam suas produções. O início da construção do plano de negócio começa antes da formalização do documento, mediante a concepção de ideia. Para refinar essas ideias foi utilizado o modelo canvas, que possui uma linha lógica de organização, resultando em uma análise fácil, rápida e visualização que servirá como base para a construção de todo o plano de negócio. Com o plano de negócio pronto verificou-se alguns pontos de atenção, principalmente nos contextos estratégicos e econômicos que são determinantes para a viabilidade do negócio. Para sustentar a viabilidade estratégica do negócio desenvolveu-se análises utilizando a matriz SWOT e a análise das cinco forças de Porter, dessa forma foi possível traçar objetivos visando reduzir os riscos relacionados à abertura e a sobrevivência do negócio. Quanto à viabilidade econômica foram estabelecidas algumas premissas com o objetivo de validar o planejamento econômico. As principais dentre elas foram que a taxa mínima de atratividade fosse menor que a taxa interna de retorno, o valor presente líquido seja positivo após o período estabelecido para a análise e o período de *payback* fosse menor que cinco anos. Após a realização de todo o planejamento econômico o projeto se apresentou como viável, dado que atende as premissas estabelecidas. A taxa interna de retorno foi de 23% frente aos 20% estabelecidos para a taxa mínima de atratividade, o valor presente líquido foi de R\$94.470,12 e o período de *payback* foi de quatro anos e nove meses. Findada as análises de necessidades, estratégicas e econômicas o plano de negócio se mostrou extremamente fundamental como forma de avaliação para a implementação do negócio, visto que ele retorna todo o planejamento que deve ser realizado, refletindo quais serão as necessidades que precisam ser atendidas e preparando o empreendedor para enfrentar as dificuldades que ele irá encontrar após a tomada de decisão de entrar no mercado.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócio. Viabilidade. Indústria Têxtil. Confecções.

ABSTRACT

BORTOTTI, Rafael Roberto. **Business plan: structuring a textile enterprise in the city of Fartura/SP**. 2019. 90 p. Work of Conclusion Course (Graduation in Manufacturing Engineering) - Federal University of Technology - Paraná. Ponta Grossa, 2019.

Entrepreneurship is presented in several ways, among them the most common is the construction of a new business. However, only motivation can't be the success of an enterprise, requiring prior planning that is able to mitigate risks. One of the ways to do this is to develop a business plan, which gives the entrepreneur and potential investors a broad view of how the business should work, what will be the market, customers and especially the needs and variables that should affect the strategic and financial planning of the future business. From this context the objective of the present work is to elaborate a business plan to assist in the structuring of an enterprise in the textile sector in the city of Fartura / SP, geared to the manufacture of clothing and acts as a service provider for retail chains that pass their productions. The construction of the business plan begins before the document is formalized, through the conception of the idea. To refine these ideas, we used the canvas model, which has a logical line of organization, resulting in a quick and easy analysis and visualization that will serve as the basis for the construction of the entire business plan. With the business plan ready it was possible to verify some points of attention, especially in the strategic and economic contexts that are crucial for the viability of the business. In order to support the strategic viability of the business, analyzes were developed using the SWOT matrix and the analysis of Porter's five forces. Thus, it was possible to set objectives aimed at reducing the risks related to the opening and survival of the business. Regarding economic viability, some premises were established with the objective of validating economic planning. The main assumptions were that the minimum attractiveness rate was lower than the internal rate of return, the net present value was positive after the period established for the analysis and the payback period was less than five years. After the conclusion of all economic planning, the project proved to be viable, as it meets the established assumptions. The internal rate of return was 22.1% compared to the 20% established for the minimum attractiveness rate, the net present value was R\$94.470,12 and the payback period was four years and nine months. Once the needs, strategic and economic analyzes are over, the business plan has proved to be extremely fundamental as a way of evaluating the implementation of the business, as it returns all the planning that needs to be done, reflecting what needs to be met and preparing the entrepreneur to face the difficulties he will find after making the decision to enter the market.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Viability. Textile industry. Clothes making.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVO GERAL	12
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 EMPREENDEDORISMO	15
2.1.1 O empreendedor	15
2.1.2 Perfil empreendedor	16
2.1.3 Processo empreendedor	17
2.2 PLANO DE NEGÓCIO	19
2.2.1 Modelo de negócio Canvas	19
2.2.2 O Plano de negócio	21
2.2.3 Sumário executivo	22
2.2.4 Conceito do negócio	22
2.2.5 Mercado e competidores	23
2.2.6 Equipe de gestão	24
2.2.7 Produtos e serviços	24
2.2.8 Estrutura e operações	25
2.2.9 Marketing e vendas	26
2.2.10 Análise estratégica	26
2.2.11 Análise econômica	29
2.2.11.1 Fluxo de caixa	29
2.2.11.2 Análise de viabilidade	30
2.2.11.3 Taxa mínima de atratividade - TMA	30
2.2.11.4 Taxa interna de retorno - TIR	31
2.2.11.5 Valor presente líquido - VPL	32
2.2.11.6 Payback	32
2.2.11.7 Análise de cenários	33
2.3 INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES	34
2.3.1 Perfil do setor têxtil	34
2.3.2 Classificação e abrangência	35
2.3.3 Estrutura da cadeia produtiva	37
3 METODOLOGIA	39
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
4 PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA BORTOTTI JEANS	43

4.1 CANVAS	43
4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	45
4.3 CONCEITO DO NEGÓCIO	47
4.3.1 A empresa	47
4.3.2 Oportunidades	49
4.3.3 Produtos e serviços	49
4.3.4 Parceiros e terceiros	51
4.3.5 Localização e abrangência	51
4.3.6 Estrutura societária e aspectos legais	52
4.4 MERCADO E COMPETIDORES	52
4.4.1 Análise setorial.....	53
4.4.2 Mercado-alvo	53
4.4.3 Análise da concorrência.....	54
4.5 EQUIPE DE GESTÃO.....	56
4.5.1 Estrutura da organização	56
4.5.2 Recursos humanos	57
4.5.3 Treinamento.....	58
4.6 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	59
4.6.1 Descrição dos serviços e produtos	59
4.6.2 Planos de desenvolvimento de produtos	61
4.6.3 Análise de viabilidade e categorias.....	62
4.6.4 Gestão da produção	63
4.7 ESTRUTURA E OPERAÇÕES	64
4.7.1 Máquinas e equipamentos	64
4.7.2 Fornecedores.....	65
4.7.3 Layout e processo produtivo	66
4.8 MARKETING E VENDAS.....	67
4.8.1 Posicionamento	68
4.8.2 Preço	68
4.8.3 Praça e canais	69
4.8.4 Propaganda	69
4.9 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	70
4.9.1 Análise <i>SWOT</i> e das cinco forças de Porter	70
4.9.2 Cronograma	73
4.10 ANÁLISE ECONÔMICA	73
4.10.1 Premissas de validação econômica	74
4.10.2 Despesas e custos	74
4.10.3 Receitas	77
4.10.4 Fluxo de caixa e <i>payback</i>	78
4.10.5 Taxa interna de retorno e análise de cenários	80
4.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82

5 CONCLUSÃO.....83
REFERÊNCIAS.....85

1 INTRODUÇÃO

A indústria têxtil e de confecções está presente no Brasil desde o início do desenvolvimento da indústria nacional e vem desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento econômico do país. Nas últimas décadas, obteve elevados índices de crescimento, se impulsionando em direção ao interior do Brasil, contribuindo diretamente na geração de empregos e riquezas, empregando 16,7% de toda a mão-de-obra industrial e apresentando um faturamento de US\$ 45 bilhões em 2017 (ABIT, 2018; MIGLIORINI; DINIZ FILHO, 2012; BRASIL TÊXTIL, 2018).

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) (2018) o estado de São Paulo é o principal estado produtor da indústria têxtil, esses dados envolvem todos os elos produtivos, inclusive as confecções que são grandes empregadoras de pessoas e responsável pela geração de renda. Com o crescimento da indústria de confecções ela foi se espalhando pelo interior do estado, refletindo um fenômeno nacional, que antes se concentrava nos grandes centros, fazendo com que a indústria chegasse a cidades que praticamente não tinham desenvolvimento industrial e baseava sua economia na produção agropecuária (MIGLIORINI; DINIZ FILHO, 2012).

Essa expansão da indústria de confecções chegou à cidade de Fartura, e em toda a região sudoeste paulista, servindo não só para gerar renda, mas também para gerar empregos em função do êxodo rural, empregando grande parte de sua população. Atualmente a cidade conta com diversas confecções de diversos tamanhos, desde pequenas empresas familiares até grandes empresas fabricantes de milhares de unidades por dia.

Apesar da abrangência e crescimento nas últimas décadas, esse setor sentiu os reflexos da recessão dos primeiros anos da década de 2010 e entre os anos de 2013 e 2017 apresentou quedas no faturamento e número de empregos. Entretanto, durante o ano de 2018, observou-se uma mudança na indústria têxtil, apresentando números sensíveis de melhora, recuperando 13 mil postos de trabalho, onde a perspectiva para os próximos anos é de crescimento acelerado (BRASIL TÊXTIL, 2018; ESTADÃO, 2018).

Isso faz com que o setor se torne atraente novamente, aumentando a confiança dos empreendedores a investirem no setor. Mas só esse ímpeto empreendedor não é suficiente para o sucesso de um novo negócio, é preciso

conhecimento gerencial e a realização um planejamento prévio. Na ausência desses dois fatores são apontados como grandes causas de fracasso de empresas nos dois primeiros anos após a abertura (DORNELAS, 2016a; SEBRAE, 2016).

Fato esse complementado pelos dados do Sebrae (2016) indicam que uma em cada cinco confecções não sobrevivem após a entrada no mercado num período de dois anos. Essa situação se torna ainda mais preocupante dado que para se implantar uma empresa nesse setor envolve uma grande estrutura e elevado investimento.

Evidencia-se, dessa forma, a necessidade do empreendedor se capacitar e traçar um planejamento das ações, necessidades, objetivos e testar a viabilidade do negócio que esta sendo proposto. Tudo isso pode ser feito por meio de um plano de negócio, pois ele fornece ao empreendedor e aos investidores uma visão quanto à viabilidade do conceito e do negócio, direcionando também sobre quais serão as melhores estratégias que devem ser adotadas nos momentos de inserção e crescimento no mercado (DORNELAS, 2016b).

O plano de negócio é a materialização das ideias do empreendedor, oferecendo dessa forma, um panorama geral quanto ao produto ou serviço que serão oferecidos, quais serão as estratégias de marketing e vendas sobre os processos operacionais, planos de produção, estoque e a análise financeira (SEBRAE, 2019). Com o plano de negócio em mãos, o empreendedor tem uma visão clara se a ideia é viável e quais ações devem tomar para garantir a sobrevivência e a capacidade de competição no mercado.

Dado esse contexto, o presente trabalho tem como intuito elaborar um plano de negócio para estruturação de um empreendimento de confecção de artigos de vestuário na cidade de Fartura/SP.

1.1 PROBLEMA

Como estruturar um empreendimento, a partir de um plano de negócio no setor de confecções de artigos do vestuário jeans na cidade de Fartura-SP de forma a reduzir os riscos relacionados à abertura de um novo negócio?

1.2 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento local e regional. Os pequenos empreendimentos representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, fatia essa que deve aumentar nos próximos anos. A perspectiva é de que até o ano de 2022 o país tenha mais de 17 milhões de pequenos negócios, o que representa um crescimento de 43% com relação a 2017, que apresentava 12,4 milhões de pequenos empreendimentos (PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2017).

Esses números podem dar uma falsa impressão de que abrir uma empresa é uma tarefa relativamente simples, entretanto grande parte dos novos empreendimentos não consegue se estabelecer e absorver uma fatia do mercado onde estão inseridos e acabam deixando de existir nos primeiros anos. Os principais motivos para esse fracasso na criação de novos empreendimentos são caracterizados pela falta de planejamento e a deficiência de gestão, que é relacionado ao gerenciamento do fluxo de caixa, capacidade de vendas, concepção de novos produtos e outros fatores (DORNELAS, 2016a).

A abertura de um empreendimento na indústria têxtil, mais especificamente uma confecção, também apresenta esses mesmos desafios nos primeiros anos. Muitas vezes motivados pela falta de capacitação dos empreendedores, estes apresentam um elevado conhecimento técnico sobre a questão produtiva, mas deixam a desejar no que se refere à gestão do negócio. E a falta de planejamento prévio e financeiro também são fatores considerados importantes que levam ao insucesso de se empreender no setor (LIMA, 2018).

Para mitigar o risco nos primeiros anos, é necessário estabelecer um plano de negócio previamente, ao qual auxilia na consolidação do empreendimento no mercado. Dornelas (2016b) aponta que a partir do plano de negócio é possível atingir objetivos essenciais:

- Verificar a viabilidade do conceito de negócio: essa etapa retorna duas conclusões, se o projeto é viável ou não. Sendo assim a análise da viabilidade irá auxiliar com que o empreendedor evite perder tempo e dinheiro.
- Guiar a concepção das operações e estratégias: o plano de negócio é uma ferramenta de gestão estratégica, servindo como forma de se elaborar planos táticos e operacionais.

- Atrair recursos financeiros: o plano de negócio é um documento fundamental para os empreendedores que buscam investimentos em suas ideias, sejam na busca de potenciais sócios, como na busca de fomento governamental ou privado.
- Transmite credibilidade: não há espaço para erros no mundo de negócios, é preciso mais de feeling e argumentos subjetivos para o sucesso de uma ideia.
- Desenvolver a equipe de gestão: um plano de negócio bem estruturado é uma ferramenta que pode ser utilizada como forma de atrair talentos do mercado para novos empreendimentos, oferecendo participação nos resultados ou no quadro acionário.

Dessa forma, com um plano de negócio em mãos, o empreendedor reduz os riscos relacionados ao insucesso da abertura de um novo negócio. Partindo dessas premissas, o presente trabalho se relaciona com a engenharia de produção de diversas maneiras como, por exemplo, a engenharia econômica que é fundamental para a análise de viabilidade econômica de um projeto e embasa a tomada de decisão. Também há a relação com a engenharia organizacional, englobando todo o planejamento estratégico, gestão organizacional e gestão empreendedora, fundamentais para a idealização e implementação de um novo negócio (ABEPRO, 2018).

1.3 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócio para auxiliar na estruturação de um empreendimento voltado a confecção de artigos do vestuário jeans na cidade de Fartura/SP.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir ao objetivo geral, algumas etapas devem ser cumpridas e isso envolve alguns objetivos específicos que serão apresentados a seguir:

- Desenvolver um modelo de negócio para um empreendimento voltado a confecção.
- Utilizar o Canvas como forma de organizar as ideias que serão aplicadas ao plano de negócio.

- Analisar a viabilidade econômica da implantação de uma confecção.
- Propor a implantação de uma estrutura produtiva de uma confecção que atenda as mudanças nos padrões de consumo e de mercado que devem acontecer a médio e logo prazo, visando à capacidade competitiva.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta um modelo que busca estruturar um plano de negócio e como ele pode auxiliar o empreendedor na tarefa de construir um empreendimento no setor de confecções de artigos do vestuário.

Partindo desse princípio, o capítulo introdutório tem como objetivo apresentar o contexto de onde o plano de negócio será aplicado. No caso em questão, em uma confecção de artigos do vestuário e como o setor da indústria têxtil é relevante para a indústria nacional. Neste capítulo também serão apresentadas as justificativas que apontam a relevância da elaboração de um plano de negócio e como ele auxilia a busca do sucesso na tarefa empreendedora. Por fim será apresentado o objetivo geral que é o que motiva este estudo e os objetivos específicos, que são etapas necessárias para se alcançar o objetivo geral.

O capítulo dois apresenta o referencial teórico, contemplando fatores chaves essenciais na construção de um plano de negócio. O capítulo se inicia abordando uma perspectiva breve sobre o empreendedorismo e o empreendedor, em seguida apresentando como se estrutura um plano de negócio, detalhando cada etapa e discorrendo sobre a importância da utilização dessa metodologia. Por fim encontra-se o perfil do setor têxtil, sua abrangência, divisão e como se dá a estruturação da cadeia produtiva da indústria têxtil.

O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos e o plano de negócio que será utilizado no desenvolvimento do trabalho.

O quarto capítulo envolve a construção do plano de negócio, partindo do Canvas, que é uma importante ferramenta onde o empreendedor começa a estruturar suas ideias iniciais. Após a análise dos resultados do Canvas, inicia-se então o desenvolvimento do plano de negócio, o conceito da empresa é estabelecido, necessidades que precisam ser sanadas aparecem e principalmente a

análise de viabilidade estratégica e econômica é realizada, servindo como de embasamento para a tomada de decisão.

No capítulo final trata da conclusão do trabalho, é feita uma análise dos resultados obtidos com o plano de negócio, e respondendo os objetivos que foram traçados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo introduzir conceitos que irão fundamentar a execução do plano de negócio, abordando características quanto ao empreendedorismo, modelo de negócio, plano de negócio, indústria têxtil e indústria de confecções.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A seção que trata do empreendedorismo traça o perfil empreendedor, destacando as motivações e descrevendo o processo empreendedor, etapas essas seguidas para validar a ideia proposta. Por fim, as fases de um empreendimento que caracterizam o contexto empreendedor.

2.1.1 O empreendedor

Empreendedor é aquele indivíduo visionário, dedicado, que faz a diferença, assume riscos calculados, busca conhecimento, planeja, é bom líder, tem boa rede de contatos e, acima de tudo, sabe tomar decisões (DORNELAS, 2016a).

O Sebrae (2018) define o empreendedor como aquele que começa algo novo, em uma perspectiva ainda não explorada, saindo do imaginário e agindo. Dessa forma, para empreender é preciso ter boa capacidade de imaginação, ser determinado e habilidades quanto à organização, liderança de pessoas e conhecer as técnicas, etapas e processos.

Zuccari e Belluzzo (2016) diferenciam os perfis dos empresários empreendedores e empresários tradicionais. Os empreendedores apresentam um perfil dinâmico, proativo, correm riscos, se motivam com desafios e exercem o papel de líder participativo. Em contrapartida, os tradicionais são conservadores, cautelosos, não se dispõem ao risco, evitam mudanças e geralmente apresentam perfil autoritário.

Para empreender não é preciso ter uma ideia revolucionária, mas a ideia deve ser capaz de se transformar em um produto ou serviço que faça a empresa ascender. Sendo importante validar essa ideia junto ao mercado, a outros

empreendedores e em outros aspectos, afim de que o empreendedor desenvolva uma visão analítica sobre todos os pontos de sua ideia, de modo que ele possa trabalhar o que foi planejado e ter sucesso em seu empreendimento (DORNELAS, 2016a).

2.1.2 Perfil empreendedor

Vale, Corrêa e Reis (2014) buscam compreender mediante um estudo realizado em Belo Horizonte com 45 empreendedores sobre os motivos que levam uma pessoa a assumir o risco e empreender. Dentre os mais citados estão o desejo de ter um negócio próprio ou se tornar independente, a identificação de uma oportunidade de negócio e o aumento da renda. Pode se considerar esses indivíduos como empreendedores por oportunidade, entretanto, há os empreendedores por necessidade, que também apresentam motivações relevantes como desemprego, demissão com Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e aproveitamento de programa de demissão voluntária.

