



## **ANÁLISE DE VIABILIDADE ESTRATÉGICA DE NOVOS ENTRANTES NO SETOR DE CONFEÇÃO DE ROUPAS NO BRASIL**

---

**Robson Amarante Araujo**

[robsonadea@gmail.com](mailto:robsonadea@gmail.com)  
Centro Universitário Anhanguera  
de Niterói – UNIAN, Niterói, Rio de  
Janeiro, Brasil

**Luiz Alfredo Evelyn Simas**

[luiz.simas.uff@gmail.com](mailto:luiz.simas.uff@gmail.com)  
Centro Universitário Anhanguera  
de Niterói – UNIAN, Niterói, Rio de  
Janeiro, Brasil

**Igor Engel Braga**

[igor.engel@yahoo.com.br](mailto:igor.engel@yahoo.com.br)  
Banco Nacional de  
Desenvolvimento Econômico e  
Social – BNDES, Rio de Janeiro, Rio  
de Janeiro, Brasil

**Ricardo Bordeaux Rego**

[ribordeaux@hotmail.com](mailto:ribordeaux@hotmail.com)  
Pontifícia Universidade Católica do  
Rio de Janeiro – PUC-Rio, Rio de  
Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

**Renata Amarante Araujo**

[renatamarante@yahoo.com.br](mailto:renatamarante@yahoo.com.br)  
Universidade Federal Fluminense –  
UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil

---

### **RESUMO**

Este artigo visa inferir sobre a viabilidade de um novo entrante no setor de confecções de roupas no mercado brasileiro, sob a ótica da prospecção de cenários. Inicialmente, apresenta-se um breve resumo e um esboço da cadeia produtiva do setor analisado, com o objetivo de fornecer uma maior contextualização sobre o assunto tratado. Em seguida, descrevem-se as variáveis necessárias para inferir sobre a viabilidade do negócio e as projeções de seus possíveis valores dentro de cada cenário considerado, seguindo justificativas lógicas. Com base nas projeções das variáveis definidas, a viabilidade do negócio pretendido foi analisada dentro de cada cenário prospectado. Por fim, após realizar todas as análises cabíveis, concluiu-se que o empreendimento analisado é viável em todos os cenários, mas o cenário otimista se mostra mais atraente.

**Palavras chave:** Cenários Prospectivos; Viabilidade De Negócio; Confeções.

---



## 1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980, uma onda de abertura comercial se iniciou em diversos países em desenvolvimento. Por trás desta tendência estava a convicção dos formuladores de políticas (*policy makers*) de que o livre comércio poderia garantir a melhoria da qualidade, o bem-estar, o desenvolvimento e crescimento dos negócios (Keller, 2004). Neste panorama destacava-se a ausência de políticas industriais para o setor têxtil.

A realidade das empresas do setor têxtil brasileiro foi permeada por mudanças drásticas, gerando uma crise entre os diversos elos da cadeia, com a busca de soluções empresariais muitas vezes individualizadas, reforçando o conflito do setor.

Diversas características próprias da cadeia têxtil brasileira conduzem à confrontação entre os elos, como a grande heterogeneidade das empresas que compõem o setor, o que dificulta a integração e a convergência de um interesse organizado conjunto para gerar maior poder de barganha junto ao governo; e o fato de os órgãos estratégicos setoriais do governo se posicionarem nos processos de barganha pela regulação do Estado, pois a atuação governamental pode criar um antagonismo potencial dentro da cadeia têxtil.

De acordo com Keller (2004), outra característica é a ausência de mecanismos comerciais dinâmicos que promovam a defesa diante dos concorrentes comerciais desleais ou protejam a concorrência do País frente às importações com *dumping* e/ou subsidiadas. A falta de tais mecanismos de defesa comercial poderia trazer divergências, gerando um processo de conflito, na medida em que toda a cadeia seria afetada quanto à sua competitividade, se um elo entrasse em crise.

Desta forma, a indústria têxtil pode ser considerada um dos setores mais atingidos pelo processo de abertura comercial, sofrendo momentos de extrema crise, em função do grande aumento das importações, especialmente no segmento de fios e tecidos artificiais e sintéticos provenientes, principalmente, dos tigres asiáticos (Mendes, 2003).

### 1.1. Cadeia produtiva

A cadeia produtiva do macrossetor da indústria têxtil apresenta basicamente três fontes primárias de insumos que resultam, em sua outra ponta, em três diferentes linhas de produtos. Por meio da Figura 1, que resume a estruturação da cadeia produtiva dos setores mencionados, pode-se compreender melhor todo o caminho percorrido pelos insumos iniciais, passando por todos os processos de fabricação, até se tornarem produtos finais.

O presente artigo concentra seu foco na ponta dessa cadeia produtiva, mais especificamente no setor de confecção, com o objetivo de fornecer uma maior contextualização deste setor, como também é esboçada a cadeia produtiva dele.

### 1.2. Perfil do setor de confecção

O setor de confecção de vestuário do Brasil é composto por 29 mil empresas (ABIT, 2017) - considerando somente as confecções com cinco ou mais trabalhadores registrados -, que empregam aproximadamente 1,479 milhões de pessoas diretamente e mais 8 milhões indiretamente. Nesta soma estão incluídas empresas de porte micro (até 19 empregados), pequenas (até 99 empregados), médias (até 499 empregados) e grandes (a partir de 500 empregados) (SEBRAE, 2013).

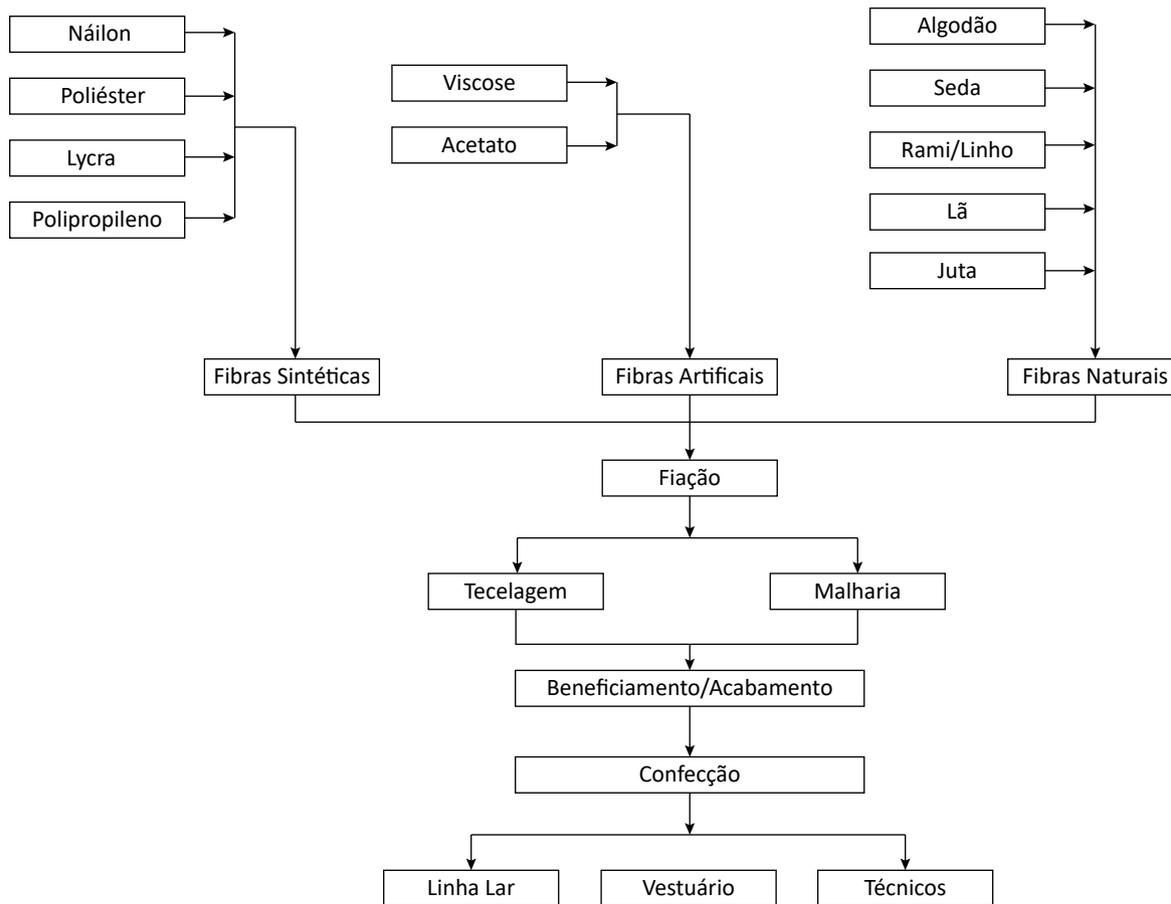
O quadro de funcionários das empresas de confecção de vestuário abrange profissionais de todos os níveis de qualificação: desde trabalhadores não especializados até profissionais de nível superior, aí incluídos costureiros, supervisores, especialistas em passadoria e acabamento, operadores de *Computer Aid Design/Computer Aid Manufacturing*, especialistas em corte e modelagem, engenheiros de produção, estilistas e *designers* entre outros.

Cabe salientar que, no Brasil, tanto a indústria têxtil como a de confecção de vestuário são quase totalmente conformadas por empresas de capital 100% nacional, cujos lucros não são remetidos para o exterior, mas sim reinvestidos no País.

O setor de confecção de vestuário brasileiro vem sofrendo perdas consecutivas de *market share* frente aos produtos importados, sobretudo da Ásia, em especial, da China. Desde 2003, a fatia de mercado de varejo da confecção importada vem crescendo progressivamente: a participação que era de 1,26%, em 2003, saltou para cerca de 15%, em 2014, correspondendo a um crescimento de 614% em apenas nove anos (IEMI, 2016).

A perda de *market share* no chamado varejo de grande superfície especializado na distribuição de vestuário também é grande. Segundo pesquisa conduzida pela Associação Brasileira de Indústria Têxtil (ABIT, 2018), em 32 pontos de venda de grandes cadeias varejistas, a oferta de produtos importados da coleção primavera-verão de 2007 correspondia a 3,5% da oferta total, enquanto na primavera-verão de 2014, esta participação passou para 20,6%, um aumento de 480% em apenas sete anos.

As importações de vestuário aumentaram 144% de 2010 a 2014, enquanto que as exportações diminuíram 19%. Em 2010, os valores gerados pelas exportações representavam



**Figura 1.** Estrutura da cadeia produtiva têxtil e de confecções

Fonte: Costa et Rocha (2009, p. 163)

16,6% das importações. Em 2014, estes valores representaram apenas 5,5%, ou seja, menos de um terço do que representavam há quatro anos (Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócio, 2016).

A indústria de confecção de vestuário brasileira tem sido afetada, tal qual toda a indústria manufatureira nacional, por problemas estruturais e conjunturais da economia brasileira, entre os quais se destacam o longo período de apreciação da moeda nacional, os custos anormalmente elevados de energia, o estado precário de portos e rodovias que acarreta ineficiências e altos custos, e a burocracia complicada que tem que ser enfrentada pelas empresas. Estes fatores somados prejudicam a competitividade do setor e dificultam enormemente a capacidade de enfrentar a concorrência de importações, sobretudo da Ásia, que se beneficia de mão de obra extraordinariamente barata, da inexistência de legislações trabalhistas sofisticadas, como a brasileira, da virtual ausência de custos decorrentes dos cuidados de preservação ambiental e dos inúmeros e substanciais subsídios concedidos aos seus exportadores, em especial, a China.

O setor de confecção de vestuário abriga empresas que operam sob diversos regimes tributários, de acordo com disposições legais e opções do empresário: o Regime de Tributação Simplificado – Simples, o Regime de Lucro Presumido e o Regime de Lucro Real.

Pesquisas conduzidas pela ABIT, com o apoio técnico da RC Consultores, concluíram que a carga tributária incidente atual sobre a confecção de vestuário se situa em 17% sobre a receita bruta de empresas com cinco ou mais funcionários.

Diante da conjuntura descrita nos parágrafos anteriores, os empresários do setor de confecção de vestuário, em sua grande maioria, optaram pelo regime de tributação Simples. Esta opção, recurso utilizado para a empresa ser minimamente competitiva, levou a indústria de confecção de vestuário do Brasil à "síndrome de Peter Pan": as empresas não podem ultrapassar certos níveis de faturamento, pois a incidência de maior carga tributária, somada à miríade de obrigações acessórias que a acompanha, inviabiliza sua capacidade de competir no mercado.



Tabela 1. Histórico inflacionário

| Exportações de artigos de confecção<br>(US\$ mil) |         |         |         |         |         |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Produtos  | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
| Vestuário de malha                                | 94.400  | 98.150  | 79.126  | 72.000  | 75.688  |
| Vestuário de tecido plano                         | 72.132  | 71.317  | 65.375  | 68.232  | 59.396  |
| Vestuário   | 166.532 | 169.468 | 144.501 | 140.323 | 135.085 |
| Meias   | 6.380   | 6.606   | 5.768   | 5.451   | 6.147   |
| Acessórios  | 3.719   | 4.151   | 3.648   | 4.086   | 4.025   |
| Linha Lar   | 221.396 | 119.373 | 91.553  | 79.063  | 63.775  |
| Outros artigos de confecção                       | 25.714  | 32.783  | 31.395  | 26.574  | 21.277  |
| Total Confecção                                   | 423.741 | 332.381 | 276.864 | 255.379 | 230.309 |

Fonte: Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócio (2016, p. 17)

Quando o empresário se aproxima desse limite de faturamento, ele, em geral, decide deixar de crescer e outras empresas, também optantes pelo Simples, surgem para tentar suprir a demanda do mercado, em detrimento do crescimento das empresas já existentes, como seria natural no processo de desenvolvimento industrial. As consequências desta situação são nefastas. Empresas de pequeno porte não obtêm ganhos de escala e produtividade em suas operações e não estão em condições de atender em quantidade, qualidade e preços competitivos os pedidos de grande porte originados do varejo de grande superfície.

Segundo acompanhamento realizado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2016), entre os anos de 2007 e 2012, as vendas (em peças) do varejo de grande superfície cresceram 39%, enquanto as vendas das redes de pequenas lojas e pontos de venda independentes cresceram apenas 16,5%. Ou seja, o varejo de grande superfície cresceu em velocidade quase três vezes superior às pequenas lojas (rede ou independentes), neste período.