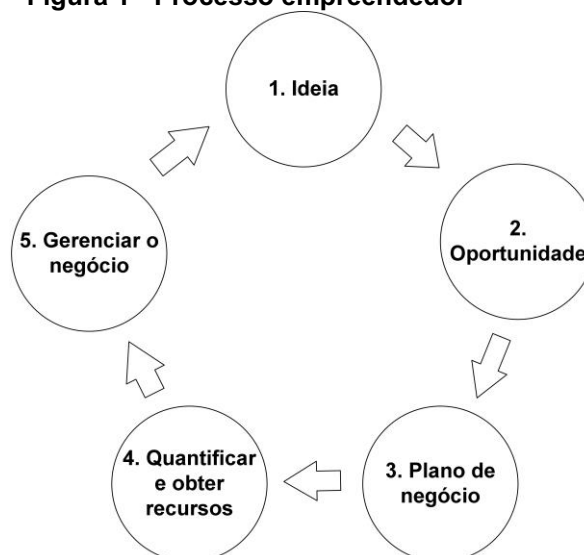
As motivações pelas quais as pessoas empreendem podem ser categorizadas de duas formas, A primeira, e principal, é a que tem como fator preponderante a oportunidade, quando os indivíduos empreendem visando à obtenção de lucros expressivos a médio e longo prazo, atualmente 57,4% dos empreendedores brasileiros estão nessa categoria. A segunda diz respeito à necessidade, que surge como alternativa ao desemprego e voltada para obtenção de renda para a subsistência como serviços de alimentação físico e ambulante, assim como venda de artigos de vestuário (ESLABÃO; VECCHIO, 2016; GRECO, 2016).

A atividade de empreender é um aspecto importante para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil, sendo que o empreendedorismo de pequenos negócios é benéfico para a vida econômica e social de países e de suas regiões (BARROS; PEREIRA, 2008; MOTA et al., 2017).

2.1.3 Processo empreendedor

Dornelas (2015) define o processo empreendedor como um ciclo contínuo, onde há sempre a renovação constante das etapas conforme vão evoluindo com o tempo, a Figura 1 contempla como é esse processo.

Figura 1 - Processo empreendedor



Fonte: Adaptado de Dornelas (2015)

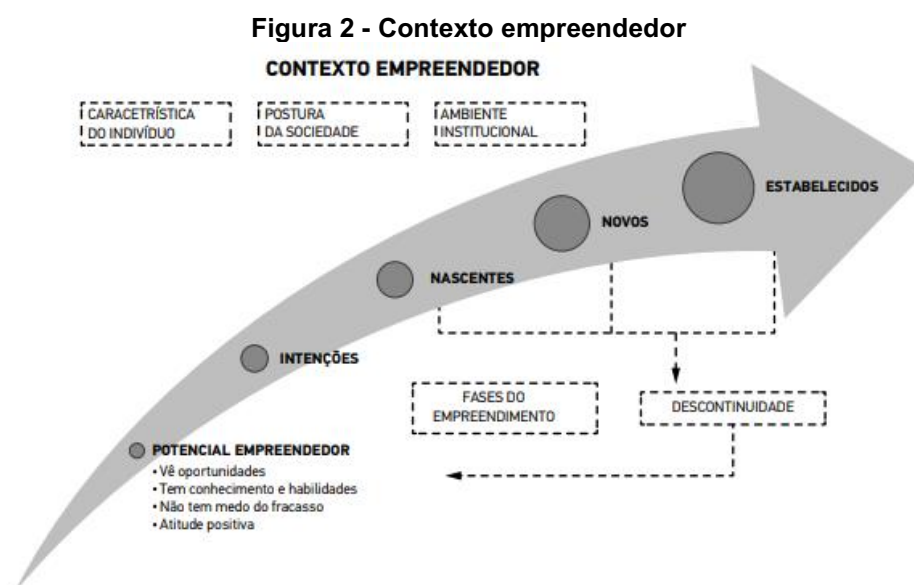
Conforme definidas por Dornelas (2015), as etapas do processo empreendedor são dadas da seguinte forma:

- Ideias: nessa etapa inicial o empreendedor descobre novos potenciais negócios sejam por ideia própria ou por conhecimento de uma nova abordagem de negócio.
- Oportunidades: após avaliar as ideias é preciso selecioná-las de acordo com seu potencial retorno econômico, sendo possível retornar a etapa anterior caso a ideia não se mostre viável.
- Plano de negócio: nessa etapa o empreendedor começa o planejamento e estudo sobre como será desenvolvida a ideia de negócio, buscando principalmente as estratégias quanto a abordagem e o seguimento que se dará ao longo do tempo quanto ao negócio, podendo retornar as etapas anteriores caso seja necessário.
- Quantificar e obter recursos: com o plano de negócio finalizado o empreendedor poderá vislumbrar com clareza quais serão as necessidades de recursos, como serão suas alocações e principalmente como se dará a obtenção dos recursos necessários para a implementação do negócio.

- Gerenciar o negócio: com o negócio entrando em operação é preciso gerenciar o mesmo quanto a estratégias e variações do mercado, buscando novas ideias e oportunidades para alavancar a capitação de recursos.

Conforme apresentado, o processo empreendedor é contínuo e deve ser explorado para a concepção e manutenção de empreendimentos buscando maximização do faturamento e a estabilidade perante o mercado.

A seguir, a *Global Entrepreneurship Monitor* (2016) demonstra, como mostrado na Figura 2, o contexto empreendedor detalhando como se dá ao longo do tempo o desenvolvimento de novos negócios, desde o surgimento do potencial empreendedor até a descontinuidade.



Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* (2016)

Todo empreendimento tem seis fases principais, que serão detalhadas a seguir:

- **Potencial empreendedor:** um potencial empreendedor é aquele que apresenta conhecimentos e habilidades. A possibilidade de fracassar não é uma barreira, tem atitudes positivas e acima de tudo enxerga oportunidades.
- **Intenções:** a partir da concepção da ideia, há a fase de intenções, onde são estabelecidos os objetivos, planejamento e capitação de recursos.
- **Nascentes:** ainda no processo de implementação do empreendimento, são consideradas empresas nascentes aquelas que apresentam até 3 meses de remuneração aos proprietários.
- **Novos:** empreendimentos novos são assim considerados aqueles que têm entre 3 meses a 42 meses (3,5 anos) de retorno financeiro aos proprietários e apresentam uma certa consolidação no mercado onde estão inseridos.

- Estabelecidos: são os empreendimentos que apresentam uma remuneração aos proprietários por mais de 42 meses, são consolidados e apresentam estabilidade.

Todas essas fases estão sujeitas à descontinuidade, ocasionadas por motivos internos e externos.

Não bastando ser empreendedor e ter esse perfil, é preciso realizar um planejamento para se obter sucesso, onde serão elencados os pontos relevantes da concepção de uma nova ideia ou mudança de estratégia de uma empresa existente, disso surge a importância de se obter um plano de negócio.

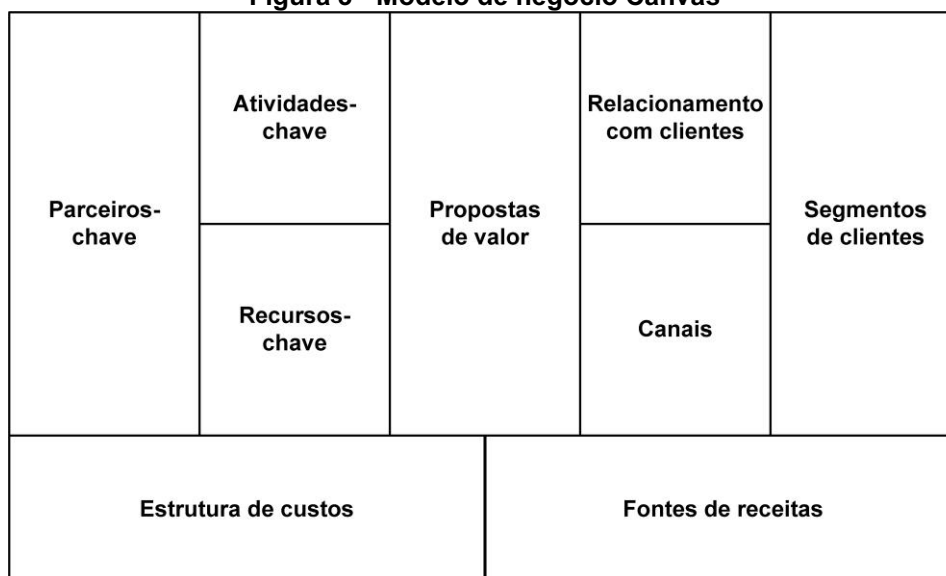
2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Todo o processo empreendedor necessita de planejamento, estabelecendo objetivos e metas para o novo negócio, além de testar a viabilidade econômica e estratégica. Nesse contexto, esta seção busca introduzir pontos essenciais que auxiliem um empreendimento a mitigar riscos que são responsáveis pelo insucesso de diversos novos negócios nos primeiros anos de existência, partindo do modelo de negócio Canvas, onde o empreendedor irá compilar suas ideias iniciais, partindo assim para o plano de negócio em si.

2.2.1 Modelo de negócio Canvas

A concepção de uma ideia de novos negócios pode ter origem de diversas formas, podendo ser por pesquisas na internet, criatividade, culturas novas, *brainstorming*, necessidades, entre outras. E para compilar e organizar as ideias que estão surgindo o empreendedor pode utilizar o Canvas, que é uma ferramenta retorna de forma intuitiva, prática e visual sobre como o modelo de negócio deve funcionar e criar valor, de maneira resumida (DORNELAS et al., 2015).

A Figura 3 representa o modelo de negócio Canvas e sua estrutura através de blocos, os quais devem ser preenchidos de acordo com cada objetivo destacado.

Figura 3 - Modelo de negócio Canvas

Fonte: Adaptado Osterwalder (2011)

Osterwalder (2011) elenca características fundamentais para que seja possível preencher de forma objetiva e concisa cada bloco, que se dá da forma como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Características dos blocos Canvas

Parceiros-chave	Deve conter a relação de parceiros e fornecedores, descrevendo quais recursos serão obtidos com eles.
Atividades-chave	Descreve as atividades para que a proposta de valor seja realizável, isso inclui relacionamento com clientes, fontes de receitas e canais de distribuição.
Recursos-chave	Descreve o modelo de receitas, canais e relacionamentos com clientes.
Proposta de valor	Descreve todos os valores gerados que serão disponibilizados aos clientes e como cada expectativa de cada segmento de clientes serão atendidas.
Relacionamento com clientes	Busca estratificar formas de se atrair novos clientes e fidelizar os existentes e detalhar como será o relacionamento com eles.
Canais	Reúne todas as informações sobre os canais relacionados aos clientes e como atingir os públicos alvos, buscando o melhor custo-benefício e eficiência.
Segmento de clientes	Descrevem quais serão os nichos de mercado que serão atendidos, elencando-os por grau de importância e por frequência.
Estrutura de custos	Busca estruturar toda a cadeia de custos, elencando os recursos e atividades mais importantes e mais custosos.
Fontes de receitas	Descreve a modelagem de receitas em conjunto com a política de preços, levando em consideração a opinião dos clientes quanto ao que eles procuram e estão dispostos a pagar.

Fonte: Autoria Própria, 2019., 2019.

Após preencher todos os blocos, o Canvas estará disponível ao empreendedor para uma análise de oportunidade e, se apresentado de forma positiva poderá evoluir para um plano de negócio.

2.2.2O Plano de negócio

Um plano de negócio é uma ferramenta que auxilia na administração de uma atividade ou ideia em um dado período de tempo futuro. Considerado como o documento mais importante do empreendedor, ele pode ser desenvolvido em fases iniciais de novos negócios ou também pode ser aplicado em qualquer outra fase de desenvolvimento, utilizado como forma de detalhar o empreendimento e o modelo de negócio ao qual a empresa irá se apoiar. A decisão de fazer um plano de negócio está ligada aos objetivos pretendidos, as oportunidades que se quer focar ou para reorganizar o posicionamento estratégico atual da empresa (STUTELY, 2012; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; DORNELAS, 2016a, 2016b).

Os objetivos de um plano de negócio são diversos, eles podem ser usados como uma representação formal do planejamento, como ferramenta de gestão operacional, base para aprovar ou não um projeto e na busca por investimentos. Sendo, portanto, um documento no qual são descritos todos os fatores internos e externos importantes para começar um novo negócio (STUTELY, 2012; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Um plano de negócio apresenta uma estrutura básica composta pelos seguintes tópicos: sumário executivo, conceito do negócio, mercado e competidores, equipe de gestão, produtos e serviços, estrutura e operações, *marketing* e vendas, análise estratégica, finanças e anexos. Cada um desses tópicos será descrito a seguir, ressaltando que o detalhamento de cada um deles é fundamental para que o plano de negócio seja eficiente ao ponto de reduzir os riscos de fracasso da ideia a ser implementada (STUTELY, 2012; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; DORNELAS, 2016b).

2.2.3 Sumário executivo

O sumário executivo deve ser redigido após todo o plano estar pronto, nele deve conter toda a estrutura do plano de negócio, estabelecendo os conceitos e a modelagem do negócio, apontando seus diferenciais, incluindo também qual será a equipe que guiará o projeto, juntamente com as formas de se obter capital (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; DORNELAS, 2016b).

Deve ser elaborado por último, abordar de forma resumida todos os capítulos do plano de negócio e responder questões quando o que é a ideia que será abordada. Deve constar também, motivações que levam a dizer que o negócio é viável, onde e quando se iniciará o processo de concepção do negócio, destacando como se dará a produção e quanto se irá produzir (DORNELAS, 2018).

O sumário executivo tem a função de transmitir conhecimento sobre o empreendedor e o que levou a conceber essa ideia, quais serão as estratégias e o mercado abordado. E além disso, dizer qual é a quantidade de capital necessário para implementar o negócio e quais são as vantagens competitivas perante aos concorrentes (DORNELAS, 2018).

O sumário executivo deverá conter de uma a duas páginas e contemplar todas as sessões do plano de negócio, de maneira resumida e objetiva.

2.2.4 Conceito do negócio

A conceituação do negócio deve definir os objetivos que a empresa busca atingir, inclui-se nessa etapa a elaboração da missão e dos valores da empresa, a identificação das oportunidades, a localização e a abrangência do mercado. Também estão inclusos nesta seção os parceiros e terceiros, bem como toda a estruturação societária e aspectos legais e regulamentares (DORNELAS, 2016b).

A conceituação do negócio tem como objetivo transmitir para o investidor de maneira objetiva como a empresa será estruturada, a Tabela 2 apresentará os principais tópicos que deverão ser abordados.

Tabela 2 - Conceito do negócio

Histórico da empresa	Se a empresa já existir, deverá conter uma breve apresentação do histórico da empresa.
Missão e visão	Destacar quais são os princípios, valores e missão, de forma a informar qual é a visão de futuro do empreendimento.
Oportunidades	Tem o objetivo de informar quais são as oportunidades exploradas e o posicionamento de mercado.
Produtos e serviços	Apresentar de forma resumida e conceitual quais são os produtos ou serviços oferecidos pelo negócio.
Informações	Destacar informações quanto à abrangência do negócio, terceiros e parceiros, aspectos legais como documentos que comprovem licenças de operação e o que for pertinente para mostrar que o negócio está de acordo com a legislação para atuar.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2018).

2.2.5 Mercado e competidores

Esta etapa é composta pela descrição da análise setorial, mercado-alvo e análise da concorrência. Na análise do setor deverá conter uma análise do mercado. O mercado-alvo é reflexo dos compradores, no qual deverá ser realizadas análises sobre o perfil do comprador, como que ele está disposto a comprar, quais suas motivações, periodicidade, influências e quais são os canais de compras (DORNELAS, 2016b).

De forma semelhante, a concorrência deve ser monitorada e estudada. Nesse sentido, é preciso conhecer os concorrentes, como estão estruturados, capacidade de resposta rápida em mudanças, entre outros fatores. Feita essa análise é possível que a nova empresa, ou reestruturação de uma empresa já estabelecida possa acompanhar as tendências, buscar formas de atrair clientes e oferecer um serviço de atendimento melhor que os concorrentes, a fim de buscar uma maior participação de mercado. O empreendedor deverá contemplar nessa etapa a análise do setor de forma macro filtrando o mercado alvo de forma a demonstrar o nicho de mercado. E realizar uma análise dos competidores atuais e futuros e como eles irão afetar o negócio, demonstrando as vantagens competitivas do negócio e dos concorrentes (DORNELAS, 2016b; DORNELAS, 2018).

2.2.6 Equipe de gestão

A equipe de gestão descreve o planejamento dos recursos humanos, devem ser descritos o plano de desenvolvimento e de treinamento do pessoal, que devem se relacionar diretamente com os planos de metas e objetivos da empresa. O empreendedor deverá expor nessa etapa as competências e experiências dos colaboradores, deixando claro como cada um irá contribuir para o desenvolvimento do negócio (DORNELAS, 2016a, 2016b).

Deverão ser criados organogramas definindo a hierarquia de produção de forma que cada colaborador tenha clareza sobre quais serão suas funções. O empreendedor deverá se planejar a possibilidade de contratar mais pessoas conforme o negócio se desenvolver.

2.2.7 Produtos e serviços

Nesta etapa do plano de negócio será preciso que o empreendedor defina claramente quais serão os produtos e serviços que serão oferecidos, sendo necessário criar planos de produção ou de execução de um serviço, essencial para a definição da etapa de estrutura e operações.

Se os produtos ou serviços que o empreendimento irá oferecer apresentarem complexidade quanto a sua produção, será necessário detalharem todas as etapas de produção de todos os produtos, garantindo que não haja falhas. Entretanto, se o produto tiver uma concepção simples, o grau de detalhamento pode ser menor. O detalhamento deve conter um resumo rápido e posteriormente estender a descrição de matéria-prima, dimensões, especificações técnicas, embalagens, entre outros. É recomendável criar uma listagem com descrição simples de todos os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, sendo elencados pela sua importância (STUTELY, 2012).

Dornelas (2018) destaca que esta etapa ainda deverá abordar os seguintes tópicos:

- Descrição do produto;
- Planos de desenvolvimento dos produtos;

- Análise de viabilidade;
- Gestão da produção;
- Divisão dos produtos em categorias, que podem ser dadas de acordo com o retorno.

Isso tudo é importante para que o investidor tenha conhecimento de como será o desenvolvimento dos produtos e serviços.