O setor em questão apresenta um grande potencial de desenvolvimento no médio prazo. As demandas vêm crescendo consecutivamente e as barreiras a novos entrantes são muito pequenas, o que favorece o surgimento frequente de novas microempresas. No entanto, a constante perda de mercado para produtos importados (principalmente asiáticos) é um fator preocupante para o setor, que demandam novas políticas de proteção à indústria nacional. Para tanto, foi realizada uma análise de cenários com objetivo de identificar a viabilidade estratégica de novos entrantes no setor têxtil.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A análise do futuro sob a ótica da prospecção de cenários é uma crescente atividade de embasamento gerencial, que visa a minimização de riscos e incertezas inerentes ao mer-

cado em que se insere o negócio, possibilitando a prévia formulação de alternativas estratégicas frente à ocorrência de cada uma das diferentes situações futuras definidas como possíveis.

Segundo Schwartz (2000), os cenários aparecem pela primeira vez logo após a Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento dentro da área militar. A Força Aérea americana tentou imaginar o que o seu oponente tentaria fazer e preparou estratégias alternativas. Nos anos 1960, Herman Kahn, que fizera parte do grupo da Força Aérea, aprimorou os cenários como ferramenta para o uso comercial.

O primeiro a empregar a palavra “prospectiva” foi o filósofo e pedagogo Frances Gastón Berger em sua obra *A atitude prospectiva*, de 1957, estabelecendo como descrever um futuro desejável para o mundo, sendo que Berger propôs o uso do termo “prospectiva” para mostrar a necessidade de uma atitude orientada para o futuro e porque a palavra “previsão” estava demasiadamente impregnada do sentido de profecia. Pretendia, com isso, separar também os conceitos de previsão (construir um futuro à imagem do passado) e prospectiva (em que o futuro é decididamente diferente do passado) (Marcial et Grumbach, 2008, p. 28).

Schoemaker (1995), por sua vez, defende que o pensamento prospectivo deve envolver a maior riqueza de detalhamento possível e pode ser aplicada a qualquer situação em que seja identificada a existência de qualquer tipo e nível de incerteza. A metodologia de construção de cenários em ambientes de negócios foi introduzida por Porter (1992), sendo uma técnica baseada na identificação de variáveis com considerável incerteza e que fossem relevantes ao negócio. Em cima destas variáveis, montam-se cenários prospectivos.



O termo cenário deriva do termo teatral latino “*scaenarium-i*”, que quer dizer o roteiro de uma peça de teatro. Os elementos principais para a conceituação e o entendimento da técnica são os mesmos do teatro moderno, quais sejam: cenários, cenas, trajetórias e atores. A análise de cenários se caracteriza como o estudo criativo ou imaginativo sobre o futuro com abordagem e metodologia próprias. Permitindo às organizações não só criar seus cenários futuros, como também, ao longo do desdobramento das suas cenas e trajetórias, construir respostas rápidas às mudanças do ambiente (Mortiz et al., 2008).

Como relatam Godet et Roubelat (1996), o termo “*la prospective*” foi utilizado pela primeira vez em 1957 por Gaston Berger, filósofo e pedagogo francês, para enfatizar “uma atitude voltada para o futuro”.

Segundo Godet (2006), este termo francês é geralmente traduzido para o inglês como “*foresight*” ou “*future studies*”, tendo a ideia de antecipar-se à ocorrência dos eventos futuros que estariam sendo considerados dentro da análise em questão. Este autor ainda salienta a diferença entre a terminologia, na língua anglo-saxônica, dos termos “*forecast*” e “*foresight*”. O primeiro, em sua tradução para a língua portuguesa, estaria mais associado ao termo “previsão”, que está mais ligado à ideia de tentar prever ou antecipar o resultado de algum evento futuro; ao passo que o segundo estaria mais associado ao termo “prospecção” que, por sua vez, estaria mais ligado à ideia de tentar explorar o maior número de possíveis, e prováveis, resultados futuros do evento futuro em questão.

Godet (1983) também aborda o estudo prospectivo e a construção de cenários como um processo sistemático, em que se deve buscar definir os supostos cenários de maneira estruturada e baseada em informações concisas, porém limitadas, de modo a reduzir a complexidade da análise. Para Carvalho (2009), a decisão final deve sempre envolver a inteligência e o senso crítico do grupo, com a ferramenta de prospecção servindo como apoio.

A prospecção de cenários transformou-se e atingiu novas dimensões no início dos anos 1970, com o trabalho do cenarista francês Pierre Wack, na área de planejamento do futuro da Royal Dutch Shell, salientando a necessidade de criar uma nova ferramenta estratégica que auxiliasse a empresa no seu planejamento de longo prazo.

Os resultados obtidos pela Royal Dutch Shell, com o novo enfoque de ver o futuro, tornaram a empresa mundialmente conhecida pelo pioneirismo na utilização de cenários, o que resultou na valorização e no reconhecimento da técnica, em especial pela sua postura proativa frente à crise do petróleo na década de 70 do século passado.

Em 1988, com o surgimento da *Global Business Network* (GBN) – empresa de prospecção criada por Schwartz e Wack – teve início a popularização do emprego dos cenários como instrumento de gestão estratégica para as empresas anglo-saxônicas e sua divulgação e expansão em todo o mundo organizacional a partir da década de 1990.

Marcial et Grumbach (2002), pesquisadores dos métodos, afirmam que no Brasil a prática de elaboração de cenários é consideravelmente recente. As primeiras empresas a utilizarem tal prática foram o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Eletrobrás, a Petrobrás e a Eletronorte, em meados da década de 1980, em função de operarem com projetos de longos horizontes de maturação, o que exigia uma visão de longo prazo. Uma nova utilização da técnica de prospecção de cenários no Brasil foi coordenada pela antiga Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República que, em 1996, iniciou os estudos que geraram, em 1997, “Cenários Extrapolatórios do Brasil em 2020” e, em 1998, “Os Cenários desejados para o Brasil”.

- Segundo Marcial et Grumbach (2008), a prospecção de um cenário completo geralmente contém sete características ou componentes principais.
- O título: é o título que referencia o cenário, e o mesmo deve condensar a essência da história escrita, dando a ideia da lógica de cada cenário;
- A filosofia: sintetiza o movimento ou a direção fundamental do sistema considerado, constituindo a ideia central do cenário;
- As variáveis: representam aspectos ou elementos do contexto considerado, tendo em vista o objetivo do cenário;
- Os atores: são os indivíduos ou grupos de agentes decisores, organizações ou associações de classe que influenciam ou recebem influência significativa do contexto considerado no cenário;
- A cena: é uma visão da situação considerada em um determinado instante de tempo, que descreve como estão organizados ou vinculados entre si os atores e as variáveis naquele instante.
- Trajetória: é o percurso seguido pelo sistema no horizonte de tempo considerado; descreve o movimento desse sistema desde a cena inicial até a cena final, podendo ser, inclusive, irregular.
- Cenários finais: são as conclusões do trabalho, vinculando o conjunto da obra à quantidade de cenários vislumbrados ou pretendidos.



Para os autores, outras características importantes dos cenários são: visão plural do futuro, ênfase no aspecto qualitativo e capacidade de quebra de modelos mentais.

Após a elaboração de qualquer cenário, deve-se verificar sua consistência, ou seja, sua coerência interna e se há compatibilidade mútua entre a filosofia, a trajetória e as cenas que o integram.

A análise de cenários protege as organizações no desenvolvimento de uma abordagem proativa que identifica e responde a mudanças no ambiente complexo, ajudando as organizações a prosperar em tempos turbulentos (Calof, 2016).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho visa realizar uma análise de viabilidade econômica da inserção de um novo entrante no setor de confecção de roupas no Brasil, sob a perspectiva da prospecção de cenários. Para isto, inicialmente foram definidas quais seriam as variáveis mais importantes para a análise.