2.2.8 Estrutura e operações

Na etapa de estrutura e operações detalha os recursos físicos e as operações necessárias para que o negócio entre em operação e seja capaz de atender as demandas futuras. Se o novo negócio der origem à manufatura de produtos é necessário que haja um plano de produção, nele deve estar contido todo o processo de fabricação. Deverão ser incluídos, também, a descrição do *layout*, o maquinário e equipamentos, bem como, as informações e condições dos fornecedores, os custos de produção e necessidade futura por novos equipamentos e maquinários. Quanto ao planejamento de operações, deve conter o fluxo de produtos e serviços da produção, incluindo informações sobre estoques e serviços de atendimento ao cliente (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

O empreendedor precisa definir quais serão os maquinários e equipamentos necessários para a produção de seus produtos, assim ele poderá realizar um estudo quanto à implantação de um *layout* eficiente para a movimentação e manufatura de seus produtos. Ainda nesse planejamento o empreendedor deve atentar a possíveis expansões da estrutura física e identificar quais são os potenciais fornecedores e a sua capacidade de fornecer a matéria prima necessária (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

No planejamento das operações, o empreendedor terá com sigio todas as informações pertinentes quanto à produção, podendo determinar como se dará o fluxo de produção, elaborando o planejamento e controle da produção, retornando informações quanto a estoques de matéria prima e produtos acabados, além de informações de como será o atendimento ao cliente (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

2.2.9 Marketing e vendas

O plano de marketing e vendas inclui informações sobre como os produtos ou serviços serão distribuídos, precificados e promovidos. Sendo uma etapa relevante, pois será exposto como o modelo de negócio entrará em funcionamento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; DORNELAS, 2016b).

Uma das maneiras de se estruturar estratégias de marketing é através dos 4P's, que estabelece práticas relacionadas ao Posicionamento, Preços, Praças e Propaganda (DORNELAS, 2016b).

- Posicionamento: descreve como o produto deve ser exposto aos clientes e quais são suas diferenças com relação aos concorrentes.
- Preço: definir estratégias de precificação, prazos e formas de pagamento, definir formas de penetração no mercado e políticas de descontos.
- Praça: detalha como os produtos serão distribuídos, os canais de venda, prazos e logísticas.
- Propaganda: relações públicas e publicidade, definir como os produtos e serviços passarão a ser conhecidos.

É possível ainda incluir mais um P, que explora as projeções de vendas e participação de mercado, relacionado às metas de vendas e percentual de absorção do mercado (DORNELAS, 2016b).

Dessa maneira será possível delimitar as estratégias que a empresa irá se posicionar com relação ao mercado, competidores e clientes, identificando demandas e necessidades que podem ser atendidos com mudanças nos objetivos da empresa.

2.2.10 Análise estratégica

A análise estratégica se caracteriza pela análise dos mercados e competidores, buscando oportunidades e vantagens competitivas. Ela também é importante para se definir o nicho de mercado e realizar uma avaliação setorial, que considera os aspectos internos e externos de uma organização (DORNELAS, 2016b).

A definição de um planejamento estratégico permite avaliar os pontos fortes, que são as forças propulsoras da organização, auxiliando para que os objetivos sejam cumpridos, e os pontos fracos que restringem ou impedem o alcance dos objetivos almejados pela organização (CHIAVENATO, 2004).

Na Figura 4 é exemplificada como deve ser feita a análise interna comparada com análise externa.

Figura 4 - Matriz SWOT

		Análise Externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise Interna	Pontos Fracos	Desativação: área de risco acentuado	Melhoria: área de aproveitamento potencial
	Pontos Fortes	Enfrentamento: área de risco enfrentável	Aproveitamento: área de domínio da empresa

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

A análise da Figura 4 representa a análise interna comparada com a análise externa e tem como objetivo determinar os riscos e as oportunidades que devem ser explorados. Já a análise externa é descrita como a forma de se definir as ameaças e oportunidade que se relacionam com a análise da concorrência, comportamento dos consumidores, produtos substitutos, demografia, mudanças tecnológicas, políticas e economia e outros fatores (MAXIMIANO, 2000).

A Figura 5, representa as cinco forças que podem atuar sobre um empreendimento sob a perspectiva do meio onde ela vai estar ou já está inserida (PORTER, 1999).

Figura 5 - Cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Na Figura 5 estão elencadas as cinco forças que segundo Porter (1999) impactam diretamente no ambiente onde a empresa está ou pretende se inserir, essas forças podem ser descritas da seguinte maneira:

- Ameaça de novos entrantes: novos concorrentes surgem com o objetivo de ganhar participação no mercado existente, entretanto eles enfrentam barreiras quanto à economia de escala, diferenciação do produto, alto investimento, desvantagens quanto ao poder de barganha, dificuldades ao acesso aos canais de distribuição e políticas fiscais.
- Poder de barganha com compradores: um dado público é considerado poderoso quando suas compras envolvem altos volumes e os produtos não tenham grandes diferenciações.
- Poder de barganha dos fornecedores: um grupo de fornecedores é considerado poderoso quando há pouca diversidade entre seus produtos.
- Ameaça de produtos substitutos: se a empresa não conseguir se adaptar quanto à diferenciação de seus produtos e melhorar sua qualidade ela terá reflexos imediatos nos lucros e limitará seu potencial de crescimento.
- Rivalidade entre concorrentes: é caracterizada pela disputa por fatias do mercado, utilizam de táticas de preço, publicidade, aumento de serviços e garantias.

Essas forças representam riscos quanto à inserção e desenvolvimento do negócio, sendo necessário criar meios para diminuir esses riscos, para isso devem ser

levados em consideração algumas metas e objetivos para que esses fatores influenciem minimamente o negócio em questão.

2.2.11 Análise econômica

A análise econômica é fundamental para testar a viabilidade do modelo de negócio que está sendo proposta e para garantir isso, ela deverá conter informações sobre custos, investimentos, projeções de como será a evolução dos resultados, dados sobre balanços, fluxo de caixa, indicadores financeiros como taxa interna de retorno, valor presente líquido e *payback*, necessidade de aportes, cenários alternativos e planos de expansão. Sendo que essas análises são fundamentais no auxílio da tomada de decisão sobre investimentos, fornecendo ao empreendedor informações quanto à rentabilidade, previsibilidade e segurança no investimento. (JÚNIOR; TORRES, 2013; DORNELAS, 2016b).

2.2.11.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa pode ser descrito como as entradas e saídas por um período de tempo, que são oriundos das receitas e despesas produzidas. Tem a função de apresentar as movimentações do caixa e suas consequências, auxiliando na tomada de decisão, se apresentando, portanto, como essencial para controlar as finanças de uma organização (HIRSCHFELD, 2010).

Para Marin e Palmeira (2014) o fluxo de caixa é fundamental, uma vez que identifica como foi realizada a movimentação do dinheiro, demonstra a liquidez da empresa e retornam quais são as necessidades futuras do caixa. Os autores ainda destacam que o fluxo de caixa tem diversas finalidades, como o planejamento e controle das finanças, ajuda na tomada de decisão, indica a saúde financeira da empresa, é determinante sobre a necessidade de ajustar o capital de giro, contribui com a política de pagamentos e recebimentos, reflete se a empresa terá como honrar com seus compromissos num dado período de tempo.

2.2.11.2 Análise de viabilidade

Um estudo de viabilidade econômica é a avaliação de um planejamento, sendo feito para investigar se um investimento é justificável ou não, levando em conta aspectos técnicos, administrativos e financeiros. As análises de viabilidade econômica e financeira se tornaram estratégicas, pois proporcionam a rentabilidade de um projeto que pode ser implementado e sua consistência. (ZAGO; WEISE; HORNBERG, 2009; HIRSCHFELD, 2010).

Sendo a análise de viabilidade fundamental e determinante para o processo decisório, dado que retornará ao empreendedor e ao investidor uma síntese se o empreendimento será ou não levado a diante.

2.2.11.3 Taxa mínima de atratividade - TMA

A taxa mínima de atratividade pode ser explicada como a taxa mínima que o empreendedor ou investidor pretende alcançar quando realiza uma aplicação financeira. Em outras palavras, é o mínimo esperado que o investimento renda, caso contrário essa aplicação não será considerada (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2011).

A taxa mínima de atratividade é composta por três fatores, sendo eles o custo de oportunidade, que é a remuneração fornecida por alternativas; o risco do negócio, quanto maior o risco, maior são os rendimentos esperados e a liquidez, que é a velocidade e facilidade com que se pode resgatar o valor investido (FERMINO et al, 2013).

Para Casarotto Filho e Kopittke (2011) a taxa mínima de atratividade no âmbito empresarial, deve render pelo menos aos juros de aplicações correntes de baixo risco e para investimentos de pessoas físicas a taxa mínima de atratividade deve ser maior ou igual ao que rende a poupança e aplicações de pouco risco e liquidez alta.

2.2.11.4 Taxa interna de retorno - TIR

A taxa interna de retorno de um investimento é apresentada a partir da análise da projeção do fluxo de caixa e a taxa de juros que transforma em zero a diferença entre receitas e despesas. A taxa interna de retorno é um índice que anula o valor presente líquido do fluxo de caixa, revelando assim o retorno do investimento, que é aceito quando a taxa interna de retorno do investimento superar o custo de oportunidade do capital gerado pelo mesmo (MOTTA; CALÔBA, 2006; ZAGO; WEISE; HORNBERG, 2009).

Motta e Calôba (2006) definem que a taxa interna de retorno é aquela que é capaz de zerar o valor presente líquido que foi obtido através das operações de fluxo de caixa, calculado da seguinte maneira:

$$\sum_{j=0}^n FC_j * [1/(1+i)^j] = 0$$

Dado que:

- i é a taxa interna de retorno, ou TIR;
- FC_j é o fluxo de caixa qualquer, genérico, para $j = (0; n)$;
- Unidade: é dada em % ao ano, ou % ao mês;
- Campo de definição: $[-\infty; +\infty]$;

A taxa interna de retorno retorna três interpretações quando comparada a taxa mínima de atratividade, a primeira é quando ela é maior que a taxa mínima de atratividade, isso representa que o investimento é economicamente viável, se as duas taxas forem iguais, o investimento é indiferente, e se a taxa interna de retorno for menor que a taxa mínima de atratividade, o investimento não é viável, pois existem outras opções que podem render mais (FERMINO et al, 2013).

2.2.11.5 Valor presente líquido - VPL

É um cálculo que leva em consideração o valor do dinheiro ao longo de um período de tempo já descontando taxas como inflação e juros, ou seja, uma aplicação rentabiliza um determinado valor no final de período de tempo, o valor presente líquido representa o valor equivalente no presente de quanto será obtido com esse investimento.

Motta e Calôba (2006) citam que o VPL é a soma de todos os resultados obtidos no fluxo de caixa, descontados para o momento presente, considerando uma dada taxa de juros. O VPL pode ser calculado da seguinte maneira:

$$VPL(i) \cong \sum_{j=0}^n FC_j / (1+i)^j$$

Onde:

- i é a taxa de desconto;
- j é o período genérico ($j = 0$ a $j = n$), percorrendo todo o fluxo de caixa;
- FC_j é o fluxo genérico para $t = (0 \dots n)$ que pode ser positivo (receitas) ou negativo (custos);
- $VPL(i)$ é o valor presente líquido descontado a uma dada taxa i ;
- n é o número de períodos.

Se o valor presente líquido for maior que zero, o projeto é aceito, isso representa que o retorno do investimento será maior que seu custo capital. O mesmo é válido no caso contrário, se o valor presente líquido for menor que zero, o projeto é recusado (GITMAN, 2004).

2.2.11.6 Payback

Gitman (2004) descreve o *payback* como sendo uma forma de se avaliar um investimento, tendo como função estimar o tempo de retorno do investimento inicial,

sendo calculado através das entradas no caixa. Os seus critérios são dados da seguinte forma:

- Se o *payback* for menor que o período máximo aceitável de recuperação, o investimento é aceito.
- Se o *payback* for maior que o período máximo de aceitação de recuperação, o investimento é rejeitado.

Sendo que o período máximo de recuperação é definido pelo investidor, sendo determinado de maneira subjetiva, com base em variados aspectos juntamente com o risco.

O *payback* é calculado da seguinte maneira, segundo Motta e Calôba (2006):

$$FCC(t) = -I + \sum_{j=1}^t [R_j - C_j / (1+i)^j]; 1 \leq t \leq n,$$

Sendo:

- FCC(t) é o valor atual do fluxo de caixa do capital, ou seja, o fluxo de caixa descontado para o valor presente, cumulativo até o instante t;
- I é o investimento inicial;
- R_j é a receita do ano j;
- C_j é o custo do ano j;
- i é a taxa de juros empregada;
- j é um índice genérico que representa os períodos de tempo.

Para Ribeiro et al. (2016) o *payback* é fator preponderante na escolha entre dois ou mais tipos de investimentos, o preterido deve apresentar menor período de retorno entre os demais.

2.2.11.7 Análise de cenários

Na análise de cenários as variáveis que mais comprometem a validação da proposta são forçadas a oscilar, dessa maneira são criados cenários base como

forma de auxiliar o processo de tomada de decisão, ou ainda a revisão das premissas de avaliação. Preparando o empreendedor para as prováveis oscilações que ocorrem no mercado, sejam elas causadas por fatores externos, como a flutuação cambial, ou por fatores internos, como a capacidade de gerar receitas.

Assim, a análise de cenários retorna uma perspectiva de combinações das variáveis envolvidas, entretanto, no contexto real do empreendimento essas variáveis apresentam oscilações, como índices de juros, inflação, preços e custos. Isso faz com que a análise de cenários seja uma importante ferramenta para o empreendedor em conjunto com os investidores, pois ela retorna possibilidades quanto a possível realidade que será enfrentada se o projeto for implementado (GITMAN, 2004).

2.3 INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES

A indústria têxtil e de confecções apresenta números importantes para a economia nacional, tanto em retorno financeiro que é refletido diretamente no PIB como na geração de empregos (MIGLIORINI; DINIZ FILHO, 2012).

Entretanto, como qualquer setor industrial, o têxtil apresenta períodos de crescimento e de crises, isso faz com que seja necessário conhecer o setor, o perfil do setor e sua cadeia produtiva.

2.3.1 Perfil do setor têxtil

A indústria têxtil e de confecção são das mais antigas do Brasil, fato esse devido aos baixos níveis tecnológicos e de investimento, o que contribuiu para o seu rápido desenvolvimento, sendo considerada como uma das precursoras da industrialização do país (MIGLIORINI; DINIZ FILHO, 2012).

O setor apresenta números importantes para a economia do país, uma vez que é o segundo maior gerador de empregos, representando 16,7% dos empregos da indústria de transformação, sendo que 75% da sua mão de obra são femininas. E em 2017 teve um faturamento de US\$ 45 bilhões, frente aos US\$ 39,3 bilhões de 2016, o que mostra a expansão do mercado. Números esses que tem relação direta com a reestruturação produtiva que ocorreram nas décadas de 1970 e 1980,

fazendo com que a questão da competitividade se tornasse alvo, juntamente com a abertura da economia brasileira nas décadas de 1980 e 1990 fizeram com que a indústria têxtil e de confecções crescesse e avançasse pelo interior do país (ABIT, 2018; MIGLIORINI; DINIZ FILHO, 2012).

Em 2017, as regiões Sudeste com 46,1% e Sul com 31,5%, foram caracterizadas pela concentração de indústrias têxteis e de confecções do país, juntas elas representaram 77,6% da produção nacional. As regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte representam respectivamente 17,6%, 4,1% e 0,7% da produção. Os principais estados produtores são: São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, Paraná, Ceará e Rio de Janeiro, os quais juntos representaram 79,7% de todas as indústrias do setor (BRASIL TÊXTIL, 2018).

2.3.2 Classificação e abrangência

Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) (2018) a indústria têxtil e de confecções está dentro da classificação de indústrias de transformação, onde a fabricação de produtos têxteis e a confecção de artigos do vestuário e acessórios são de uma subclasse diferente, apesar de estarem na mesma cadeia produtiva.

Na figura 6 está classificada de acordo com a CNAE (2018) quanto à abrangência do setor de fabricação têxtil.

Figura 6 - Abrangência produtos têxteis



Fonte: CNAE (2018)

A classificação feita pela CNAE (2018) destaca que o processo produtivo da fabricação de têxteis está relacionado ao beneficiamento das fibras, a tecelagem, obtenção de malhas, produtos de acabamentos e outros artefatos que não sejam relacionados ao vestuário. Delimitando, portanto, quais são as atribuições da fabricação de produtos têxteis.

A figura 7, apresenta a abrangência do setor de confecções de artigos do vestuário e acessórios, responsável por transformar o produto final da produção têxtil em peças acabadas, que serão distribuídas aos clientes finais (CNAE, 2018).

Figura 7 - Abrangência confecções



Fonte: CNAE (2018).

A confecção de artigos do vestuário e acessórios é subdividida em duas categorias: a confecção de artigos do vestuário e acessórios, que abrange todos os tipos de tecido (exceto as malhas) e a tricotagem. Nessa divisão, não entram a produção de vestuário de borracha ou qualquer outro material que não precise de costura como forma de fixação (CNAE, 2018).

A indústria têxtil abrange além da produção têxtil, a fabricação de fios naturais e sintéticos, a fabricação de produtos têxteis e a produção de artigos de confecções que apresenta uma vasta gama de produtos. Essa cadeia produtiva apresenta elos bem definidos e uma tendência de crescimento nos próximos anos, fazendo com que haja uma atração de investidores a empreender em alguns desses elos (ABIT, 2017).

2.3.3 Estrutura da cadeia produtiva

A Abit (2017) representa a cadeia produtiva, como demonstrado na figura 8, considerando as produções de fibras e filamentos, têxteis e de confecção como parte de uma mesma cadeia produtiva, considerando a obtenção das fibras e filamentos como o primeiro elo da cadeia, até a chegada ao consumidor final.

Figura 8 - Cadeia Produtiva Indústria Têxtil



Fonte: Abit (2017)

Apesar de fazerem parte da mesma cadeia produtiva é possível delimitar como cada produção contribui para a indústria têxtil como um todo. A produção de fibras e filamentos químicos compõem o primeiro elo da cadeia, a partir dela que começa a produção têxtil que abrange fios têxteis, tecidos planos, tecidos de malhas, e não tecidos. Por fim, encontra-se a produção de artigos confeccionados, que são os artigos de vestuário, linha lar e técnicos industriais, fechando, portanto, a cadeia produtiva com os produtos chegando aos consumidores (BRASIL TÊXTIL, 2018).

O relatório Brasil Têxtil (2018) aponta que entre os anos de 2013 e 2017, a indústria têxtil e de confecções sofreu com a ressecção econômica que o país passou, tendo uma queda de 17% no número de empresas de produção têxtil e 17,5% das confecções. Entretanto o ano de 2017 apresentou sinais significativos de melhora, reforçando a expectativa que os próximos anos a produção industrial deve crescer.

Após um leve crescimento no número de postos de trabalho em 2017, onde 3 mil novas vagas foram criadas, a expectativa para 2018 é recuperar 1 em cada 6 vagas perdidas durante a crise. Somente entre os meses de janeiro e fevereiro de 2018 já foram contratados 13 mil funcionários, o que representa 10% das vagas perdidas entre 2015 e 2016 (ESTADÃO, 2018).

3 METODOLOGIA

Esse capítulo classifica o trabalho quanto a sua abordagem, natureza, objetivos e procedimentos. Apresenta o delineamento da pesquisa e como ela será conduzida de forma a atingir os objetivos propostos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2008) define que a classificação de uma pesquisa se dá a partir de alguns atributos. O primeiro deles é a abordagem, que diz respeito às informações coletadas, podendo ser considerada como quantitativa e qualitativa. Também pode ser classificada quanto à natureza, com base na sua finalidade, podendo ser descrita como aplicada ou básica. Já os objetivos podem ser classificados em exploratórios, descritivo e explicativo e, por fim, se caracterizam os procedimentos, os quais podem ser classificados em documental, bibliográfica, experimental, de levantamento, pesquisa de campo, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante e pesquisa ex-post-facto (LAKATOS; MARCONI, 2011).

A Tabela 3 mostra, de maneira simplificada, a classificação do presente trabalho.

Tabela 3 - Classificação da pesquisa

Atributo	Classificação
Abordagem	Qualitativa
Natureza	Aplicada
Objetivos	Descritiva
Procedimentos	Pesquisa bibliográfica e Estudo de caso

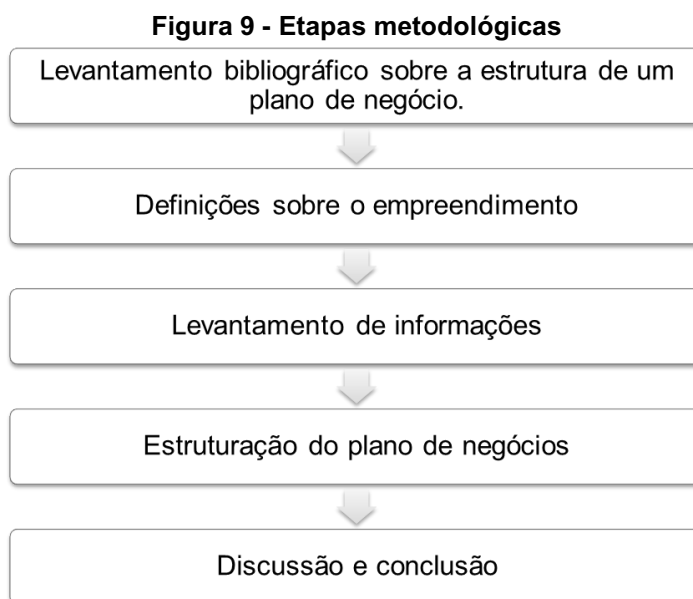
Fonte: Autoria Própria, 2019. (2019).

A pesquisa foi classificada quanto à abordagem como qualitativa, dado que o comportamento de mercado e de consumo são fontes principais de coleta de informações, não sendo necessário o uso de qualquer técnica estatística. Com relação à natureza do trabalho, neste caso é dita como aplicada, pois em sua finalidade esta gerando processos, uma vez que são elencados diversos tópicos que necessitam de aplicação para apresentarem resultados.

Os objetivos são classificados como descritivos, pois se realiza a identificação de fatores que contribuem para a ocorrência de fenômenos já existentes, explicando razões e motivações, buscando também ampliar os conhecimentos existentes. A última forma de classificação se dá por meio dos procedimentos, que neste estudo se enquadra em um estudo de caso e pesquisa bibliográfica, visto que exige a coleta e análise de informações sobre o plano de negócio, a fim de se estabelecer um procedimento padrão para aplicação desse tipo de metodologia no setor de confecções.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A proposta de estudo será realizada seguindo alguns procedimentos básicos que devem ser executados para que seja possível cumprir os objetivos gerais e específicos. Para tal finalidade, foram abordados os passos que são mostrados na Figura 9.



Fonte: Autoria Própria, 2019. (2019).

Como mostrado na Figura 9, há cinco etapas que englobam as etapas metodológicas, sendo que cada uma delas compreende as seguintes características:

- Levantamento bibliográfico sobre a estrutura de um plano de negócio: Início do trabalho, onde são coletadas informações sobre a literatura existente, que servirá como base para a estruturação do plano de negócio para uma confecção;

- Definições sobre o empreendimento: São definidos os parâmetros que nortearão o desenvolvimento do empreendimento;
- Levantamento de informações: Após a definição dos parâmetros inicia-se o levantamento de informações que abastecerão o plano de negócio e embasarão as análises que servirão como apoio na tomada de decisão;
- Estruturação do plano de negócio: Após o levantamento das informações, o plano de negócio pode, enfim, ser estruturado;
- Discussão e conclusão: Por fim serão detalhados os resultados obtidos por meio das análises ferramentais, sendo possível elencar os pontos principais e concluir o conteúdo obtido, de forma que o estudo satisfaça o que foi proposto nos objetivos específicos e gerais.

Na primeira etapa do processo, foram definidas quais seriam as premissas básicas quanto ao levantamento bibliográfico, bem como o estabelecimento da pergunta problema, dos objetivos geral e específicos, definindo por fim, as palavras-chaves, as quais foram essenciais para a revisão bibliográfica.

As palavras-chaves representam o ponto de partida da etapa seguinte, e foram utilizadas no presente trabalho: empreendedorismo, plano de negócio, viabilidade, indústria têxtil e confecções. Foram utilizados livros e artigos voltados ao empreendedorismo e plano de negócio, os dados utilizados estão disponíveis nas agências responsáveis pela indústria têxtil e de confecções, como a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT), relatórios econômicos que possam transmitir dados atualizados que sejam oportunos para o contexto e livros clássicos, voltados para conceitos fundamentais.

Seguindo com as definições sobre o empreendimento e o levantamento das informações, é possível estruturar o plano de negócio. A proposta de um novo modelo de plano de negócio é essencial, visto que o trabalho será todo baseado a partir dele. Na Tabela 4 estão detalhadas as etapas do plano e quais são os dados necessários para a execução de cada uma delas.

Tabela 4 – Proposta do plano de negócio para uma confecção

Seções	Características
Conceito do negócio	Deverá descrever a empresa, os seus objetivos e valores, os produtos e serviços, os parceiros e terceiros, a estrutura societária e aspectos legais, localização e abrangência e principalmente as oportunidades que garantirão embasamento que auxiliarão na tomada de decisão.
Mercado e competidores	Deverá ser feita uma análise setorial, descrevendo as perspectivas do mercado-alvo e realizando uma análise dos principais concorrentes.
Equipe de gestão	A equipe de gestão tem como objetivo estabelecer uma estrutura de como a empresa irá funcionar, descrevendo os recursos humanos necessários e os treinamentos que devem ser realizados.
Produtos e serviços	Deverá descrever os produtos e serviços oferecidos pela empresa, estabelecendo planos de desenvolvimento dos produtos, análise da viabilidade e das categorias e a gestão da produção.
Estrutura e operações	A estrutura e operações devem descrever todas as necessidades de máquinas equipamentos, a relação com os fornecedores e o layout e o fluxo produtivo.
Marketing e vendas	Realizar análise com base no posicionamento, no preço, na praça e na propaganda.
Análise estratégica	Deve utilizar a matriz SWOT em complemento das cinco forças de Porter para analisar os aspectos internos e externos que possam ameaçar a sobrevivência da empresa.
Análise econômica	Estabelece premissas que precisam ser validadas para garantir a viabilidade econômica da ideia proposta. Utiliza análise de custos e despesas, projeção de receitas, fluxo de caixa e payback e comparações de taxas de avaliações e análise de cenários.

Fonte: Autoria Própria, 2019. (2019).

A Tabela 4 descreve as sessões e características presentes no plano de negócio, servindo como guia para o presente trabalho, na construção de todo o documento.

Por fim serão apresentadas as discussões e conclusões de todas as análises realizadas na construção do plano de negócio e o empreendedor terá um documento que pode apresentar a robustez e possíveis falhas no eventual novo empreendimento, com isso ele pode optar pela abertura ou não de uma confecção.

A coleta das informações para a construção do plano de negócio e a definição das premissas de avaliação, que servem como base da validação dos indicadores econômicos, foram obtidos com base em parâmetros de mercado, necessidades dos clientes e perspectiva de mudanças no setor.

4 PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA BORTOTTI JEANS

Neste capítulo será apresentado o plano de negócio de uma confecção têxtil que atuará como uma prestadora de serviço, realizando a manufatura de artigos do vestuário jeans para redes do varejo.

4.1 CANVAS

É apresentada na Figura 10 o canvas do modelo de negócio da confecção Bortotti, ele foi construído com o objetivo de organizar as ideias relacionadas a construção do negócio, servindo como base de apoio para a construção do plano de negócio.

Figura 10 - Canvas confecção Bortotti

PARCEIROS-CHAVE	ATIVIDADES-CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO	
<p>Varejistas;</p> <p>Fornecedores de tecido;</p> <p>Fornecedores de insumos;</p> <p>Fornecedores de máquinas e equipamentos;</p> <p>Lavanderias;</p> <p>Prefeitura;</p> <p>Governo do estado;</p> <p>Empresa de suporte para o sistema.</p>	<p>Prestação de serviço através da confecção de artigos do vestuário para varejistas que desejam terceirizar sua produção e que tenham o jeans como matéria-prima.</p>	<p>Estabelecer uma confecção que tenha o jeans como matéria-prima;</p> <p>A confecção atenderá a demanda de redes do varejo, dessa forma atuará como prestadora de serviços;</p>	<p>Sistema on-line fornecido pela confecção, onde os varejistas poderão fazer seus pedidos;</p> <p>Negociação via contato pessoal, telefone, e-mail, vídeo chamada.</p>	<p>Redes do varejo que desejam terceirizar sua produção;</p> <p>Atender clientes que tenham foco em qualidade;</p> <p>Produção de roupas que tenham o jeans como matéria-prima;</p> <p>Atender mercados dos estados de SP e PR.</p>	
	RECURSOS-CHAVE	<p>Utilizar conceitos e ferramentas produtivas, bem como tecnologias, que auxiliem na busca pela produção enxuta, eficiente e de qualidade;</p> <p>Utilizar sistemas integrados para receber pedidos e disparar ordens de serviço;</p> <p>Oferecer agilidade;</p> <p>Produção total;</p>	CANAIS		<p>Contato presencial de representante da confecção direto com os varejistas oferecendo serviço;</p> <p>E-mail, telefone, redes sociais, site, aplicativos de comunicação, sede da confecção;</p> <p>Todo o tipo de transporte será de responsabilidade da confecção.</p>
	<p>Máquinas de costura;</p> <p>Mão-de-obra;</p> <p>Estrutura física com instalações;</p> <p>Insumos;</p> <p>Sistemas integrados.</p>				
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTE DE RECEITAS			
<p>Custos fixos: Máquinas, Equipamentos diversos, Reforma, Instalações, Aluguel, Água, Telefone, Internet, Médico, Material limpeza, Software, Seguro;</p> <p>Custos variáveis: Energia elétrica, Contador, Advogado, Salários e encargos, Insumos produtivos e de manutenção, Suporte TI, Material escritório, Frete, Demais.</p>		<p>Produção anual de duas mil unidades diárias nos dois primeiros anos com receita anual de R\$ 2.496.00,00;</p> <p>Produção anual de três mil unidades diárias a partir do terceiro ano com receita anual de R\$ 3.744.00,00;</p> <p>Preço unitário de baixa complexidade: R\$ 4,50 (65% da produção total);</p> <p>Preço unitário de média complexidade: R\$ 5,50 (25% da produção total);</p> <p>Preço unitário de unidades complexas: R\$ 9,00 (10% da produção total);</p>			

Fonte - Autoria Própria, 2019.

Conforme mostrado na Figura 10, todas as características principais relacionadas ao planejamento do negócio foram elencadas. A sequência de construção desse planejamento segue uma linha lógica para auxiliar o processo de surgimento de ideias.

- Segmentação de mercado: visualiza onde a empresa será inserida e quem ela irá atender;
- Proposta de valor: características que dizem respeito a como será gerado e entregue valor aos clientes;
- Canais: a comunicação e a relação de transporte com os clientes;
- Relacionamento com os clientes: de que forma a relação entre a empresa e o cliente irá acontecer;
- Fonte de receitas: premissas quanto à perspectiva de geração de receitas;
- Recursos-chave: com base no planejamento de receitas é possível se estabelecer quais serão os recursos necessários para a operação da empresa;
- Atividades-chave: com base no levantamento anterior é possível definir qual será a atividade principal da empresa;
- Parceiros-chave: a rede de parcerias que irão auxiliar o processo produtivo da empresa;
- Estrutura de custos: corresponde ao planejamento de todos os custos que a empresa poderá ter.

Após a construção no modelo canvas será possível iniciar a construção do plano de negócio.

4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Bortotti Jeans será uma confecção, com sede na cidade de Fartura e terá como abrangência os estados de São Paulo e Paraná. Atuando como prestadora de serviço para redes do varejo que optarem por repassar sua produção de artigos do vestuário jeans.

Para garantir que as necessidades e requisitos dos clientes sejam atendidos a empresa terá como foco a utilização de ferramentas tecnológicas e de gestão, maximizando dessa forma, o poder competitivo em comparação com as demais empresas do setor.

As principais oportunidades identificadas foram às mudanças de padrão de consumo, a popularização do *fast fashion* e o crescimento do setor que deverá apresentar crescimento de 3,1% ao ano até 2021. Isso revela a tendência de expansão do setor o que irá impulsionar a busca por prestadoras de serviço de produção de artigos do vestuário (FEBRATEX, 2019).

Para garantir que essas oportunidades serão aproveitadas, a Bortotti Jeans, além de toda a estrutura física, apresentará uma estrutura organizacional enxuta e eficiente que seja capaz de garantir que as demandas dos clientes sejam atendidas.

A empresa visa atender a demanda relacionada a artigos do vestuário que tenham como matéria-prima o jeans com foco nos públicos jovem e adulto.

Apresentando um fluxo produtivo que seguirá o modelo de linha de produção única para todos os lotes produzidos. A necessidade inicial de máquinas será atendida com as melhores disponíveis no mercado e com toda a tecnologia acessível no setor. O planejamento realizado verificou a necessidade de 39 máquinas que serão operadas por 42 funcionários que deverão receber todo o treinamento necessário. O *layout* e o fluxo produtivo foram elaborados de forma a facilitar a movimentação no ambiente produtivo.

Com relação ao posicionamento de mercado, a empresa se caracterizará como uma prestadora de serviço, praticando uma política de preços flutuante, variando de acordo com especificações técnicas e atendendo redes do varejo dos estados de São Paulo e Paraná. Para atrair clientes serão feitos contatos direto com esses varejistas. A empresa também se manterá presente em eventos do setor e nas mídias sociais.

Para garantir a viabilidade, tanto estratégica como econômica, foram realizadas análises utilizando ferramentas como a matriz *swot* e as 5 forças de Porter para identificar os pontos fortes que devem ser explorados pela empresa e os pontos fracos que devem ser contornados para garantir sobrevivência e atendimento dos objetivos propostos seguindo os valores estabelecidos.

Quanto à viabilidade econômica foram estabelecidas premissas que resultaram na necessidade de um investimento inicial de R\$951.900,00 com um

segundo aporte de R\$300.000,00 no final do segundo ano. Considerando uma taxa mínima de retorno fixada em 20% o negócio tem 4 anos e 9 meses e 12 dias como *payback* com uma taxa interna de retorno de 23% superando a taxa mínima de atratividade e com o valor presente líquido de R\$ 94.470,12. Esses índices garantem que o investimento é viável.

4.3 CONCEITO DO NEGÓCIO

A seguinte sessão irá tratar de aspectos relevantes na concepção do negócio, descrevendo a área de atuação, objetivos, oportunidade, questões legais e demais informações que ajudarão a compreender o propósito da estruturação da empresa.

4.3.1 A empresa

A Bortotti Jeans será uma empresa que atuará na indústria têxtil voltada para a confecção de artigos do vestuário que tenham como matéria prima o jeans e atenderá as demandas relacionadas ao público jovem e adulto de ambos os sexos.

A atuação da confecção se dará através da prestação de serviço para marcas próprias, que distribuem seus produtos em diversas lojas e para redes do varejo que desejam terceirizar sua produção, sendo essa uma pratica amplamente difundida e crescente.

Visando atender as expectativas desse mercado, a empresa terá seus esforços voltados para a prestação de um serviço de qualidade, agilidade e de confiabilidade. Para isso a Bortotti Jeans adotará técnicas, conceitos e ferramentas de gestão, produção e qualidade para obter uma produção enxuta e ágil de modo a diminuir cada vez mais o tempo entre o pedido e a entrega dos produtos. Buscando dessa forma, atender uma das mudanças futuras do mercado que exigirá cada vez mais velocidade na produção de bens de consumo.

Sendo esse um dos diferenciais importantes da empresa, dado que diversas confecções ainda não se utilizam dessas premissas e mantêm uma estrutura grande, sendo negócios familiares com pouca abertura para novos conceitos produtivos e de gestão.

A Bortotti Jeans tem como objetivo ser reconhecida pelo seu modelo de gestão de modo a servir de exemplo para as demais empresas do segmento como forma de fomentar o desenvolvimento do setor e a aplicação de novas tecnologias. Como forma de garantir isso estabeleceu as seguintes diretrizes:

- Missão: Prestação de serviço de qualidade e agilidade na confecção de artigos do vestuário jeans, atendendo as expectativas dos parceiros e contratantes, com valorização dos funcionários de forma a criar um ambiente produtivo próspero.
- Visão: Ser referência de qualidade, excelência e agilidade na produção de jeans, buscando o aperfeiçoamento nas relações produtivas e pessoais para ser reconhecida como modelo para as demais confecções.
- Valores: Honestidade, ética e transparência nas relações com nossos funcionários, clientes, parceiros, sociedade e com o meio ambiente.

Em função das mudanças que ocorrem nos padrões de consumo e no mercado em geral, os objetivos e valores poderão ser reformulados com o passar do tempo.

O modelo de negócio se baseará na relação de prestação de serviço entre redes do varejo que repassam sua produção, seja ela parcial ou total, para confecções. A tomada de decisão por parte das redes do varejo por repassar sua produção se deve aos custos associados a manutenção de uma estrutura produtiva, a não dependência de um único sistema produtivo e a diminuição de responsabilidade, podendo focar no objetivo principal que são as vendas.

Dessa maneira, a equipe de estilistas desses varejistas desenvolvem coleções que geram documentos de especificações que são enviados para as confecções que prestam o serviço de manufatura, junto com a matéria prima, no caso o tecido.

A partir desse momento a responsabilidade pela produção passa a ser somente dessa confecção contratada, ela irá desenvolver todo o planejamento produtivo, manufatura, garantia de qualidade e transporte. Entregando um produto que esteja conforme com os requisitos dos clientes, que é sinônimo de qualidade e forma de garantir a fidelidade do cliente.

4.3.2 Oportunidades

O mercado têxtil e de confecções vem sofrendo mudanças rápidas nos últimos anos, e são ocasionados pelos novos padrões de consumo e pelo final do Acordo Multifibras que aplicava um regime protecionista na cadeia de consumo mundial e aplicava vantagens de baixo custo em países asiáticos (BRUNO, 2016).

Para Bruno (2016) os novos padrões de consumo se dão pelo desenvolvimento do *fast fashion*, isso faz com que haja a necessidade de se racionalizar os custos da estrutura dos sistemas produtivos, impulsionado pela necessidade de *time to marker* (TTM) cada vez menores e de pequenos lotes e pela necessidade de se reduzir os efeitos da cauda longa no varejo. Em função disso há a busca por uma produção mais enxuta, flexível e que apresente resposta rápida.