Como se deseja inferir sobre a viabilidade do negócio em cada cenário, faz-se necessário estimar qual seria o possível lucro líquido em cada cenário. No entanto, o lucro líquido depende da receita líquida, dos custos totais e das taxas de tributação, os quais, por sua vez, dependem de outras variáveis e assim por diante, como mostra a Figura 2.

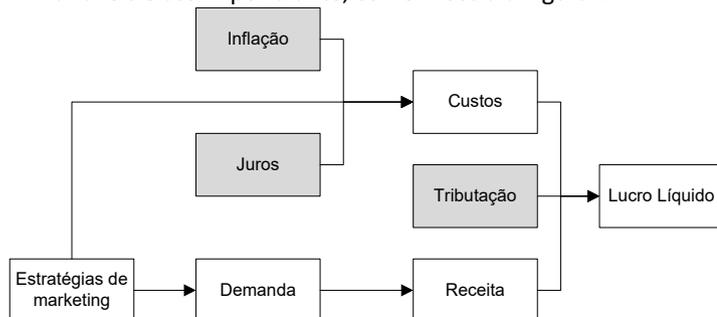


Figura 2. Estrutura de impacto das variáveis

Fonte: Os próprios autores

Verifica-se de maneira mais clara, na Figura 2, a relação de dependência de cada variável. Percebemos que a receita depende da demanda que, por sua vez, depende da estratégia de marketing adotada. Já os custos são impactados pela inflação e pela taxa de juros, bem como pela estratégia de marketing escolhida. A inflação, a taxa de juros e a taxa de tributação são variáveis econômicas e os valores assumidos por elas dependem diretamente das políticas públicas adotadas pelas autoridades econômico-financeiras que regem o assunto no Brasil.

Em relação à variável “preço”, que impacta tanto a demanda (negativamente) quanto a receita (positivamente), neste trabalho optou-se por mantê-lo constante em todos os cenários, de modo a considerar que as variações na demanda sejam devidas unicamente à estratégia de marketing adotada.

Cabe ressaltar que, como este trabalho busca inferir sobre a viabilidade da abertura do negócio pretendido, não existe uma gama de alternativas a serem escolhidas pelo decisor – as quais deveriam ser analisadas dentro de cada cenário. O decisor possui apenas duas alternativas, abrir ou não abrir o negócio, e sua escolha será fundamentada pela análise da lucratividade desse negócio.

Também se optou por não fazer uma análise de impacto *versus* dependência entre as variáveis – a fim de gerar uma matriz de impactos cruzados que filtraria as variáveis menos relevantes – devido ao reduzido número de variáveis envolvidas e à crucial importância de cada uma delas na análise.

### 4. ELABORAÇÃO DOS CENÁRIOS

Este trabalho irá considerar a prospecção de três diferentes cenários: um otimista, que idealiza condições econômicas favoráveis a novos investimentos; um moderado, o qual considera a indiferença das condições econômicas em relação a novos investimentos; e um pessimista, que supõe condições econômicas desfavoráveis a novos investimentos. A seguir está descrito o raciocínio seguido para a projeção de cada uma das variáveis envolvidas dentro de cada cenário.

#### 4.1. Inflação

Ao falar de inflação, muitas vezes associamos esta palavra à perda do valor do dinheiro com o passar do tempo. No entanto, não é correto pensar na inflação como sendo algo que diminui o poder de compra do dinheiro, seria melhor pensar nela como sendo o aumento gradual dos preços.

Contudo, nem todos os produtos têm os mesmos aumentos de preços em alguns períodos, alguns apresentam aumentos bem mais significativos que outros. Logo, não seria correto aplicar o mesmo índice inflacionário em toda à análise que será realizada posteriormente. Nesse sentido, neste trabalho optou-se por utilizar o Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M) para realizar as análises inflacionárias relativas a valores de aluguéis (pois este é o principal índice utilizado para esta finalidade). Já os valores relativos às despesas cotidianas (luz, telefone, internet, etc...) tiveram suas



análises inflacionárias dadas através do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), que é melhor utilizado para esse tipo de preço. Por fim, os valores relativos aos custos de produção tiveram suas análises inflacionárias baseadas no Índice de Preços ao Produtor (IPP), mais especificamente o que se refere ao setor de confecções.

Dessa forma, foram analisadas as séries históricas mensais destes três índices, desde janeiro de 2010 até maio de 2018. Estes valores foram colhidos diretamente do site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os valores mensais obtidos da fonte foram transformados em seus equivalentes anuais e, desses, extraiu-se a média e o desvio padrão, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2. Histórico inflacionário

| Período   | IPCA | IGPM  | IPP - Confecção de artigos de vestuário e acessórios |
|-----------|------|-------|--|
| jan/10    | 9,38 | 7,83  | 2,55   |
| fev/10    | 9,77 | 15,12 | 12,01  |
| mar/10    | 6,42 | 11,88 | -6,06  |
| :         | :    | :     | :  |
| mar/18    | 1,09 | 7,96  | 13,76  |
| abr/18    | 2,67 | 7,06  | 20,70  |
| maio/18   | 4,91 | 17,88 | 35,28  |
| Média     | 6,20 | 6,62  | 6,29   |
| Desvio p. | 3,78 | 7,18  | 13,80  |

Fonte: Elaborado a partir do IBGE (2018)

No cenário otimista, os valores adotados nas projeções consideraram a média; no cenário moderado, se utilizou a média acrescida de um desvio-padrão; e, no cenário pessimista, fez-se uso da média acrescida de dois desvios-padrão, de modo a termos a projeção apresentada na Tabela 3.

Tabela 3. Projeções inflacionárias em cada cenário

| Índice        | Otimista | Moderado | Pessimista |
|---------------|----------|----------|------------|
| IPCA (%a.a.)  | 6,20     | 9,98     | 13,76      |
| IGP-M (%a.a.) | 6,62     | 13,80    | 20,97      |
| IPP (%a.a.)   | 6,29     | 20,09    | 33,89      |

Fonte: Os próprios autores

#### 4.2. Juros

Na situação que se pretende analisar, estuda-se a compra de alguns bens de capital, os quais serão parcialmente financiados. O financiamento pretendido é a linha de crédito especial fornecida pelo BNDES para esta finalidade, o FINAME.

Ao tentar pesquisar dados sobre esta variável, foi verificada a ausência de um registro de seus valores históricos. No entanto, a Circular nº 06/2015, encontrada no próprio

site do BNDES, estabelece uma taxa fixa de 7% a.a. para o financiamento do tipo de bem pretendido. Sem o amparo de mais informações sobre os valores históricos desta taxa, a sua projeção nos três cenários obedeceu a seguinte lógica: no cenário otimista se considerou que esta taxa anual de 7% permaneceria inalterada; no moderado se considerou um aumento de 2% na taxa; e, por fim, no pessimista se considerou um aumento de 4% na taxa, conforme Tabela 4.

Tabela 4. Projeção da taxa de juros em cada cenário

| Juros                  | Otimista | Moderado | Pessimista |
|------------------------|----------|----------|------------|
| Taxa do FINAME (%a.a.) | 7,00     | 9,00     | 11,00      |
| Taxa do FINAME (%a.m.) | 0,57     | 0,72     | 0,87       |

Fonte: Os próprios autores

#### 4.3. Tributação

Referente à tributação, foi considerado que em todas as projeções o valor da receita projetada não extrapolaria os limites da tabela do plano de tributação Simples Nacional. Assim, foi colhida a tabela que contém a tributação aplicável em função da receita, e nas projeções utilizou-se a seguinte lógica: no cenário otimista, os valores da tabela permanecerão inalterados; no cenário moderado, os valores da tabela irão sofrer um aumento de 10% em relação aos valores atuais; e no cenário pessimista, os valores da tabela irão sofrer um aumento de 20% em relação aos valores atuais. Obteve-se, assim, os valores projetados na Tabela 5.

Tabela 5. Tabela do Simples Nacional projetada nos cenários

| Receita Bruta em 12 meses (em R\$) | Otimista    | Moderado | Pessimista |
|------------------------------------|-------------|----------|------------|
|                                    | Valor atual | +10%     | 20%        |
| Até 180.000,00                     | 6,00%       | 6,60%    | 7,20%      |
| De 180.000,01 a 360.000,00         | 8,21%       | 9,03%    | 9,85%      |
| De 360.000,01 a 540.000,00         | 10,26%      | 11,29%   | 12,31%     |
| De 540.000,01 a 720.000,00         | 11,31%      | 12,44%   | 13,57%     |
| De 720.000,01 a 900.000,00         | 11,40%      | 12,54%   | 13,68%     |
| De 900.000,01 a 1.080.000,00       | 12,42%      | 13,66%   | 14,90%     |
| De 1.080.000,01 a 1.260.000,00     | 12,54%      | 13,79%   | 15,05%     |
| De 1.260.000,01 a 1.440.000,00     | 12,68%      | 13,95%   | 15,22%     |
| De 1.440.000,01 a 1.620.000,00     | 13,55%      | 14,91%   | 16,26%     |
| De 1.620.000,01 a 1.800.000,00     | 13,68%      | 15,05%   | 16,42%     |



|                                |        |        |        |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| De 1.800.000,01 a 1.980.000,00 | 14,93% | 16,42% | 17,92% |
| De 1.980.000,01 a 2.160.000,00 | 15,06% | 16,57% | 18,07% |
| De 2.160.000,01 a 2.340.000,00 | 15,20% | 16,72% | 18,24% |
| De 2.340.000,01 a 2.520.000,00 | 15,35% | 16,89% | 18,42% |
| De 2.520.000,01 a 2.700.000,00 | 15,48% | 17,03% | 18,58% |
| De 2.700.000,01 a 2.880.000,00 | 16,85% | 18,54% | 20,22% |
| De 2.880.000,01 a 3.060.000,00 | 16,98% | 18,68% | 20,38% |
| De 3.060.000,01 a 3.240.000,00 | 17,13% | 18,84% | 20,56% |
| De 3.240.000,01 a 3.420.000,00 | 17,27% | 19,00% | 20,72% |
| De 3.420.000,01 a 3.600.000,00 | 17,42% | 19,16% | 20,90% |

Fonte: Elaborado a partir da Circular nº 06/2015 do BNDES

#### 4.4. Estratégias de marketing e seus custos

Foram pensadas três estratégias publicitárias distintas. Considerando um cenário econômico aquecido (inflação abaixo da meta e baixas taxas de juros), onde a população estaria mais propensa ao consumo, pensou-se em uma estratégia de publicidade mais agressiva: a marca seria divulgada por meio de *outdoors*, anúncios em propagandas de rádio e em meios digitais (anúncios em *sites* estratégicos e no *Facebook*).

Considerando um cenário econômico morno (inflação beirando a meta e taxas de juros moderadas), onde uma parte menor da população ainda estaria propensa ao consumo, pensou-se em uma estratégia um pouco menos ousada: a marca seria divulgada apenas através de anúncios em propagandas de rádio e em meios digitais.

Por fim, considerando um cenário econômico desaquecido (inflação acima dos limites da meta e taxas de juros mais elevadas), onde a maioria da população não estaria muito propensa ao consumo, pensou-se em uma estratégia mais conservadora: a marca seria divulgada apenas por meio de divulgação em meios digitais. Os custos de cada estratégia, bem como sua fundamentação, encontram-se demonstrados nas Tabelas 6, 7 e 8.

**Tabela 6.** Custo do anúncio em *outdoors* em cidades do estado do Rio de Janeiro

| Anúncios em outdoors |                |               |               |
|----------------------|----------------|---------------|---------------|
| Cidade               | Rio de Janeiro | Niterói       | Macaé         |
| Custo unitário anual | R\$ 57.744,00  | R\$ 19.320,00 | R\$ 15.312,00 |
| Número de outdoors   | 4              | 2             | 2             |
| Custo anual total    | R\$ 300.240,00 |               |               |

Fonte: Os próprios autores

**Tabela 7.** Custo do anúncio em rádio

| Anúncios em propagandas de rádio |               |              |           |
|----------------------------------|---------------|--------------|-----------|
| Rádio                            | Mania         | Transamérica | Mix       |
| Custo por anúncio                | R\$ 35,33     | R\$ 46,20    | R\$ 40,00 |
| Número de anúncios               | 720           | 720          | 720       |
| Custo anual total                | R\$ 87.504,00 |              |           |

Fonte: Os próprios autores

**Tabela 8.** Custo do anúncio em rádio

| Divulgação em meios digitais |                |                 |            |
|------------------------------|----------------|-----------------|------------|
| Site                         | Clube ingresso | Blogs parceiros | Facebook   |
| Custo unitário anual         | Grátis         | Grátis          | R\$ 350,00 |
| Custo anual total            | R\$ 350,00     |                 |            |

Fonte: Os próprios autores

Percebe-se que os custos oriundos da adoção de cada tipo de estratégia de *marketing* aumentam exponencialmente da mais conservadora à mais agressiva. Assim, os valores destas variáveis assumidos dentro de cada cenário são correspondentes às estratégias adotadas, conforme demonstrado pela Tabela 9:

**Tabela 9.** Projeções da estratégia de marketing e de seu custo em cada cenário

|                                  | Otimista                  | Moderado         | Pessimista   |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|--------------|
| Estratégia de marketing          | Agressiva                 | Intermediária    | Conservadora |
| Veículos de comunicação          | Outdoor, rádio e internet | Rádio e Internet | Internet     |
| Custo da estratégia de marketing | R\$ 388.094,00            | R\$ 87.854,00    | R\$ 350,00   |

Fonte: Os próprios autores



#### 4.5. Demanda

Como mencionado anteriormente, nesta análise será considerado que a demanda será impactada única e exclusivamente pela estratégia de *marketing* adotada (já que os preços adotados, e todas as outras variáveis mercadológicas, serão os mesmos nos três cenários). Nesse sentido, foram verificados, junto a especialistas, o alcance e a efetividade de cada estratégia de marketing escolhida a fim de averiguar qual seria a demanda oriunda de cada uma delas, o que é demonstrado pelas Tabelas 10, 11 e 12.

**Tabela 10.** Demanda oriunda dos anúncios em *outdoors*

| Anúncios em outdoors                   |         |
|--|---------|
| Alcance (em número de pessoas por ano) | 540.000 |
| Taxa de conversão em vendas            | 1,20%   |
| Demanda anual                          | 6.480   |

Fonte: Os próprios autores

**Tabela 11.** Demanda oriunda dos anúncios no rádio

| Anúncios em propagandas de rádio       |           |
|--|-----------|
| Alcance (em número de pessoas por ano) | 1.080.000 |
| Taxa de conversão em vendas            | 0,40%     |
| Demanda anual                          | 4.320     |

Fonte: Os próprios autores

**Tabela 12.** Demanda oriunda dos anúncios em meios digitais

| Divulgação em meios digitais           |            |
|--|------------|
| Alcance (em número de pessoas por ano) | 12.000.000 |
| Taxa de conversão em vendas            | 0,02%      |
| Demanda anual                          | 2.400      |

Fonte: Os próprios autores

Logo, considerando os meios de divulgação que cada uma das estratégias contempla, obtemos a demanda originada a partir da escolha de cada uma das estratégias e, por conseguinte, os valores correspondentes, conforme a Tabela 13.