Dessa forma a principal oportunidade da Bortotti Jeans será voltada para atender essas novas necessidades do mercado relacionadas ao *fast fashion*, explorando uma estrutura enxuta com a utilização de máquinas e equipamentos automatizados que tornarão a produção mais eficiente, ágil e flexível.

A retomada do crescimento da economia nacional é vista como fundamental para impulsionar o setor e sinais como a aprovação da reforma da previdência e a tramitação da reforma tributária devem trazer confiança e investimento para o setor. Dessa forma a expectativa é que o setor apresente números positivos nos próximos anos, desenvolvendo a cadeia produtiva têxtil como um todo. Isso já é mostrado na expectativa de crescimento de 3% no setor têxtil e aumento de 7% no faturamento e de 4% nas exportações para o ano de 2019 (FEBRATEX, 2019).

Essa expectativa de crescimento para o setor bem como o crescimento e-commerce, que deve impulsionar o consumo no varejo, são vistos como oportunidade pela Bortotti Jeans, justificando assim o investimento no setor de confecções para os próximos anos.

4.3.3 Produtos e serviços

A Bortotti Jeans atuará como uma prestadora de serviço para os varejistas que desejarem repassar parte de sua produção. Confeccionando dessa maneira artigos do vestuário jeans das linhas jovem e adulto, tendo como principais peças às

calças, bermudas e *shorts* que tem uma demanda maior, há também outros tipos de roupas com demandas inferiores, mas que também podem ser produzidos, como saias, jaquetas e macacões.

A forma de prestação de serviço que é realizada atualmente no mercado, está dividida entre o cliente e a confecção. O cliente, no caso os varejistas, desenvolvem através de seus estilistas o modelo que será confeccionado, elaborando documentos técnicos com todos os parâmetros como medidas, desenhos e especificações de qualidade. Repassando para a confecção esses documentos e a matéria prima, que na maioria dos casos já é enviada cortada. A partir desse momento a responsabilidade passa a ser da confecção, que enumera todos os componentes e divide o lote em diversos pacotes menores, contendo em média entre vinte e trinta partes, para facilitar o transporte e garantir a compatibilidade do tom do tecido.

Esses pacotes são enviados para a preparação onde os pequenos detalhes começam a ser feitos, como o desenho dos bolsos traseiros e a confecção dos bolsos da frente. Após toda a preparação os pacotes são divididos entre os setores que fazem a parte da frente e a parte de trás da roupa, onde ela finalmente ganha forma. Com as duas partes prontas elas vão para o fechamento, onde são unidas e enviadas para o cóis.

Após todas essas etapas a roupa está quase pronta e parte para o acabamento, onde são feitas as barras, fixação dos passantes, costuras de reforço e furos para botões. Por fim as roupas são limpas, revisadas, dobradas e enviadas para o varejista.

Além desse padrão de negociação, a Bortotti Jeans também irá oferecer a oportunidade de comprar a matéria prima, oferecendo ao varejista mais essa facilidade e sua única responsabilidade será o desenvolvimento das coleções e dos documentos técnicos, dado que mediante a esse modelo d negócio a confecção também irá se responsabilizar pelo envio da produção para lavanderias parceiras ou indicadas pelo cliente.

4.3.4 Parceiros e terceiros

A relação com parceiros e terceiros é estritamente fundamental em qualquer elo produtivo ou na prestação de serviços, deve assim ser estabelecida uma relação ganha-ganha para ambos os lados. E essa característica não será diferente da Bortotti Jeans, sendo os parceiros e terceiros aqueles que de alguma forma contribuem para o desenvolvimento do processo produtivo. Serão considerados parceiros:

- Redes de varejo que terceirizam a produção;
- Fornecedores de tecido;
- Fornecedores de insumos;
- Fornecedores de máquinas e equipamentos;
- Lavanderias que serão o último elo da cadeia antes da entrega do produto ao consumidor final;
- Empresa de tecnologia que irá gerir e realizar o sistema informatizado e o site.
- Demais empresas do setor têxtil, como lavanderias, produtores de matéria prima;
- Poder público através de incentivos fiscais e tributários.

4.3.5 Localização e abrangência

A Bortotti Jeans será instalada em Fartura/SP, ainda que seja uma cidade pequena está localizada numa região que abriga diversas indústrias relacionadas à produção de artigos do vestuário. Isso faz com que haja mão de obra qualificada e a não exigência por pagamento de alguns benefícios como o vale transporte, uma vez que a cidade não tem sistema de transporte público.

Outro motivo pela a escolha da cidade são os incentivos oferecidos pelo poder público municipal, como o fornecimento de imóvel para a instalação da fábrica sem custo de aluguel ou a doação de terreno para a construção de estrutura própria. Há também a possibilidade de negociação de taxas de energia.

A abrangência da empresa ficará limitada em um primeiro momento aos estados de São Paulo e Paraná, em virtude que os custos logísticos se elevariam para atender outras regiões do país.

4.3.6 Estrutura societária e aspectos legais

A formalização da empresa exige várias etapas, é um processo lento e burocrático. Entretanto é fundamental para o início não só das operações, mas também das negociações que envolvem o pré-planejamento. Para realizar a formalização da empresa, é preciso seguir as etapas (JUS, 2016):

- Escolha do tipo da sociedade;
- Elaboração do contrato social;
- Registro na junta comercial do estado de São Paulo;
- Inscrição na receita federal para a obtenção do CNPJ;
- Definir regime tributário e solicitar a inscrição na secretaria da fazenda;
- Inscrição junto à prefeitura para a obtenção do alvará de funcionamento.

O funcionamento da empresa dependerá ainda de possíveis licenças como ambientais, sanitárias, do corpo de bombeiros e demais exigências que envolvam questões trabalhistas.

A definição dessas questões está condicionada a elaboração após o estabelecimento de sociedade. Previamente a empresa será estabelecida através do regime de sociedade limitada, onde os sócios se responsabilizarão de acordo com as suas quotas pertencentes. E terá como razão social: Rafael Roberto Bortotti Jeans Ltda; e o nome fantasia: Bortotti Jeans.

4.4 MERCADO E COMPETIDORES

Esta sessão demonstra o perfil do mercado e dos competidores no setor de confecções, que apesar de ser grande é pulverizado, e apresenta diversos tamanhos.

4.4.1 Análise setorial

Assim como mostrado na Figura 7, que trata da abrangência do setor de confecções, a Bortotti Jeans é enquadrada como uma confecção de artigos do vestuário e acessórios, e atuará no nicho de mercado que tem o jeans como matéria prima.

A perspectiva para o setor têxtil e de confecções é de crescimento, como revela dados da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo que indicam que o mercado da moda deve crescer 3,1% ao ano até 2021. Há ainda a expectativa pelo aumento das exportações brasileiras de artigos do vestuário em geral para a China, que procura novos mercados em função à guerra comercial travada com os Estados Unidos. Isso faz com que a confiança no setor seja retomada após anos de recessão econômica no Brasil e novos investimentos sejam feitos (FIESP, 2018).

Com a promessa de crescimento da indústria têxtil no país, conseqüentemente haverá o aumento na relação de terceirização de serviços, que já é tendência conforme revelado na Sondagem Especial número 68 realizada pela Confederação Nacional da Indústria. No estudo é revelado que 63% da indústria de transformação terceiriza processos, sendo que 84% pretende manter ou aumentar esse tipo de serviço nos próximos anos (CNI, 2017).

4.4.2 Mercado-alvo

A terceirização da produção de roupas já vem sendo realizada há certo tempo por marcas próprias e redes do varejo. Isso se justifica pela simplificação do modelo de negócio dessas redes e principalmente pelo custo associado na manutenção de uma produção própria. Segundo dados da CNI (2017) 88,9% das empresas terceirizam sua produção em função do custo, além disso, são apontados como motivadores da terceirização o aumento da qualidade o ganho de tempo e o emprego de novas tecnologias.

Além da estrutura de custos, o padrão de consumo de artigos do vestuário tem impulsionado a terceirização. A *fast fashion* é uma tendência de renovação rápida das coleções nas lojas, e fez com que os lotes de roupas produzidas reduzindo, e aumentando a necessidade de agilidade na produção para atender o

cliente com mais rapidez, além de aumentar a diversificação para diminuir os efeitos da cauda longa e atender diversos públicos. Esse novo padrão criou a necessidade de reduzir o *time to market* (TTM) fazendo com que estruturas produtivas próprias fossem desmontadas, criando assim uma rede de terceiros para produzir lotes reduzidos, com qualidade e com agilidade.

Essa necessidade de agilidade fez com que a periodicidade dos pedidos de produção também reduzisse, pedidos semanais ou quinzenais passaram a ser feitos, em consequência disso há a necessidade constante pelo aumento no nível da qualidade da produção.

Dessa forma a Bortotti Jeans buscará atender varejistas que precisam de grandes volumes para abastecer suas redes de lojas, como a Riachuelo, Marisa, Renner, Polo, Damyler, dentre outras que necessitem terceirizar sua produção.

4.4.3 Análise da concorrência

Apesar de haver grandes confecções no país como a Guararapes Confecções, que é uma das maiores do setor e que produz para a rede de lojas Riachuelo, a grande maioria das empresas é formada por pequenos e médios negócios, o que torna o setor amplamente pulverizado nacionalmente. A maioria delas foi estruturada sem um conceito de gestão preestabelecido e poucas utilizam a tecnologia a seu favor.

Segundo o levantamento especial da Confederação Nacional da Indústria sobre a indústria 4.0 somente 29% das indústrias do setor do vestuário e acessórios utilizam alguma ferramenta tecnológica de digitalização de sua produção. O mesmo levantamento destaca que a adoção de tecnologias é fundamental para a competitividade e o uso de sensores permite a flexibilização e a customização da produção (CNI, 2016).

A utilização de equipamentos ultrapassados, que em alguns casos são de segunda mão, juntamente com o baixo emprego de tecnologia e a não utilização de ferramentas de controle e gestão faz com que agilidade, flexibilidade e customização necessitadas pelo mercado, não sejam atendidas de maneira eficiente e isso fica ainda mais evidente com as mudanças nos padrões de consumo. Dessa forma,

grande parte das empresas do setor tem baixa capacidade de resposta rápida a mudanças.

Em Fartura/SP, cidade onde a empresa será instalada, essa situação não é diferente. A utilização de equipamentos tecnológicos e ferramentas de gestão e de qualidade por concorrentes são baixas, sendo que a maioria delas utiliza equipamentos que já ultrapassaram a vida útil ou estão próximo disso. E o único tipo de manutenção que é realizada é a corretiva.

Na Tabela 5, é mostrado um comparativo entre as três das principais concorrentes da cidade e a expectativa comparativa entre esses concorrentes e a Bortotti Jeans.

Tabela 5 - Análise concorrência e planejamento para a Bortotti Jeans

	Bortotti Jeans	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Produção diária	2000	3000	6000	7500
Utilização de ferramentas de gestão	Utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Utiliza algumas vezes
Qualidade das máquinas	Novas	Segunda mão	Perto do final da vida útil	Meia vida útil
Utilização de tecnologia	Sim	Não	Às vezes	Às vezes
Utilização de ferramentas de qualidade	Às vezes	Não	Não	Não
Qualidade da produção	Boa	Média ou Baixo	Boa	Boa
Capacidade de resposta rápida	Responde	Não responde	Capacidade média	Capacidade média
Experiência	Não possui	Possui média	Possui elevada	Possui elevada

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Os critérios de avaliação estabelecidos para a análise da concorrência, como mostrado na Tabela 5, dizem respeito a variáveis que são fundamentais na questão de competitividade e nas capacidades de atender os requisitos dos clientes e de atendimento nas mudanças do mercado.

Como pode ser visto, na Tabela 5, apesar da qualidade ser considerada boa ou média e já estarem no mercado há vários anos, as concorrentes estão ficando

atrás quanto a capacidade produtiva e a resposta rápida por mudanças, essa situação se agrava se comparado com outros polos produtivos.

Dessa maneira a Bortotti Jeans além de ser projetada para competir em alto nível deverá servir de inspiração para as demais empresas da região.

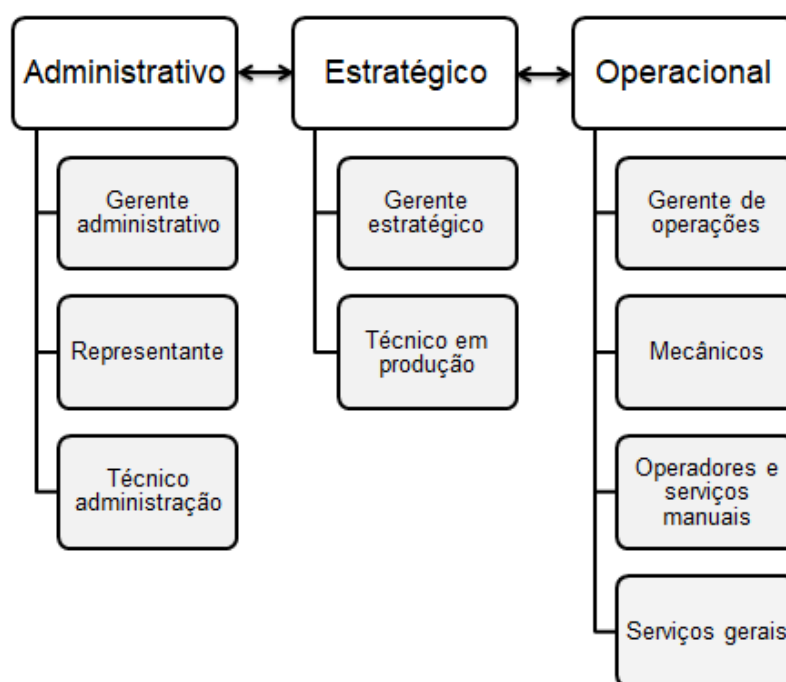
4.5 EQUIPE DE GESTÃO

A equipe de gestão será dividida em três níveis hierárquicos, buscando atender de maneira eficiente os requisitos dos clientes e da empresa. Para que isso se torne realidade serão realizados treinamentos de qualificação profissional no momento da contratação e posteriormente em momentos chave.

4.5.1 Estrutura da organização

A estrutura organizacional será constituída de maneira horizontal, de maneira que os três elos da organização da empresa possam se comunicar e auxiliar no processo de tomada de decisão, como mostrado na Figura 11, a seguir.

Figura 11 - Estrutura organizacional



Fonte: Autoria Própria, 2019.

A estrutura como esta é importante, dado que durante o processo produtivo há diversas variáveis que devem ser levadas em consideração e é fundamental que todas elas sejam monitoradas para maximizar a eficiência produtiva.

Cada elo da estrutura tem suas funções bem definidas, de maneira a complementar uns aos outros. Como mostrado na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 - Composição organizacional

Elo da cadeia produtiva	Atribuições
Administrativa	Estabelecer novos negócios e parcerias
	Garantir a saúde financeira da empresa
	Tratar questões jurídicas e tributárias
	Contratar e gerir os recursos humanos
Estratégica	Realizar o planejamento estratégico
	Controlar a produção
	Controlar estoques e as necessidades por insumos
	Realizar o treinamento dos funcionários
Operacional	Distribui e organiza a produção
	Planejamento e realização da manutenção

Fonte: Autoria Própria, 2019.

As atribuições de cada elo produtivo estabelecidos na Tabela 6, serão atualizadas, se for necessário, deixando claro qual é a função de cada um no meio produtivo.

4.5.2 Recursos humanos

Apesar do desenvolvimento tecnológico relacionado à automação das fábricas a confecção se mantém dependente de um elevado número de funcionários para garantir a operação das diversas máquinas, além disso, há também os funcionários que realizam trabalhos manuais. As necessidades por recursos humanos são mostradas, na Tabela 7.

Tabela 7 - Funcionários e funções

Funcionários	Qtd	Funções
Operadores	42	Realiza a operação das máquinas
Manuais	13	Realiza trabalhos manuais
Administrativo	3	Estabelece parcerias e demais necessidades administrativas
Estratégico	2	Realiza o planejamento estratégico da produção
Encarregados	2	Distribui e organiza a produção
Mecânicos	2	Responsáveis pela manutenção das máquinas
Serviços gerais	2	Realiza a limpeza do ambiente produtivo

Fonte: Autoria Própria, 2019.

O planejamento de recursos humanos, mostrados na Tabela 7, corresponde às necessidades de produção de duas mil unidades de roupas por dia. Se houver a previsão de aumento da produção, como previsto para acontecer no final do segundo ano, será preciso contratar mais operadores e manuais para garantir que a nova demanda seja atendida. Essas novas contratações passarão por um processo de treinamento para se adequarem ao sistema produtivo da empresa.

4.5.3 Treinamento

Apesar da mão-de-obra qualificada da região, os futuros funcionários não apresentam conhecimentos quanto às novas tecnologias e a forma de gestão que serão aplicadas na empresa. Dessa forma serão realizados treinamentos de admissão, onde serão passados conhecimentos teóricos e operacionais dos sistemas e equipamentos.

Esses treinamentos terão como foco alguns aspectos fundamentais para a garantia da eficiência e da qualidade do serviço prestado pela empresa. Os futuros funcionários receberão orientações quanto à identificação e a realização de pequenas manutenções, garantia da qualidade, tecnológicos e de gestão.

Além do período de admissão também serão realizados treinamentos de qualificação periodicamente, visando aumentar ou manter os níveis produtivos, a qualidade de vida no trabalho e a segurança no trabalho.

4.6 PRODUTOS E SERVIÇOS

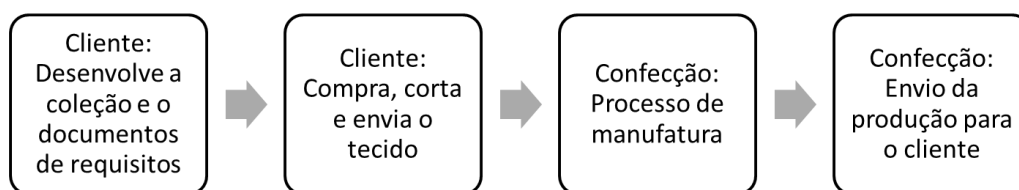
A Bortotti Jeans será uma confecção que prestará serviço para redes do varejo que terceirizam sua produção têxtil e buscará atender a produção de artigos do vestuário que sejam confeccionados a partir do jeans.

Buscando atender os clientes de forma a simplificar suas operações, a Bortotti Jeans oferecerá a oportunidade de se responsabilizar por toda a produção e destinará para lavanderias parceiras a responsabilidade de executar a etapa final da produção, o que fará com que o varejista receba a produção pronta para a comercialização.

4.6.1 Descrição dos serviços e produtos

A Bortotti Jeans oferecerá dois modelos de negociações, o primeiro é baseado nas negociações que já acontecem atualmente no mercado, onde uma empresa do varejo após o acordo de terceirização envia a matéria prima junto com os documentos técnicos para a produção e recebe o produto acabado, como mostrado na Figura 12.