**Tabela 13.** Demandas projetadas em cada cenário

|         | Otimista | Moderado | Pessimista |
|---------|----------|----------|------------|
| Demanda | 13.200   | 6.720    | 2.400      |

Fonte: Os próprios autores

#### 4.6. Receita

Como a receita é diretamente proporcional à demanda, para obter os valores de suas projeções basta multiplicar a demanda contida em cada cenário pelo preço líquido (preço já descontado dos impostos diretos) adotado. Como o preço líquido adotado neste trabalho foi de R\$100, logo, as projeções de receita ficaram da seguinte maneira (Tabela 14):

**Tabela 14.** Receita projetada em cada cenário

|         | Otimista      | Moderado    | Pessimista  |
|---------|---------------|-------------|-------------|
| Receita | R\$ 1.320.000 | R\$ 672.000 | R\$ 240.000 |

Fonte: Os próprios autores

#### 4.7. Custos

Os custos foram divididos em cinco subcomponentes principais: salários, custo da estratégia de marketing, custo fixo, custo variável e financiamento. Em seguida será explicada a lógica adotada para a composição de cada um deles nas projeções realizadas.

##### Salários

A tabela 15 resume o quadro de funcionários por atividade.

**Tabela 15.** Projeção do quadro de funcionários em cada cenário

| Funcionários - Operacionais    |          |          |            |
|--------------------------------|----------|----------|------------|
| Atividade                      | Otimista | Moderado | Pessimista |
| Fazer o preparo e estampar     | 3        | 1        |            |
| Embalar e despachar            | 2        | 1        | 1          |
| Funcionários - Administrativos |          |          |            |
| Atividade                      | Otimista | Moderado | Pessimista |
| Secretária                     | 1        |          |            |
| Atendente SAC                  | 1        | 1        | 1          |
| Total                          | 7        | 3        | 2          |

Fonte: Os próprios autores. \*SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente.

Em um cenário otimista, será considerado um quadro com sete funcionários, havendo cinco na parte operacional e dois na parte administrativa; três serão responsáveis pela produção das camisas (preparo e estampagem), dois responsáveis pela embalagem e o despacho das camisas já prontas, uma secretária e uma atendente do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).

Já no cenário moderado, será considerado um quadro com três funcionários somente, havendo dois na parte operacional e um na administrativa, dos quais um será responsável pela produção das camisas, um responsável pela embalagem e despacho, e uma secretária que ficará responsável pelo atendimento das ligações do SAC.

Por fim, em um cenário pessimista, será considerado um quadro com apenas dois funcionários. Sendo um deles responsável por toda a parte operacional (produção, embalagem e despacho) e uma secretária que ficará responsável pelo atendimento das ligações do SAC. Cada um destes fun-



cionários terá uma remuneração mensal, conforme descrito na Tabela 16:

**Tabela 16.** Salários individuais em cada cenário

| Salários - Operacionais    |              |              |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Atividade                  | Otimista     | Moderado     | Pessimista   |
| Fazer o preparo e estampar | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.800,00 |
| Embalar e despachar        | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 |              |
| Salários - Administrativos |              |              |              |
| Atividade                  | Otimista     | Moderado     | Pessimista   |
| Secretária                 | R\$ 3.500,00 |              |              |
| Atendente SAC              | R\$ 2.300,00 | R\$ 3.800,00 | R\$ 3.800,00 |

Fonte: Os próprios autores. \*SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente

Somando os valores de cada salário pelo número de funcionários responsável por cada atividade (conforme a Tabela a 15), tem-se o valor total mensal pago em forma de salários. Multiplicando este valor por 14 (doze meses, mais férias, mais décimo terceiro e encargos adicionais), teremos o custo anual total com salários, conforme a Tabela 17:

**Tabela 17.** Projeção do desembolso total com salários em cada cenário

|  | Otimista       | Moderado       | Pessimista    |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Salário Anual – incluindo férias e 13 <sup>a</sup> | R\$ 256.200,00 | R\$ 123.200,00 | R\$ 92.400,00 |

Fonte: Os próprios autores

#### Custo da estratégia de marketing

Os valores projetados dos custos anuais oriundos da adoção de uma ou outra estratégia de *marketing* dentro de cada cenário ficaram da seguinte maneira (Tabela 18):

**Tabela 19.** Projeção do custo fixo total em cada cenário

| Gasto Anual | Valores Atuais | Custos Fixos  |               |               | Índice Inflator |
|-------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
|             |                | Otimista      | Moderado      | Pessimista    |                 |
| Aluguel     | R\$ 24.000,00  | R\$ 25.588,70 | R\$ 27.310,87 | R\$ 29.033,04 | IGPM            |
| Energia     | R\$ 6.000,00   | R\$ 6.372,19  | R\$ 6.599,01  | R\$ 6.825,83  | IPCA            |
| Telefone    | R\$ 1.200,00   | R\$ 1.274,44  | R\$ 1.319,80  | R\$ 1.365,17  | IPCA            |
| Internet    | R\$ 2.400,00   | R\$ 2.548,88  | R\$ 2.639,60  | R\$ 2.730,33  | IPCA            |
| Total       | R\$ 33.600,00  | R\$ 35.784,21 | R\$ 37.869,28 | R\$ 39.954,37 |                 |

Fonte: Os próprios autores

**Tabela 18.** Projeção dos custos das estratégias de marketing em cada cenário

|                                  | Otimista                  | Moderado         | Pessimista   |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|--------------|
| Estratégia de marketing          | Agressiva                 | Intermediária    | Conservadora |
| Veículos de comunicação          | Outdoor, rádio e internet | Rádio e internet | Internet     |
| Custo da estratégia de marketing | R\$ 388.094,00            | R\$ 87.854,00    | R\$ 350,00   |

Fonte: Os próprios autores

#### Custo fixo

Os custos fixos incorridos estão ligados às despesas cotidianas da empresa. Na análise realizada neste trabalho foram considerados como custos fixos os gastos com aluguel, energia elétrica, telefone e internet. Assim, foram estimados os valores anuais de cada uma destas em termos atuais (nos dias de hoje), e posteriormente calcularam-se suas projeções inflacionando-se estes valores. Os valores projetados para o cenário otimista consideram uma inflação igual à média (a qual foi demonstrada anteriormente) do índice inflator utilizado para inflacionar cada conta. O cenário moderado, por sua vez, considera uma inflação igual à média do índice inflator acrescida de um desvio-padrão. E por fim, o cenário pessimista, considera uma inflação igual à média do índice inflator acrescido de dois desvios-padrão. A Tabela 19 demonstra isso mais claramente.

#### Custo variável

Os custos variáveis estão diretamente ligados à produção, portanto, foram estimados todos os custos variáveis unitários de cada componente do produto final. Estes custos, por sua vez, foram projetados inflacionando-os de maneira análoga ao item anterior. Ou seja, o cenário otimista considera uma inflação igual à média do índice inflator, o moderado considera uma inflação igual à média acrescida de um desvio



**Tabela 20.** Projeção dos custos variáveis unitários em cada cenário

| Gasto Unitário             | Custo Variável Unitário |           |           |            | Índice Inflator |
|----------------------------|-------------------------|-----------|-----------|------------|-----------------|
|                            | Valores Atuais          | Otimista  | Moderado  | Pessimista |                 |
| Blusas                     | R\$ 15,00               | R\$ 15,94 | R\$ 18,01 | R\$ 20,08  | IPP             |
| Impressão                  | R\$ 3,00                | R\$ 3,19  | R\$ 3,60  | R\$ 4,02   | IPP             |
| Caixas                     | R\$ 2,00                | R\$ 2,13  | R\$ 2,40  | R\$ 2,68   | IPP             |
| Papel                      | R\$ 0,25                | R\$ 0,27  | R\$ 0,30  | R\$ 0,33   | IPP             |
| Custo Unitário de Produção | R\$ 20,25               | R\$ 21,52 | R\$ 24,32 | R\$ 27,11  | IPP             |

Fonte: Os próprios a autores. \* IPP - Índice de Preços ao Produtor

padrão deste índice, e o cenário pessimista considera uma inflação igual à média acrescida de dois desvios-padrão. A Tabela 20 demonstra isso mais claramente.

Contudo, para se obter o valor anual do custo variável, é necessário multiplicar o custo unitário de produção pelo número de peças produzidas (que neste caso é igual à demanda, visto que a empresa só irá produzir as peças após as confirmações de venda), cujas resultantes se encontram descritas na Tabela 21.

**Tabela 21.** Projeção do custo variável total em cada cenário

|                            | Otimista    | Moderado  | Pessimista |
|----------------------------|-------------|-----------|------------|
| Demanda                    | 13200       | 6720      | 2400       |
| Custo Unitário de Produção | R\$ 21,52   | R\$ 24,32 | R\$ 27,11  |
| Custo Variável Total       | R\$ 284.064 | R\$ 1.702 | R\$ 65.064 |

Fonte: Os próprios autores

## Financiamento

Esta última subconta requer um pouco mais de atenção para ser compreendida, já que para cada cenário será considerada uma situação diferente. Como mencionado anteriormente, o cenário otimista considera que a economia está aquecida e favorável a investimentos, portanto, o mercado mantém o consumo em patamares bem atraentes. Já o cenário moderado considera que a economia anda morna, ou seja, os níveis de consumo andam por patamares razoáveis. E, por sua vez, o cenário pessimista considera que a economia está bastante desaquecida, isto é, o consumo no mercado não apresenta grande força.

Assim, nesta análise se considerou que no cenário pessimista se investiria apenas em um ativo de cada tipo dos necessários para o funcionamento da empresa. No cenário moderado, vistas as melhores condições do mercado, se considerou que se investiria em dois ativos de cada tipo. E, no cenário otimista (devido ao aquecimento do mercado), se decidiu investir em três ativos de cada tipo.

Em todos os cenários, segundo as normas do FINAME (linha de crédito especial do BNDES para financiamento de máquinas e equipamentos), cada bem será comprado dan-

## Cenário otimista

**Tabela 22.** Investimento inicial no cenário otimista

| Investimento inicial |        |                |                |               |                  |
|----------------------|--------|----------------|----------------|---------------|------------------|
| Ativo                | Quant. | Valor do ativo | Valor total    | Entrada       | Valor financiado |
| Impressora           | 3      | R\$ 50.000,00  | R\$ 150.000,00 | R\$ 45.000,00 | R\$ 105.000,00   |
| Prensa               | 3      | R\$ 5.000,00   | R\$ 15.000,00  | R\$ 4.500,00  | R\$ 10.500,00    |
| Mesa digitalizadora  | 3      | R\$ 10.000,00  | R\$30.000,00   | R\$ 9.000,00  | R\$ 21.000,00    |
|                      |        |                |                |               | R\$ 136.500,00   |

Fonte: Os próprios autores

**Tabela 23.** Financiamento no cenário otimista

| Financiamento    |                  |               |             |                 |
|------------------|------------------|---------------|-------------|-----------------|
| Valor financiado | Prazo (em meses) | Juros (%a.m.) | Prestação   | Prestação anual |
| R\$ 136.500,00   | 24               | 0,57          | R\$ 6098,16 | R\$ 73.177,92   |

Fonte: Os próprios autores



do-se uma entrada de 30% e financiando-se o restante no prazo de 24 meses pelo sistema PRICE (sistema de prestações constantes, ou sistema francês de financiamento). Contudo, para cada cenário foi considerada uma taxa de juros diferente, conforme mostrado anteriormente na sessão de

Juros. Deste modo, se obtém o valor da parcela mensal do financiamento a ser pago, que ao ser multiplicado por 12 (meses em um ano) nos fornece o custo anual do financiamento. O esquema abaixo descreve isto mais claramente.

#### Cenário moderado

**Tabela 24.** Investimento inicial no cenário moderado

| Investimento inicial |        |                |                |               |                  |
|----------------------|--------|----------------|----------------|---------------|------------------|
| Ativo                | Quant. | Valor do ativo | Valor total    | Entrada       | Valor financiado |
| Impressora           | 2      | R\$ 50.000,00  | R\$ 100.000,00 | R\$ 30.000,00 | R\$ 70.000,00    |
| Prensa               | 2      | R\$ 5.000,00   | R\$ 10.000,00  | R\$ 3.000,00  | R\$ 7.000,00     |
| Mesa digitalizadora  | 2      | R\$ 10.000,00  | R\$ 20.000,00  | R\$ 6.000,00  | R\$ 14.000,00    |
|                      |        |                |                |               | R\$ 91.000,00    |

Fonte: Os próprios autores

**Tabela 25.** Financiamento no cenário moderado

| Financiamento    |                  |               |              |                 |
|------------------|------------------|---------------|--------------|-----------------|
| Valor financiado | Prazo (em meses) | Juros (%a.m.) | Prestação    | Prestação anual |
| R\$ 91.000,00    | 24               | 0,72          | R\$ 4.142,66 | R\$ 49.711,96   |

Fonte: Os próprios autores

#### Cenário pessimista

**Tabela 26.** Investimento inicial no cenário pessimista

| Investimento inicial |        |                |               |               |                  |
|----------------------|--------|----------------|---------------|---------------|------------------|
| Ativo                | Quant. | Valor do ativo | Valor total   | Entrada       | Valor financiado |
| Impressora           | 1      | R\$ 50.000,00  | R\$ 50.000,00 | R\$ 15.000,00 | R\$ 35.000,00    |
| Prensa               | 1      | R\$ 5.000,00   | R\$ 5.000,00  | R\$ 1.500,00  | R\$ 3.500,00     |
| Mesa digitalizadora  | 1      | R\$ 10.000,00  | R\$ 10.000,00 | R\$ 3.000,00  | R\$ 7.000,00     |
|                      |        |                |               |               | R\$ 45.500,00    |

Fonte: Os próprios autores

**Tabela 27.** Investimento inicial no cenário pessimista

| Financiamento    |                  |               |             |                 |
|------------------|------------------|---------------|-------------|-----------------|
| Valor financiado | Prazo (em meses) | Juros (%a.m.) | Prestação   | Prestação anual |
| R\$ 45.500,00    | 24               | 0,87          | R\$2.109,72 | R\$ 25.316,65   |

Fonte: Os próprios autores

Pelo exposto, conseguimos projetar o valor do custo do financiamento para cada um dos três cenários analisados (Tabela 28).