Figura 12 - Modelo de negociação tradicional



Fonte: Autoria Própria, 2019.

A outra forma de negociação que a empresa irá oferecer buscará simplificar a responsabilidade do varejista, dessa forma a empresa que terceirizar sua produção enviará somente os documentos técnicos e a Bortotti Jeans se responsabilizará pelo restante indo desde a compra da matéria prima até a destinação da produção para lavanderias parceiras, reduzindo custos logísticos e agregando valor, dado que o varejista receberá os produtos acabados e prontos para a comercialização, como mostrado na Figura 13.

Figura 13 - Novo modelo de negociação proposta



Fonte: Autoria Própria, 2019.

Essa operação, como mostrado na Figura 13, será feita buscando reduzir o *time to market*, característica essa cada vez mais buscada por empresas do varejo em geral.

A empresa estará aberta para possíveis negociações de demais modelos. Entretanto, os principais produtos confeccionados pela empresa que atenderão ao público jovem e adulto serão: calças, bermudas, shorts, saias, jaquetas e macacões.

A seguir nas Imagens 1, 2, 3, 4, 5 e 6 são mostradas fotos ilustrativas dos tipos de produtos que poderão ser produzidos na confecção.

Imagem 1: Calça



Fonte: Tuti Country, 2019.

Imagem 2: Saia



Fonte: Renner, 2019.

Imagem 3: Bermuda

Fonte: Rodeowest, 2019.

Imagem 4 - Shorts

Fonte: Ana Jaya Modas, 2019.

Imagem 5: Jaqueta

Fonte: Riachuelo, 2019.

Imagem 2: Macacão

Fonte: Repassa, 2019.

4.6.2 Planos de desenvolvimento de produtos

O desenvolvimento dos lotes será de responsabilidade das redes do varejo, dessa forma a Bortotti Jeans ficará responsável somente pela confecção das roupas.

Entretanto, apesar de existir tipos e modelos de roupas diferentes eles passam por um processo base de manufatura que é apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Processo base de manufatura

Operações	Atividades
Planejamento	Será definido como se dará a montagem da roupa.
Corte e marcação	O tecido será cortado, agrupado em pacotes que receberão sensores de acompanhamento e cada parte do tecido será marcado numericamente.
Preparação	Confecção de todos os componentes pequenos da roupa.
Frente	Todos os componentes pequenos que compõem a parte frontal da roupa serão confeccionados.
Traseiro	Todos os componentes pequenos que compõem a parte traseira da roupa serão confeccionados.
Acoplamento e fechamento	Possíveis rebarbas serão eliminadas e será feita a costura entre a frente e o traseiro, dando forma a roupa.
Cós	Costura do cós.
Acabamento	Confecção das barras, costuras de reforço, furo para botões, fixação de passantes e limpeza da roupa.
Expedição	As roupas serão dobradas em pacotes e ficarão prontas para o envio para a lavagem.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Conforme mostrado na Tabela 8 o processo base de produção pode ser aplicado a diferentes tipos de roupas, sendo adequado conforme as necessidades dos clientes.

4.6.3 Análise de viabilidade e categorias

A avaliação da rentabilidade da produção de um lote se dará de acordo com o número de operações realizadas, essas operações dependem da quantidade de aspectos técnicos desenvolvidos pelos estilistas das redes de varejo. Assim, quanto mais operações, maior será a complexidade, o que fará com seja demandado mais tempo na produção e também aumentará o número de *setups* e conseqüentemente toda a estrutura de custos.

Portanto a negociação com as redes de varejo se dará através das especificações técnicas e pela quantidade de operações que deverão ser realizadas. Também será levada em conta a priorização na programação da produção.

A categorização se dará de acordo com as operações, conforme a Tabela 9.

Tabela 9 - Categoria dos tipos de lotes

Categoria	Classificação
Baixa complexidade	Apresenta poucas operações, demanda de pouco tempo de planejamento e produção e necessita de poucos <i>setups</i> .
Média complexidade	Há o aumento do número de operações e de <i>setups</i> . Os tempos de planejamento e de produção também aumentam.
Complexo	Elevado número de operações, demanda tempo para planejamento e produção, apresentando número elevado de <i>setups</i> .

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Dessa forma quanto mais complexa a categorização dos lotes maior será o valor agregado, fazendo com que o preço cobrado pela terceirização da produção seja maior do que um lote de baixa complexidade.

4.6.4 Gestão da produção

O acompanhamento da produção e dos índices produtivos de confecções tradicionais é feito manualmente através de um cronometrista que estima o índice produtivo dos funcionários. Assim é possível obter uma expectativa de produção de acordo com os lotes e o funcionário anota em uma ficha quais os lotes confeccionados por ele.

A proposta da Bortotti Jeans será a substituição de cronometristas por um sistema automatizado, que utilizará sensores como forma de acompanhamento dos índices produtivos, podendo estimar em tempo real o tempo necessário para a confecção do lote, tornando mais preciso o controle e o planejamento da produção.

A utilização de tecnologias para auxiliar a gestão da produção auxiliará na busca por uma produção mais ágil, flexível e de qualidade. Dessa forma a empresa ficará atenta às novas tendências tecnológicas e novos conceitos produtivos do setor, buscando sempre a atualização do seu modelo produtivo. Tudo isso para atender a capacidade de resposta rápida do mercado que vem apresentando mudanças recorrentes nos padrões de consumo.

A capacidade produtiva da empresa durante os dois primeiros anos será de em média a produção de duas mil unidades por dia. Há também o planejamento de um segundo aporte financeiro no final do segundo ano, para aumentar a capacidade produtiva, aumentando a produção diária para três mil unidades.

Ficando estabelecida também que 65% das unidades produzidas mensalmente sejam de baixa complexidade, 25% das unidades sejam de média complexidade e que 10% sejam de elevada complexidade. Dessa maneira a empresa garante o equilíbrio das necessidades orçamentárias.

4.7 ESTRUTURA E OPERAÇÕES

A sessão de estrutura e operações enumerará todas as necessidades de máquinas e equipamentos e todos os custos envolvidos, apresentado também algumas características dos fornecedores e o modelo de *layout* e fluxo produtivo.

4.7.1 Máquinas e equipamentos

Toda a necessidade de máquinas é mostrada na Tabela 10, apresentando as quantidades, as necessidades de operadores e os valores unitários e totais de cada bem foram planejados para suprir a necessidade de produção de duas mil unidades de roupas por dia.

Tabela 10 - Máquinas e equipamentos

Máquina	Qtd	Custo Unit	Operadores	Custo Total
Reta	9	R\$ 8.000,0	9	R\$ 72.000,0
2 Agulhas	5	R\$ 35.000,0	5	R\$ 175.000,0
Galoneira	1	R\$ 18.000,0	1	R\$ 18.000,0
Galoneira com refilador	1	R\$ 1.900,0	1	R\$ 1.900,0
Overlock	1	R\$ 3.500,0	1	R\$ 3.500,0
Interlock	4	R\$ 4.000,0	4	R\$ 16.000,0
Fechadeira	2	R\$ 5.000,0	2	R\$ 10.000,0
Unidade pregadora de bolso	2	R\$ 140.000,0	3	R\$ 280.000,0
Filigrana	1	R\$ 80.000,0	1	R\$ 80.000,0
Travete	3	R\$ 23.000,0	3	R\$ 69.000,0
Rebatedeira de Braço	2	R\$ 11.000,0	2	R\$ 22.000,0
Robô (pregar passante)	1	R\$ 32.000,0	1	R\$ 32.000,0
Caseadeira	1	R\$ 25.000,0	1	R\$ 25.000,0
Cós	2	R\$ 8.000,0	2	R\$ 16.000,0
Barra	2	R\$ 44.000,0	4	R\$ 88.000,0
Virador de calça a vácuo	1	R\$ 5.000,0	1	R\$ 5.000,0
Cortadora de tecido	1	R\$ 1.500,0	1	R\$ 1.500,0

Fonte - Autoria Própria, 2019.

Conforme a Tabela 10, todo o planejamento de necessidades de máquinas está sendo realizado para que sejam produzidas duas mil unidades de roupas por dia quando a empresa chegar ao seu auge produtivo, para futuras necessidades de expansão serão feitas análises estratégicas e financeiras para aumentar toda a estrutura produtiva.

Há ainda a necessidade de 10 mesas de corte, 35 cadeiras, 50 banquetas de suporte, sistemas de armazenamentos para estoques, 2 computadores, 2 impressoras e telefones e móveis de escritório.

4.7.2 Fornecedores

Para o fornecimento de máquinas e equipamentos a empresa manterá relação próxima com os principais fornecedores que atuam no mercado, além de conseguir vantagens melhores por poder comprar também se utilizará de estratégias como compras por volume para conseguir barganhar. Outra característica fundamental é a facilidade de negociação. Como o valor desses equipamentos é elevado, os fornecedores mantêm em aberto a possibilidade de parcelamento do valor da compra. Eliminando a necessidade de contratação de linhas de crédito e não comprometendo o giro de caixa da empresa.

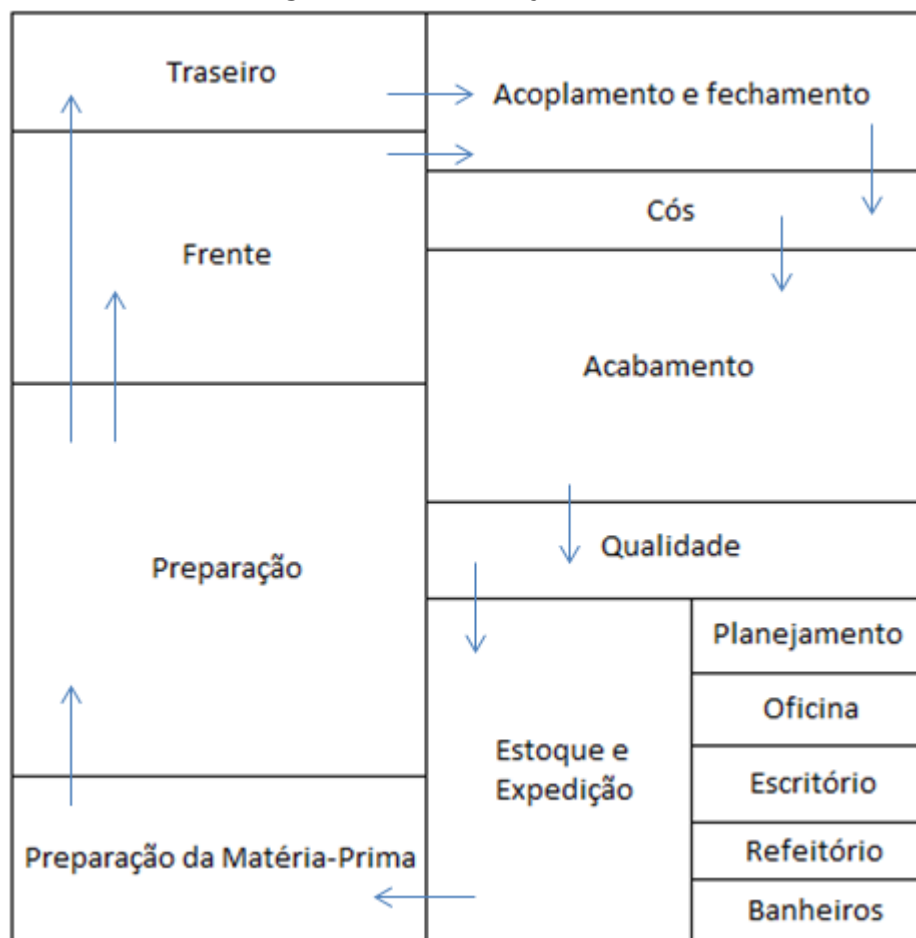
Os fornecedores também têm papel fundamental na busca por novas tecnologias, dado que grande parte deles são importadores, trazendo assim novidades para o mercado nacional e isso é fundamental para que a empresa mantenha o papel de vanguarda na utilização de tecnologias do setor.

Os demais insumos relacionados à manufatura das roupas por apresentarem valor agregado bem inferior aos equipamentos serão adquiridos dos fornecedores que apresentarem alinhamento com nossos valores e que ofereçam elevado nível de qualidade, que atendam os requisitos dos clientes e preços compatíveis aos praticados pelo mercado.

4.7.3 Layout e processo produtivo

A seguir, na Figura 14, é mostrada uma proposta de *layout* produtivo servirá como modelo para a instalação definitiva após o acordo de locação de um ambiente próprio.

Figura 14 – Modelo *layout* fábrica



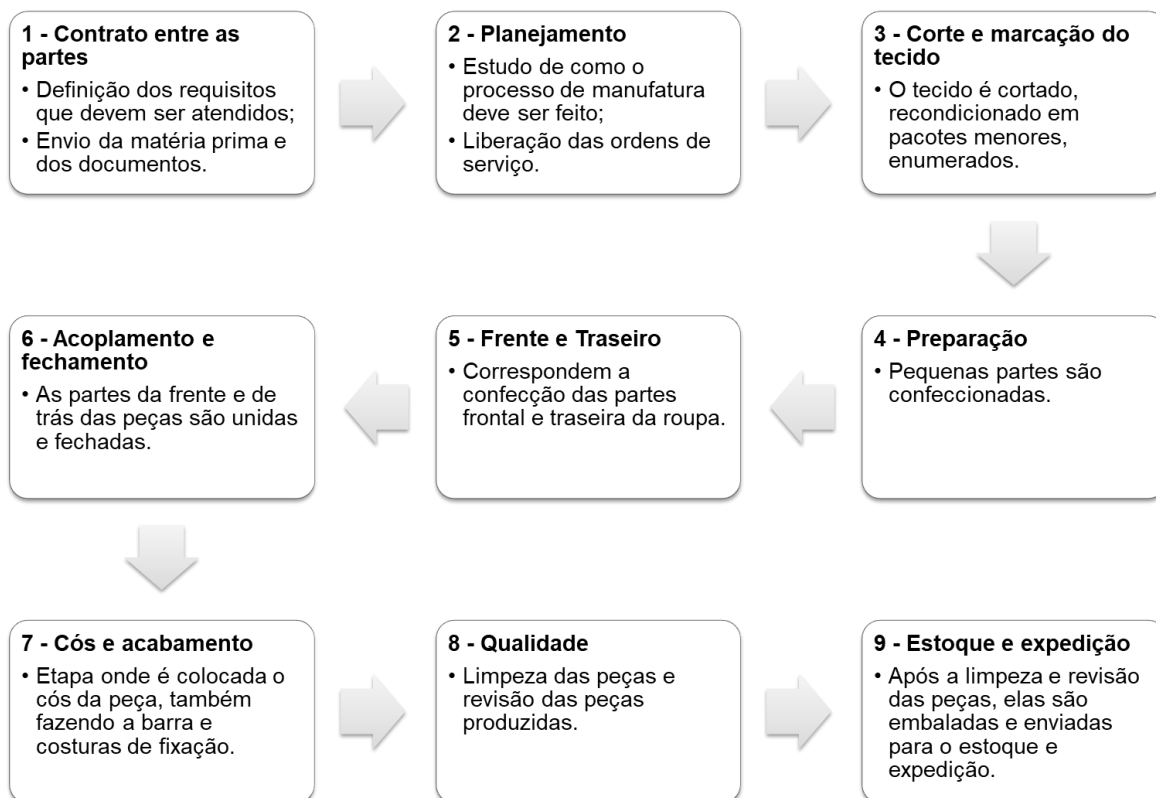
Fonte: Autoria Própria, 2019.

Conforme a Figura 14, o *layout* que é mostrado como modelo porque deve depender das características do imóvel que será alugado ou disponibilizado para sediar a empresa.

Após a locação de um imóvel, serão feitas adequações para que ele se mantenha o mais próximo possível do modelo e também deverá receber toda a instalação elétrica e da rede de ar comprimido.

O início do processo produtivo se dá com o estabelecimento do contrato de prestação de serviço e o cliente, dessa maneira ele envia para a empresa a matéria prima e todos os documentos contendo os requisitos necessários que nortearão o processo de manufatura. A partir desse ponto inicia o processo produtivo de fato, como mostrado na Figura 15.

Figura 15 - Fluxo produtivo



Fonte: Autoria Própria, 2019.

Esse fluxo produtivo, se mantém o mesmo independentemente do modelo e tipo de roupa que está sendo produzido, e acontecerá como mostrado na Figura 15, como uma linha de produção única, podendo haver processos em paralelo como a confecção da frente e do traseiro.

4.8 MARKETING E VENDAS

As relações de marketing e venda que serão realizados pela Bortotti Jeans serão diferentes das praticadas tradicionalmente, posto que a empresa não terá relação direta com os consumidores finais. Dessa forma, todos os esforços serão

voltados para a negociação, fidelização e atração de novas empresas parceiras que desejam terceirizar sua produção.

4.8.1 Posicionamento

O produto oferecido pela Bortotti Jeans é a prestação de serviço para empresas do varejo, isso faz com que haja certa subjetividade na exposição do seu produto para seus clientes. E a principal forma de se posicionar é demonstrar para o mercado a excelência de seus serviços, isso pode ser feito com a garantia da qualidade dos produtos confeccionados, aliado a possibilidade flexibilidade e agilidade da produção.

A projeção de vendas da empresa será diferente, até o final do segundo ano de operações a empresa deverá estar produzindo duas mil unidades por dia. A partir do terceiro ano essa projeção aumentará em função de um segundo aporte financeiro, passando assim, a produzir três mil unidades por dia. Dessa forma obterá em torno 7% da fatia de mercado local.

4.8.2 Preço

A política de preço aplicado no setor não é definida pela empresa que está prestando o serviço, há uma negociação para definir o preço, que é afetado por variáveis como economia, consumo final, quantidade de detalhes no projeto do produto, tamanho dos lotes, logística, urgência e qualidade. Devido e essas variáveis o poder de barganha do varejo é o maior peso nessa equação.

Com o objetivo de garantir a saúde financeira da empresa foi estabelecido como meta que os valores unitários de negociação sejam de R\$4,50 para produtos de baixa complexidade, R\$5,50 para média complexidade e R\$9,00 para produtos complexos. Esses valores são conservadores, dado que podem variar positivamente.

Em função disso, a Bortotti Jeans buscará agregar valor a partir de práticas que possam tornar esse preço praticado pelo setor mais atraente para si. Isso será feito investindo em qualidade e em uma estrutura enxuta, eficiente e flexível. Também oferecerá a possibilidade de que a lavagem da produção seja feita com

lavanderias parceiras, o que simplificaria o processo final e entregaria a produção pronta para o varejo. Com essa parceria estabelecida, os custos logísticos seriam atenuados.

4.8.3 Praça e canais

A área de abrangência da Bortotti Jeans se limitará a atender redes varejistas presentes nos estados de São Paulo e Paraná. Sendo o estado paulista o foco das negociações em função da grande demanda e da concentração de pessoas na capital e região metropolitana, sendo essa região a principal responsável pela distribuição de bens de consumo para todo o interior e para outros estados da federação.

Os canais de comunicação se darão por vias presenciais, com representante indo até os varejistas ou os varejistas indo até a sede da empresa, canais on-line como redes sociais, e-mail, site, telefone e presenças em eventos.