**Tabela 28.** Custo do financiamento projetado em cada cenário

|               | Otimista      | Moderado      | Pessimista    |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Financiamento | R\$ 73.177,92 | R\$ 49.711,96 | R\$ 25.316,65 |

Fonte: Os próprios autores

## 4. RESULTADOS

Com isso, temos todas as variáveis necessárias já projetadas para a análise em cada cenário, e assim, ao consolidar e concatenar todas estas informações, podemos analisar o cenário como um todo. A consolidação de todas as informações obtidas até agora resultou na seguinte projeção de cenários (Tabela 29):



## 5. CONCLUSÕES

Ao analisar as projeções realizadas em cada cenário, pode-se verificar que a ideia de negócio se mostrou viável em cada um dos cenários projetados. Claro que no cenário mais favorável (otimista) o negócio se mostra mais atraente, enquanto que no cenário menos favorável (pessimista) o negócio se mostra bem menos atraente.

Contudo, o presente trabalho serviu para verificar que – levados em conta os pressupostos de que se partiu – a ideia de negócio apresentada teria reais chances de sucesso mesmo se enfrentasse um cenário econômico menos favorável a novos investimentos.

Assim, foi possível verificar que a prospecção de cenários é uma ferramenta extremamente útil no auxílio à tomada de decisões, principalmente ao analisar a viabilidade econômico-financeira de projetos. Ao prospectar diversos possíveis cenários, o agente decisor consegue ter uma visão extremamente ampla de uma gama de diversos possíveis futuros, que determinará uma tomada de decisão muito mais consciente das possíveis adversidades que poderiam ser encontradas.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Indústria Têxtil – ABIT (2017), Perfil do setor, disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor> (acesso em 31 ago. 2018).

Associação Brasileira de Indústria Têxtil – ABIT (2018), O poder da moda, disponível em: <http://www.abit.org.br/adm/arquivo/publicacao/120429.pdf> (acesso em 31 ago. 2018).

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2015), Circular SUP/AOI nº 06, Rio de Janeiro, 12 de fevereiro, disponível em: [https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/circulares/2015/15Circ006\\_AOI.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/circulares/2015/15Circ006_AOI.pdf) (acesso em 3 out. 2018)

Calof, J. (2016), Government sponsored competitive intelligence for regional and sectoral economic development: canadian experiences. *Journal of Intelligence Studies in Business*, Vol. 6, No. 1, pp. 48-58.

Carvalho, D. E. (2009), *Future Studies, Research Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 2-27.

Costa, A.C.R., Rocha, E. R. P. (2009), “Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação”, *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, No. 29, pp. 159-202, mar.

Godet, M. (1983), *Méthode des Scénarios, Revue futuribles*, No. 71, pp. 110-120.

Godet, M., Roubelat, F. (1996), *Creating the future: The use and misuse of scenarios, Long Range Planning*, Vol. 29, No. 2, pp. 164-171.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2018), *Séries Históricas*, disponível em: [https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc\\_ipca/defaultserie-sHist.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultserie-sHist.shtm) (acesso em 3 out. 2018)

**Tabela 29.** Análise conclusiva dos cenários projetados

| Variável                         | Otimista                  | Moderado         | Pessimista     |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|----------------|
| IPCA                             | R\$ 6,20                  | R\$ 9,98         | R\$ 13,76      |
| IGP-M                            | R\$ 6,62                  | R\$ 13,80        | R\$ 20,97      |
| IPP                              | R\$ 6,29                  | R\$ 20,09        | R\$ 33,89      |
| Taxa do FINAME (%a.a.)           | R\$ 7,00                  | R\$ 9,00         | R\$ 11,00      |
| Taxa do FINAME (%a.m.)           | R\$ 0,57                  | R\$ 0,72         | R\$ 0,87       |
| Taxa do Simples Nacional         | R\$ 7,60                  | R\$ 7,52         | R\$ 4,80       |
| Estratégia de Marketing          | Agressiva                 | Intermediária    | Conservadora   |
| Veículos de Comunicação          | Outdoor, Rádio e Internet | Rádio e Internet | Internet       |
| Demanda                          | 13200                     | 6720             | 2400           |
| Receita Anual                    | R\$ 1.320.000,00          | R\$ 672.000,00   | R\$ 240.000,00 |
| Financiamentos                   | R\$ 73.177,92             | R\$ 49.711,96    | R\$ 25.316,65  |
| Custos Fixos                     | R\$ 35.784,20             | R\$ 37.869,28    | R\$ 39954,36   |
| Custos Variáveis                 | R\$ 284.113,19            | R\$ 163.416,41   | R\$ 65.069,06  |
| Salários                         | R\$ 256.200,00            | R\$ 123.200,00   | R\$ 92.400,00  |
| Custo da Estratégia de Marketing | R\$ 388.094,00            | R\$ 87.854,00    | R\$ 350,00     |
| Custo Total                      | R\$ 1.037.369,31          | R\$ 462.051,65   | R\$ 223.090,07 |
| Lucro Bruto                      | R\$ 282.630,69            | R\$ 209.948,35   | R\$ 16.909,93  |
| Imposto de Renda                 | R\$ 21.479,93             | R\$ 15.788,12    | R\$ 811,68     |
| Lucro Líquido                    | R\$ 261.150,76            | R\$ 194.160,23   | R\$ 16.098,25  |

Fonte: Os próprios autores



- Instituto de Estudos e Marketing Industrial - IEMI (2016), Relatório setorial da indústria têxtil brasileira, São Paulo, Instituto de Estudos de Marketing Industrial, Brasil Têxtil.
- Keller, P.F. (2004), Competição global & competição local: uma análise das relações interfirmas no cluster têxtil de Americana–SP, Enfoques, Revista Eletrônica dos alunos do PPGSA, Vol. 3, No. 1, pp. 1-26, mar.
- Marcial, E. C., Grumbach, R. J. S. (2008), Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. 5ª ed., FGV, Rio de Janeiro.
- Mendes, S.M.F. (2003), Filiais brasileiras na rede mundial do setor têxtil: análise de algumas empresas industriais globalizadas a partir da gama de produtos, das etapas produtivas e das funções corporativas, Relatório de atividades final CNPq, Araraquara.
- Mortiz, G. O., Nuner, R., Pereira, M. F. (2008), Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: Um estudo de caso no período 1998-2008, FACES R. Adm., Vol. 7, No. 2, pp. 68-83.
- Porter, M. E. (1992), Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, 7. ed., Rio de Janeiro, Campus.
- Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócio (2016), Estudo mercadológico e Pesquisa de inteligência comercial Setor – Vestuário Relatório Final, mar., disponível em: [http://arquivos.sindicatodaindustria.com.br/app/cni\\_sindicatos/2011/01/10/123/20160331103835958758a.PDF](http://arquivos.sindicatodaindustria.com.br/app/cni_sindicatos/2011/01/10/123/20160331103835958758a.PDF) (acesso em 3 out. 2018).
- Schoemaker, P. J. H. (1995), “Scenario planning: a tool for strategic thinking”, Sloan Management Review, Vol. 36, No. 2, pp. 25-40.
- Schwartz, P. (2000), A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas, São Paulo, Nova Cultural.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2013), Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, disponível em: [www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf) (acesso em 3 out. 2018).

**Recebido:** 03 out. 2018

**Aprovado:** 07 jan. 2019

**DOI:** 10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1458

**Como citar:** Araujo, R. B.; Simas, L. A. E.; Braga, I. E. et al. (2019), “Análise de viabilidade estratégica de novos entrantes no setor de confecção de roupas no Brasil”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 14, N. 1, pp. 50-63, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1458> (acesso dia mês abreviado. ano).