4.8.4 Propaganda

A principal forma de promover a Bortotti Jeans será entrando em contato com varejistas e oferecendo nossos serviços, destacando nossos pontos fortes em busca de atrair cada vez mais clientes. Esse contato será dado envolvendo os canais de comunicação disponíveis. Buscando atrair mais visibilidade, a Bortotti Jeans participará de eventos relacionados à moda.

A empresa também manterá site próprio e redes sociais como forma de atrair clientes e se associará as principais entidades têxteis do país, como a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) onde irá realizar ações de marketing para gerar conhecimento da empresa no setor.

A identidade visual da Bortotti Jeans também é fundamental para trazer reconhecimento à marca e proporcionar visibilidade, dessa forma foi desenvolvido um logo que é mostrado na Imagem 3.

Imagem 3 - Logomarca da marca



Fonte: Autoria Própria, 2019.

A logomarca, mostrado na Imagem 3, estará presente em todas as ações de *marketing* e nos contratos assinados pela empresa, como forma de garantir a associação da marca a empresa.

4.9 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica serve para evidenciar os principais pontos que devem ser explorados pela empresa tanto para a busca por um crescimento sustentável bem como pontos de atenção que possam apresentar riscos.

4.9.1 Análise *SWOT* e das cinco forças de Porter

A análise *SWOT*, apresentada na Tabela 11, demonstra as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem influenciar a abertura e manutenção da empresa no mercado. O intuito da análise é elencar as forças para que elas possam ser utilizadas para aproveitar as oportunidades vigentes. Da mesma maneira as fraquezas em conjunto com as ameaças precisam ser monitoradas e tratadas para que possam refletir o mínimo possível na organização.

Tabela 11 - SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa concebida com conceitos de gestão da produção; - Utilização de ferramentas tecnológicas; - Capacidade de resposta rápida; - Estrutura e equipamentos novos; - Sede da empresa em um dos polos têxteis do estado de São Paulo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa desconhecida no mercado; - Alto investimento; - Baixo conhecimento tecnológico da mão-de-obra;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado reaquecendo; - Crescimento do setor; - Abertura do mercado nacional; - Popularização do <i>fast fashion</i>; - Incentivos do poder público; - Crescimento do polo; - Avanço de políticas nacionalistas; - Valorização da política nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não concretização de perspectivas econômicas; - Mudança nos padrões de consumo; - Não adesão dos funcionários as políticas propostas pela empresa; - Baixo valor das negociações de contratos de terceirização; - Instabilidade política; - Crescimento do polo.

Fonte: Autoria Própria, 2019.

A construção da matriz *SWOT*, mostrada na Tabela 11 deixa evidente quais os pontos de atenção que podem oferecer riscos e oportunidades para a empresa, principalmente nos primeiros anos, que é quando a empresa vai se fixar no mercado e o risco de mortalidade é elevado.

Os principais riscos que envolvem a análise interna, que foi obtida através da matriz *SWOT* se relacionam não só com as fraquezas e as ameaças que se não tratadas podem oferecer risco a empresa, mas também quanto ao não aproveitamento das forças e das oportunidades.

Para clarificar sobre os riscos e oportunidades, observamos na Tabela 12, a análise das cinco forças de Porter. Forças essas que tem poder de influência elevado sobre a empresa se não forem consideradas e evitadas.

Tabela 12 - Análise 5 forças de Porter

Poder	Risco	Como diminuir o poder?
Ameaça de novos entrantes	Moderado – A entrada de novos concorrentes é natural dado que é um setor grande. A maioria dos novos entrantes não possuem conhecimentos de gestão e de produção.	Manter elevados os índices de qualidades, agilidade, flexibilidade e de respostas para mudanças no setor.
Poder de barganha dos compradores	Elevado – Os varejistas possuem elevado poder dado que possuem maior peso no momento da negociação dos acordos de terceirização.	Criar uma vasta rede de clientes para não se tornar refém de poucos varejistas.
Poder de barganha dos fornecedores	Elevado – Há poucos fornecedores de tecidos e insumos.	Estabelecer parcerias com demais confecções para ganhar poder de barganha nas negociações.
Ameaça de produtos substitutos	Baixo – A estrutura atual levará décadas para passar por um processo de mudança.	Atentar as novidades tecnológicas disponíveis.
Rivalidade entre concorrentes	Baixo – Dado o perfil pulverizado do setor.	Manter relação de cordialidade e de proximidade com os demais concorrentes e usar desse artifício para conseguir alcançar objetivos em comum.

Fonte - Autoria Própria, 2019.

Assim como a análise *SWOT*, as cinco forças de Porter, demonstram os riscos associados à abertura da empresa, entretanto são riscos com características externas, dessa forma ambas as análises se completam, fazendo com que os seguintes objetivos sejam traçados:

- Utilizar ferramentas de gestão aliadas à tecnologia para aproveitar a popularização do *fast fashion*;
- Atuar para que a empresa possa ter capacidade de resposta rápida a mudanças;
- Realizar capacitação constante dos colaboradores;
- Transparência quanto aos ideais da empresa;
- Atenção a questões políticas e econômicas para se preparar nos momentos de mudança de panoramas.
- Manter-se atento para mudanças nos padrões de consumo e tecnológicos;
- Buscar sempre atender os requisitos dos clientes quanto à qualidade, agilidade e flexibilidade;
- Criar ampla rede de clientes;

- Fomentar a criação formal de um polo têxtil de maneira formal na região o que irá proporcionar: incentivos fiscais, manutenção da proximidade com concorrentes, obter força no poder de barganha com fornecedores e manter influencia com demais concorrentes.

4.9.2 Cronograma

A Tabela 13, representa as etapas de implementação e a perspectiva do início das operações.

Tabela 13 - Cronograma

Etapas	Meses				
	Dez/19	Jan/20	Fev/20	Mar/20	Abr/20
Locação de estrutura	X				
Reforma	X				
Entrada na formalização da empresa	X				
Instalações		X			
Compra de equipamentos	X				
Estabelecimento de parcerias		X			
Chegada e instalações equipamentos			X		
Contratações e treinamento				X	
Negociações com clientes				X	
Início das operações					X

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Como mostrado na Tabela 13, há um intervalo de quatro meses entre as primeiras ações e o início das operações, isso se dá principalmente em função da espera pela conclusão da formalização da empresa e pela demora da chegada das máquinas e equipamentos que em sua maioria são importados.

4.10 ANÁLISE ECONÔMICA

A seguir será apresentada a análise financeira da implantação da confecção Bortotti Jeans, começando pelas premissas de validação, despesas, receitas, fluxo de caixa e *payback* e por fim a análise de cenários. Justificando assim a necessidade de um investimento inicial de R\$951.900,00 e um segundo aporte de R\$300.000,00 ao final do segundo ano.

4.10.1 Premissas de validação econômica

Para garantir a viabilidade do modelo proposto foram estabelecidas algumas premissas fundamentais, a partir delas é possível validar e ter embasamento para a tomada de decisão.

- O período de análise é de cinco anos;
- Toda a análise será baseada em uma produção inicial de duas mil unidades por dia até o final do segundo ano, que passa a ser de três mil unidades por dia;
- Os lotes produtivos de produção são classificados como: baixa complexidade, média complexidade e complexo;
- 65% de toda a produção devem ser de baixa complexidade, 25% de média complexidade e 10% dos lotes complexos;
- O preço unitário deve ser de pelo menos R\$4,50 unidades de baixa complexidade, R\$5,50 para média complexidade e R\$9,00 para unidades complexas;
- A taxa mínima de atratividade foi fixada em 20% ao ano devido ao elevado investimento e os riscos associados;
- A taxa interna de retorno deve ser maior que a taxa mínima de atratividade;
- O valor presente líquido deve ser positivo ao final do período de análise;
- O *payback* deve ser inferior a 5 anos.

Após a validação dessas premissas é possível afirmar que o planejamento econômico é viável e perante esse parâmetro o projeto pode ser levado à frente.

4.10.2 Despesas e custos

Os custos associados à abertura e manutenção da empresa são classificados como fixos e variáveis, como mostrado na Tabela 14, a seguir:

Tabela 14 - Custos fixos e variáveis

Custos fixos	Custos variáveis
Máquinas; Equipamentos diversos; Reforma; Instalações; Aluguel; Água, telefone e internet; Médico; Material limpeza; Software; Seguro.	Energia elétrica; Contador; Advogado; Salários e encargos; Insumos produtivos e de manutenção; Suporte TI; Material escritório; Frete; Demais.

Fonte - Aatoria Própria, 2019.

Dada à caracterização dos custos, como fixos e variáveis mostrados na Tabela 14, é possível criar uma perspectiva de gastos com essas despesas. A relação dos custos e despesas associados à abertura da empresa é mostrada na Tabela 15.

Tabela 15 – Previsão de despesas

DADOS DE SAÍDA DE CAIXA (C/CORREÇÃO)							
Fluxo de Caixa	Fator de Correção (Boletim)	Final do Período n (em anos)					
		0	1	2	3	4	5
Máquinas	2%	R\$ 914.900,00	R\$ 15.000,00	R\$ 315.300,00	R\$ 15.606,00	R\$ 15.918,12	R\$ 15.921,30
Equipamentos diversos	2%	R\$ 5.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.120,00	R\$ 6.121,22	R\$ 6.243,65	R\$ 6.244,90
Instalações (elétrica e ar	2%	R\$ 9.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.120,00	R\$ 6.121,22	R\$ 6.243,65	R\$ 6.244,90
Reforma e adequações	2%	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aluguel	2%	R\$ -	R\$ 72.000,00	R\$ 73.440,00	R\$ 73.454,69	R\$ 74.923,78	R\$ 74.938,77
Água	2%	R\$ -	R\$ 12.000,00	R\$ 12.240,00	R\$ 12.242,45	R\$ 12.487,30	R\$ 12.489,79
Luz	2%	R\$ -	R\$ 180.000,00	R\$ 183.600,00	R\$ 183.636,72	R\$ 187.309,45	R\$ 187.346,92
Internet	2%	R\$ -	R\$ 960,00	R\$ 979,20	R\$ 979,40	R\$ 998,98	R\$ 999,18
Telefone	2%	R\$ -	R\$ 1.200,00	R\$ 1.224,00	R\$ 1.224,24	R\$ 1.248,73	R\$ 1.248,98
Material escritório	2%	R\$ -	R\$ 1.800,00	R\$ 1.836,00	R\$ 1.836,37	R\$ 1.873,09	R\$ 1.873,47
Contador	2%	R\$ -	R\$ 24.000,00	R\$ 24.480,00	R\$ 24.484,90	R\$ 24.974,59	R\$ 24.979,59
Advogado	2%	R\$ -	R\$ 24.000,00	R\$ 24.480,00	R\$ 24.484,90	R\$ 24.974,59	R\$ 24.979,59
Médico	2%	R\$ -	R\$ 36.000,00	R\$ 36.720,00	R\$ 36.727,34	R\$ 37.461,89	R\$ 37.469,38
Material limpeza	2%	R\$ -	R\$ 2.400,00	R\$ 2.448,00	R\$ 2.448,49	R\$ 2.497,46	R\$ 2.497,96
Salários e encargos	4%	R\$ -	R\$ 1.800.000,00	R\$ 1.836.000,00	R\$ 1.836.734,40	R\$ 1.910.203,78	R\$ 1.910.967,86
Insumos produtivos	2%	R\$ -	R\$ 24.000,00	R\$ 24.480,00	R\$ 24.484,90	R\$ 24.974,59	R\$ 24.979,59
Insumos manutenção	2%	R\$ -	R\$ 45.000,00	R\$ 45.900,00	R\$ 45.909,18	R\$ 46.827,36	R\$ 46.836,73
Software	2%	R\$ 8.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Suporte TI	2%	R\$ -	R\$ 6.000,00	R\$ 6.120,00	R\$ 6.121,22	R\$ 6.243,65	R\$ 6.244,90
Seguros	2%	R\$ -	R\$ 7.200,00	R\$ 7.344,00	R\$ 7.345,47	R\$ 7.492,38	R\$ 7.493,88
Frete	2%	R\$ -	R\$ 60.000,00	R\$ 61.200,00	R\$ 61.212,24	R\$ 62.436,48	R\$ 62.448,97
Demais	2%	R\$ -	R\$ 60.000,00	R\$ 61.200,00	R\$ 61.212,24	R\$ 62.436,48	R\$ 62.448,97

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Conforme mostrado na Tabela 15, todas as despesas para o período de cinco anos foram reajustadas de acordo com o Boletim Focus disponibilizado pelo Banco Central, que é resultado de análises que demonstram quais tendências os principais indicadores da economia nacional devem seguir nos próximos anos. Somente salários e encargos tiveram reajustes acima da inflação prevista por considerar que essa despesa deve ter um crescimento real acima dos índices inflacionários. Há também a possibilidade de que algumas dessas despesas possam ser reduzidas, dependendo da negociação com o poder público municipal.

4.10.3 Receitas

A análise da previsão das receitas da empresa segue os mesmos parâmetros de correção inflacionária das despesas e, além disso, considera o nível de complexidade para precificar as unidades produzidas. Para essa análise foi considerada que a produção anual deve ser distribuída como 65% de complexidade básica, 25% de média e 10% de alta. E os valores considerados foram R\$4,50 por unidade para lotes de básicos, R\$5,50 e R\$9,00 por unidade para os lotes de média e alta complexidade, respectivamente. A previsão de receitas é apresentada a seguir na Tabela 16.

Tabela 16 - Previsão de receitas

DADOS DE ENTRADA DE CAIXA					
Fluxo de Caixa (com correção inflacionária)					
Período (anos)	Produção anual	Complexidade			Receita total anual
		Básico	Médio	Alta	
		65%	25%	10%	
1	480000	R\$ 1.404.000,00	R\$ 660.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 2.496.000,0
2	480000	R\$ 1.432.080,00	R\$ 673.200,00	R\$ 440.640,00	R\$ 2.545.920,0
3	720000	R\$ 2.148.120,00	R\$ 1.009.800,00	R\$ 660.960,00	R\$ 3.818.880,0
4	720000	R\$ 2.191.082,40	R\$ 1.029.996,00	R\$ 674.179,20	R\$ 3.895.257,6
5	720000	R\$ 2.234.904,05	R\$ 1.050.595,92	R\$ 687.662,78	R\$ 3.973.162,8

Fonte - Autoria Própria, 2019.

É importante salientar que há um aumento na produção no final do segundo ano, a produção deixa de ser de duas mil unidades por dia e passa a ser de três mil unidades por dia.

Apesar de toda a análise ser considerada com valores fixos de complexidade e de custo unitário esses parâmetros são tidos como alvo para garantir a viabilização do negócio e os esforços das negociações com os clientes devem ser norteados seguindo essas premissas.

4.10.4 Fluxo de caixa e *payback*

Na Tabela 17 contem a previsão de toda a movimentação no caixa no período de cinco anos. A análise conta com duas representações, na primeira o fluxo de caixa que junto com o fluxo de caixa acumulado retornam a informação das movimentações de entrada e saída de caixa. Já na segunda representação utiliza o fluxo de caixa descontado junto com o fluxo de caixa descontado acumulado, nesse caso é considerada a variação real do valor monetário do dinheiro, praticando uma taxa mínima de atratividade de 20% ao ano.

Tabela 17 - Previsão de Fluxo de Caixa

Final do Período (Anos)	Entrada de Caixa (F.C)	Saída de Caixa (F.C)	Fluxo de Caixa	F.C. Acumulado	F.C. Descontado	F.C.D. Acumulado
0	R\$ 0,00	R\$ 951.900,00	-R\$ 951.900,00	-R\$ 951.900,00	-R\$ 951.900,00	-R\$ 951.900,00
1	R\$ 2.496.000,00	R\$ 2.383.560,00	R\$ 112.440,00	-R\$ 839.460,00	R\$ 93.700,00	-R\$ 858.200,00
2	R\$ 2.545.920,00	R\$ 2.731.231,20	-R\$ 185.311,20	-R\$ 1.024.771,20	-R\$ 128.688,33	-R\$ 986.888,33
3	R\$ 3.818.880,00	R\$ 3.079.653,19	R\$ 739.226,81	-R\$ 285.544,39	R\$ 427.793,30	-R\$ 559.095,04
4	R\$ 3.895.257,60	R\$ 3.190.926,25	R\$ 704.331,35	R\$ 418.786,96	R\$ 339.665,97	-R\$ 219.429,07
5	R\$ 3.973.162,75	R\$ 3.192.081,11	R\$ 781.081,64	R\$ 1.199.868,61	R\$ 313.899,19	R\$ 94.470,12

Fonte - Autoria Própria, 2019.

Como mostrado na Tabela 17, em ambas as representações de fluxo de caixa, o projeto se mostra viável economicamente, tendo um saldo positivo no final do quinto ano.

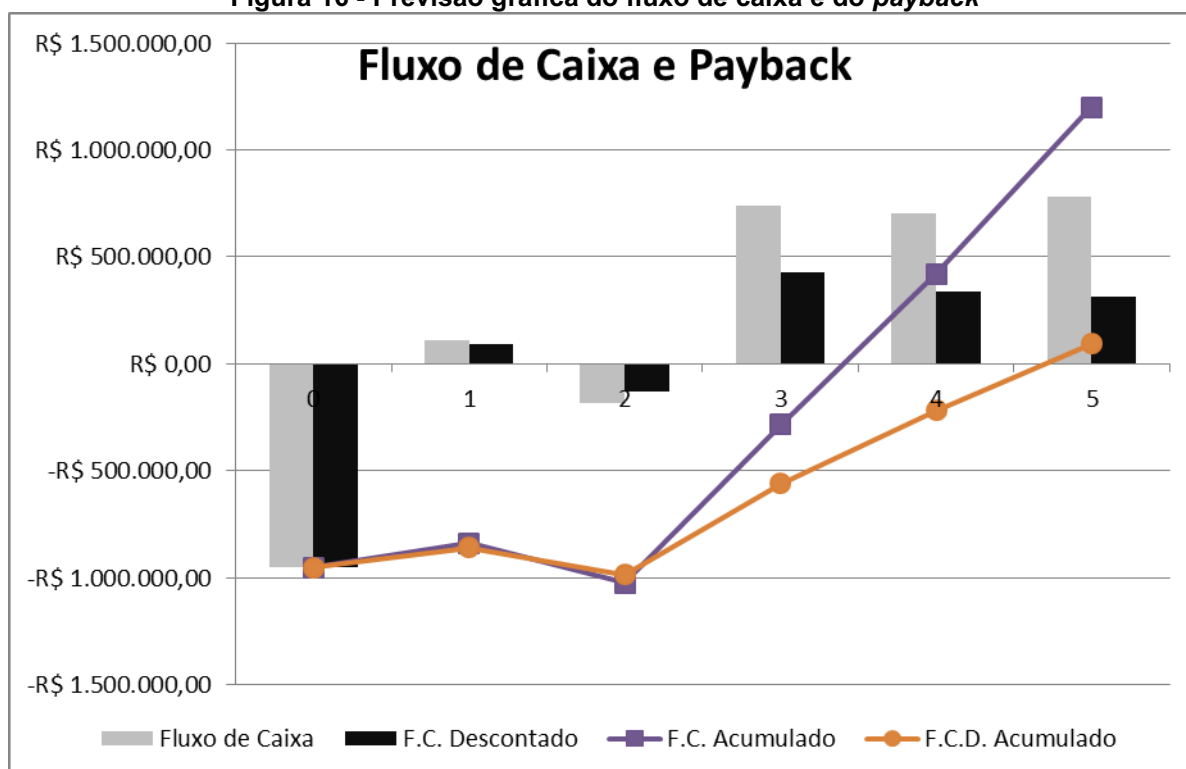
Esse saldo positivo é reafirmado na Tabela 18, que mostra a projeção do *payback*, que indica o tempo de retorno do investimento, essa análise, assim como no fluxo de caixa, considera duas representações, a primeira que é o *payback* simples demonstra o tempo de retorno do investimento através somente das movimentações de entrada e saída de caixa. Já na segunda representação, que é mostrada pelo *payback* descontado segue a taxa mínima de atratividade de 20% ao ano e considera o valor real do dinheiro no tempo.

Tabela 18 - Projeção de *payback*

	Anos	Meses	Dias
Payback Simples	3	4	26
Payback Descontado	4	9	12

Fonte - Autoria Própria, 2019.

Em ambos os casos o projeto se mostra viável economicamente no final do período, como mostrado na Tabela 18, considerando que será feito dois aportes financeiros, o primeiro para compra de máquinas e equipamentos necessária para a produção de duas mil unidades por dia e no final do segundo ano com a expansão para a produção de três mil unidades por dia. A Figura 16 representa graficamente as análises descritas nas Tabelas 16 e 17.

Figura 16 - Previsão gráfica do fluxo de caixa e do *payback*

Fonte - Autoria Própria, 2019.

Como demonstrado graficamente na Figura 16, os fluxos de caixa se mantêm negativos no período 0, que representa o momento da aquisição das máquinas e equipamentos e adequações no local que abrigará a empresa. E o mesmo acontece no período 2, onde há a aquisição de mais equipamento e máquinas para aumentar a produção.

Também após o final do segundo ano a tendência do fluxo de caixa é de crescimento constante, o que comprova mais uma vez que o projeto é viável.

4.10.5 Taxa interna de retorno e análise de cenários

A taxa interna de retorno é uma avaliação realizada se baseando nos dados de fluxo de caixa e utiliza a taxa mínima de atratividade, que é definida pelo investidor como parâmetro de avaliação.

A taxa mínima de atratividade utilizada na análise foi de 20%, essa escolha se deu por representar um retorno esperado acima dos investimentos tradicionais e pelo elevado investimento associado. Dessa forma, a taxa interna de retorno deve ser maior que a taxa mínima de atratividade para mostrar que o investimento no negócio é rentável o suficiente e cumpra as expectativas do investidor.

Segundo a análise realizada, a taxa interna de retorno do investimento na confecção foi de 23,0%. Se mostrando 3,0% acima da taxa mínima de atratividade fixada em 20%. Dessa forma, mais um índice econômico, mostra que o desenvolvimento do projeto se mostra viável economicamente.

Para realizar a análise de cenários, representada na Tabela 19, foram considerados cinco cenários onde as principais variáveis tiveram oscilações acima ou abaixo do esperado. Esse tipo de análise auxilia no desenvolvimento de planos de tomada de decisão econômicos.

Tabela 19 - Análise de Cenários

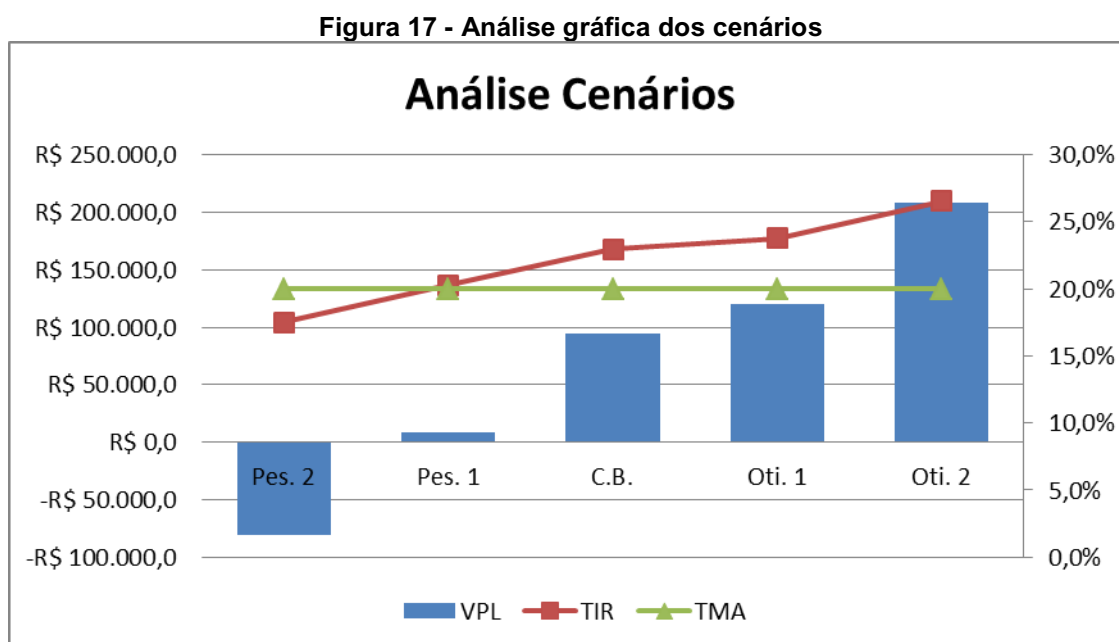
Indicadores	Análise Cenários				
	Pes. 2	Pes. 1	C.B.	Oti. 1	Oti. 2
VPL	-R\$ 80.233,9	R\$ 8.543,0	R\$ 94.470,1	R\$ 120.352,4	R\$ 208.638,8
TIR	17,5%	20,3%	23,0%	23,8%	26,6%
TMA	20%	20%	20%	20%	20%

Fonte: Autoria Própria, 2019.

Para avaliar a análise de cenários, mostrada na Tabela 19, são considerados dois indicadores, o valor presente líquido que mostra o valor presente do investimento futuro no presente momento e a taxa interna de retorno do investimento que deve ser maior que a taxa mínima de atratividade para que o projeto seja viável.

Dos cinco cenários, quatro deles se mostraram viáveis, foram nos cenários otimista 2, otimista 1, cenário base e pessimista 1. Somente no cenário pessimista 2, onde as variáveis foram manipuladas para mostrar um cenário de extrema adversidade mostram um investimento inviável se a taxa mínima de atratividade for mantida em 20%. Entretanto a taxa interna de retorno é de 17,5% o que apresenta um ótimo investimento em comparação com alguns investimentos tradicionais e a tendência é que o valor presente líquido se torne positivo em períodos futuros.

Para facilitar a visualização das premissas descritas acima é mostrada abaixo na Figura 17 a análise gráfica dos cenários.



Fonte - Aatoria Própria, 2019.

Conforme a análise gráfica é possível notar com mais clareza a viabilidade econômica do modelo de negócio. Grande parte das variáveis manipuladas depende de fatores econômicos, entretanto há algumas variáveis que podem ser manipuladas para que possam ser negociadas para que o cenário pessimista dois não seja alcançado, como por exemplo, a não expansão planejada para o final do segundo ano, isso representaria um alívio no fluxo de caixa e provavelmente mesmo no cenário pessimista dois o projeto se manteria com indicadores acima dos parâmetros desejados.

4.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a construção do modelo Canvas, onde as ideias foram concebidas e organizadas, foi construído o plano de negócio que tinha como objetivo principal testar a viabilidade da ideia proposta. No qual esta, era conceber uma confecção de artigos do vestuário jeans que possa atender as necessidades e as mudanças que vem acontecendo no mercado.

Para isso foram estabelecidos conceitos, objetivos, metas e métricas para validar a proposta. Partindo de todo o planejamento do conceito do negócio, passando pelo planejamento das necessidades estruturais e por fim foram realizadas as análises estratégicas e econômicas, que juntas garantem a viabilidade da ideia proposta.

Dessa maneira é possível buscar aporte financeiro para dar o pontapé inicial da realização da ideia de se estruturar uma confecção que seja capaz de utilizar ferramentas de gestão, produtivas e tecnológicas para garantir que as necessidades dos clientes, que buscam por qualidade, agilidade e flexibilidade, sejam atendidas.

5 CONCLUSÃO

A indústria de confecções é um importante gerador de emprego e renda não só na cidade de Fartura/SP, mas também em toda a sua região. Entretanto, com o passar dos anos, as mudanças nos padrões de consumo e as necessidades dos clientes, essa região começa a ser afetada pela falta de investimento em tecnologia e ferramentas de gestão produtiva e de qualidade, o que resulta em fábricas com estruturas grandes, ineficientes e com maquinários próximos do fim de sua vida útil.

Em função dessa diminuição de capacidade competitiva e visando atender essas novas mudanças o presente trabalho apresentou como objetivos a elaboração de um plano de negócio para auxiliar na estruturação de um empreendimento voltado a confecção de artigos do vestuário jeans na cidade de Fartura, no interior de São Paulo.

A construção do canvas e posteriormente do plano de negócio se mostrou importante, dado que retornam como resultado todas as necessidades estruturais, humanas, estratégicas e econômicas para a abertura ou manutenção de uma empresa ou projeto. E isso se acentua quando aplicado ao setor têxtil de confecções que tem um desenvolvimento tecnológico lento em comparação com outros setores, sendo muito dependente de mão-de-obra humana e com necessidade elevada de investimento inicial.

A utilização do plano de negócio é um marco importante não só por servir como base para estruturar o negócio e informar as necessidades. Ela é importante também para analisar a viabilidade estratégica e econômica do projeto. Retornando as visões internas e externas que podem afetar a empresa e criando perspectivas de necessidades de caixa, de geração de receitas e despesas.

A análise estratégica contou com a utilização de duas ferramentas em conjunto, que analisam pontos internos e externos da empresa que será criada, a matriz SWOT e as cinco forças de Porter, dessa maneira foi possível traçar objetivos ao longo do tempo para minimizar o risco de fracasso e garantir o crescimento sustentável da empresa.

A análise econômica, um importante fator de tomada de decisão, foi realizada com base em indicadores. Para validar sua viabilidade foram estabelecidas premissas base, que foram testadas e confirmadas, como a taxa interna de retorno

ser superior à taxa mínima de atratividade, o *payback* ser menor que cinco anos e o valor presente líquido ser positivo ao final do período de análise.

Tão importante quanto às análises estratégicas e econômicas o restante do corpo do plano de negócio traz ao investidor e ao leitor todas as ações e necessidades materiais e humanas para o planejamento do início e manutenção das operações da empresa de forma a atender as expectativas dos clientes e atrair mais visibilidade para a empresa. Dessa maneira, o empreendedor tem um documento completo que serve como base para a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ABEPRO. **Áreas da Engenharia de Produção**. 2008. Disponível em: <<https://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362>>. Acesso em: 15 set. 2018.
- ABIT. **BRASIL TÊXTIL**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/brasil-textil-2018>>. Acesso em: 16 set. 2018.
- ABIT. **Perfil do setor**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 13 set. 2018.
- ABIT. **Relatório de atividades Abit 2017**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/informativos/relatorio_atividades/2017/rel_abit-download.pdf>. Acesso em: 13 set. 2018.
- BARROS, A. A; PEREIRA, C. M. M. A. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, out./dez. 2008.
- BLANK & TARQUIN. **Engenharia econômica**. São Paulo. McGraw Hill. 2009.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITCKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo, Saraiva, 2007.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. São Paulo, Atlas, 2016a.
- DORNELAS, José. **Plano de negócio: seu guia definitivo**. São Paulo, Empreende, 2016b.

DORNELAS, José; et al; **Plano de negócio com modelo Canvas**. São Paulo, Empreende, 2015.

DORNELAS, José; **Plano de negócio**. Empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>>. Acesso em: 14 out. 2018.

ESLABÃO, D. R., VECCHIO, F.B. Condições e obstáculos ao empreendedor no Brasil. **E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**. Espanha, v. 2, n. 2, p. 79-90. 2016.

ESTADÃO. **Indústria têxtil quer recuperar 1 a cada 6 empregos perdidos na crise**. 26 mar. 2018. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/coluna-do-broad/industria-textil-quer-recuperar-1-a-cada-6-empregos-perdidos-na-crise/>>. Acesso em: 16 set. 2018.

FEBRATEX. Cadeia têxtil: entenda as oportunidades deste segmento de acordo com a ABIT. **Business**. 10 fev. 2019. Disponível em: <<https://fcem.com.br/noticias/cadeia-textil-entenda-as-oportunidades-deste-segmento-de-acordo-com-a-abit/>>. Acesso em: 30 set. 2019.

FERMINO, M. Método monte carlo para análise de risco. **Tourism & Management Studies**. Portugal, v. 3, p. 818-831. 2013.

FIESP. Mercado de moda deve crescer 3,1% ao ano até 2021. **Portal Fiesp. Notícias**. 23 maio 2018. Disponível em: <<https://www.fiesp.com.br/noticias/mercado-de-moda-deve-crescer-31-ao-ano-ate-2021/>>. Acesso em: 19 out. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo, Pearson, 2004.

Greco, Simara Maria de Souza S. (Coord.) et al. . **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP.2016

HIRSCHFELD, H. **Engenharia econômica e análise de custos**. São Paulo, Atlas, 2010.

HISRICH, R, D; PETERS, M, P; SHEPHERD, D. A, **Empreendedorismo**. AMGH, 2014.

IBGE. Concla. **CNAE** (Comissão nacional de atividade econômica). Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/?view=secao&tipo=cnae&versaosubclasse=9&versaoclassee=7&secao=C>>. Acesso em: 13 set. 2018.

IBGE. Concla. CNAE (Classificação nacional de atividades econômicas). **Fabricação de produtos têxteis**. Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/?view=divisao&tipo=cnae&versao=9&divisao=13>>. Acesso em: 13 set. 2018.

IBGE. Concla. CNAE (Classificação nacional de atividades econômicas). **Confecção de artigos do vestuário e acessórios**. Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/?view=divisao&tipo=cnae&versao=9&divisao=14>>. Acesso em: 13 set. 2018.

JÚNIOR, Olavo Gonçalves Diniz; TORRES, Inácio Alves. As contribuições do valor presente líquido, da taxa interna de retorno, do payback e do fluxo de caixa descontado para avaliação e análise de um projeto de investimento em cenário hipotético-[doi: 10.5102/un.gti.v3i1.2277](https://doi.org/10.5102/un.gti.v3i1.2277). **Universitas: Gestão e TI**, v. 3, n. 1, 2013.

JUS.COM.BR. Tudo o que você precisa saber para abrir a sua empresa. **Artigos**. 3 mar. 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/46987/tudo-o-que-voce-precisa-saber-para-abrir-a-sua-empresa>>. Acesso em: 30 set. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A., **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, J. J., **Os erros mais comuns na abertura de uma confecção**. Gestão do vestuário. Disponível em: <<http://gestaodovestuario.com.br/blog/os-erros-mais-comuns-na-abertura-de-uma-confeccao/>>. Acesso em 27 set. 2018.

MARIN, F., PALMEIRA, E. M. A importância do fluxo de caixa. **Contribuciones a la Economía**. Espanha, fev. 2014.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. Pearson Prentice Hall, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Atlas, 2000.

MIGLIORINI, S. M. S., DINIZ FILHO, L. L. O olhar dos empresários do ramo de confecção da região sudoeste do Paraná sobre as fontes de vantagens competitivas encontradas no local para o desenvolvimento do setor. **RA'E GA**, Curitiba (PR), v. 25, p. 05-37. 2012.

MOTA, M. O.; et al. Relações de influência de indicadores macroeconômicos na propensão ao risco de empreender. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, p. 159-169. abr./jun. 2017.

MOTTA, R. R.; CALÔBA, G. M. **Análise de Investimentos: tomada de decisão em investimentos industriais**. São Paulo: Atlas, 2006.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. São Paulo: Alta Books, 2011.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Em cinco anos, número de pequenos negócios crescerá 43%**. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43.html>>. Acesso em 27 set. 2018.

PORTER, M. E. **Competição On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, 2004.

RIBEIRO, H. et al. Análise de viabilidade financeira de um investimento em uma empresa da indústria salineira com simulação monte carlo. **Exacta**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 511-525. 2016.

SEBRAE. **O que é ser empreendedor**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 set. 2018.

SEBRAE. Plano de negócio. **Plano de negócio: por que ele é tão importante para abrir sua empresa?** 27 setembro 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/plano-de-negocio-porque-ele-e-tao-importante-para-abrir-a-sua>>

empresa,05bdf074cdcda510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em Acesso em 09 nov. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Outubro 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 09 nov. 2019.

TUTI COUNTRY. **Calça jeans feminina**. Disponível em: <<https://tuticountry.com.br/west-country/Calca-Jeans-Feminina-Delave-Flare-West-Country-5187>>. Acesso em 11 nov. 2019.

RODEOWEST. **Bermuda jeans**. Disponível em: <<https://www.rodeowest.com.br/produto/bermuda-jeans-masculina-destroyed-azul-original-wrangler-23992-158576>>. Acesso em 11 nov. 2019.

RENNER. **Saia jeans feminina**. Disponível em: <<https://www.lojasrenner.com.br/p/saia-jeans-com-barra-desfiada/-/A-546096121-br.lr?sku=546096198>>. Acesso em 11 nov. 2019.

RIACHUELO. **Jaqueta jeans feminina**. Disponível em: <https://www.riachuelo.com.br/jaqueta-jeans-baby-12253804_sku/?general_color=AZUL&tamanho=2&gclid=CjwKCAiAzanuBRAZEiwA5yf4uhas7DwvgeyCR7f5YFHoe7156ikkal3W19-soMVjaWmMiLCP7nrPBhoCk0YQAvD_BwE>. Acesso em 11 nov. 2019.

ANA JUYA MODAS. **Shorts jeans**. Disponível em: <<https://www.anajayamodas.com.br/feminino/shorts-jeans--p>>. Acesso em 11 nov. 2019.

REPASSA. **Macacão jeans Riachuelo**. Disponível em: <<https://www.repasa.com.br/products/macacao-jeans-riachuelo-janaina>>. Acesso em 11 nov. 2019.

STUTELY, R. **O guia definitivo do plano de negócio**. Bookman, 2012.

VALE, G. M. V., CORRÊA, V. S., REIS, R. F. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade *Versus* Oportunidade? **Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 311-327. mai./jun. 2014.

VERGARA, S. C, **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZAGO, C. A., WEISE, A. D., HORNBURG, R. A. A importância do estudo de viabilidade econômica de projetos nas organizações contemporâneas. **VI CONVIBRA–Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais**. 2009. p. 1-15.

ZUCCARI, P., BELLUZZO, R. C. B. A competência em informação e o perfil empreendedor no âmbito das organizações. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 61-71. jan. 2016.