ALYSSON FELIPE DEROSSO

INDÚSTRIA DE PIJAMAS NINAR

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Titulo de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Indústria de Pijamas Ninar,** elaborado por Alysson Felipe Derosso e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 23 de fevereiro de 2016

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Ninar Pijamas Confecções Ltda, representada neste documento pela Sra. Fernanda Costa, Sócia Administradora, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Indústria de Pijamas Ninar realizados pelo aluno Alysson Felipe Derosso, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 01 de outubro de 2015.

Fernanda Costa

Sócia Administradora

Ninar Pijamas Confecções Ltda.

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Alysson Felipe Derosso, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 6-13 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 15/11/2013 a 15/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Indústria de Pijamas Ninar é autêntico e original.

Curitiba, 10 de fevereiro de 2016.

ALYSSON FELIPE DEROSSO

Este trabalho é fruto da determinação e anseios de melhorias contínuas não somente na minha vida profissional, mas também de todos os envolvidos desta tarefa. Dedico este estudo as pessoas que buscam sempre a excelência nos negócios de pequeno e médio porte.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças e sabedoria para ter chego até aqui. A minha família, pelo apoio e também pela equipe NINAR, que me acolheu e aceitou todas as mudanças que foram realizadas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – ESTRUTURA DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES.... 15

FIGURA 02 – MATRIZ BCG..... 23

FIGURA 03 – MATRIZ BSG INDÚSTRIA NINAR 25

FIGURA 04 – FORÇAS DE PORTER..... 26

FIGURA 05 – MATRIZ ANSOFF INDÚSTRIA NINAR 29

FIGURA 06 – MATRIZ SWOT INDÚSTRIA NINAR 33

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – VALOR DA PRODUÇÃO POR SEGMENTO (EM R$ 1.000) 18

TABELA 02 – IMPORTAÇÕES (EM US$ 1.000) 18

TABELA 03 – CONSUMO APARENTE DE VESTUÁRIO, MEIAS E ACESSÓRIOS (EM VOLUME) 19

TABELA 04 – CONSUMO APARENTE DE VESTUÁRIO, MEIAS E ACESSÓRIOS (EM R$ 1.000) 19

TABELA 05 – UNIDADES PRODUTIVAS 34

TABELA 06 – INVESTIMENTOS 38

TABELA 07 – FATURAMENTO ATUAL 39

TABELA 08 – PROJEÇÃO DE FATURAMENTO 40

TABELA 09 – CUSTO UNITÁRIO 40

TABELA 10 – CUSTO FIXO 41

TABELA 11 – PREÇO DE VENDA UNITÁRIO 42

TABELA 12 – DRE 43

TABELA 13 – DRE PROJETADO 43

TABELA 14 – FLUXO DE CAIXA 44

TABELA 15 – INDICADORES FINANCEIROS 45

TABELA 16 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE (PREÇO x VOLUME) 46

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO 10

2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL 12

2.1. INTRODUÇÃO 12

2.2. IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO 12

2.3. A SOLUÇÃO ENCONTRADA 12

2.4. PRINCÍPIOS 12

2.5. TECNOLOGIA 13

2.6. VANTAGEM COMPETITIVA 14

2.7. MARCA 14

2.8. MERCADO 14

2.9. FORNECEDORES/CONSUMIDORES 14

3. ANÁLISE DE MERCADO 14

3.1. ANÁLISE SETORIAL 17

3.2. ANÁLISE DA DEMANDA 20

3.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA 22

4. OFERTA DA EMPRESA 22

4.1. MATRIZ BCG 23

4.2. FORÇAS DE PORTER 26

4.3. MATRIZ ANSOFF 28

4.4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING 30

4.4.1. $4P_S$ 30

4.5. ANÁLISE SWOT 32
5. PLANO OPERACIONAL 34
5.1. INFRAESTRUTURA 34
5.2. TECNOLOGIA ADOTADA 35
5.3. LOGÍSTICA 36
5.4. FORNECEDORES 37
5.5. GESTÃO ADMINISTRATIVA 37
6. PLANO FINANCEIRO 38
6.1. INVESTIMENTOS 38
6.2. FATURAMENTO 39
6.3. CUSTOS 40
6.4. DRE 42
6.5. FLUXO DE CAIXA 43
6.6. ANÁLISE DE VIABILIDADE 44
6.7. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE 45
7. CONCLUSÃO 46
8. REFERÊNCIAS 48

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A indústria de Pijamas NINAR surgiu como a maioria das empresas de pequeno porte, com a finalidade de tornar a vida de outras pessoas melhor. Sua fundadora, uma empreendedora nata, após diversos negócios, decidiu por fabricar pijamas, uma vestimenta que sempre lhe agradou. Com o tempo, essa "paixão" se tornou um negócio, hoje com a ajuda de sua sócia a empresa vem crescendo e tem tudo para se tornar uma referência de mercado.

Conforme estudo realizado pela FGV (2012) o PIB do setor têxtil em 2012 foi positivo, atingindo pouco mais que R$ 38 bilhões, sendo disseminado da seguinte forma: a fabricação de produtos têxteis atingiu R$ 8 bilhões; a confecção de artigos de vestuário e acessórios R$ 9,5 bilhões; já o varejo de produtos têxteis e de confecção obteve R$ 20,7 bilhões em faturamento. Especificamente no segmento de confecção, o grande desafio está em alinhar qualidade com produtividade, atendendo as necessidades dos consumidores e ter um preço justo para concorrer com empresas estrangeiras. Dentro do setor têxtil, a Indústria Ninar fixará suas atividades no segmento de moda íntima/*sleepware*, onde os pijamas não têm mais o visual de antigamente, o negócio da indústria não é meramente fabricar roupas para dormir, mas sim fazer que seus clientes tenham uma sensação agradável e única, ao vestir nossos produtos.

A solução encontrada para dar início às atividades da empresa foi bem definida. Partindo do principio de tornar a vida das pessoas melhor, a Indústria Ninar, está produzindo seus produtos com qualidade e sustentabilidade para sempre proporcionar bem-estar a seus clientes. Atualmente as empresas buscam muito a tecnologia, porém esquecem que ela pode ser substituída ou comprada a todo o momento. Nossa vantagem competitiva é o capital intelectual, os colaboradores que fazem parte do negócio. Com uma equipe preparada a Indústria Ninar se destacará das demais empresas do ramo.

Os consumidores de moda íntima são muito diversificados, diferem de renda, idade, classes sociais. Toda essa diversidade pode ser explorada de muitas formas. No caso da nossa indústria o perfil dos nossos consumidores foi escolhido após observarmos a falta de produtos para mulheres mais exigentes, que não se satisfazem com pijamas comuns, pois além desses produtos serem exclusivamente para "dormir", eles também não trazem a qualidade esperada e o encanto inserido em novos produtos. A Indústria Ninar focará suas atividades na produção

de pijamas com ideias e designs inovadores para mulheres de 18 a 60 anos, pois é nessa faixa etária que as mulheres exigem produtos com algo mais, algo que lhe faça sentir-se melhor, com uma maior autoestima.

Com a infraestrutura utilizada atualmente na indústria, não está longe de ser ideal para a produção. Como a empresa está focada em produzir pijamas de qualidade, todo o processo desde as ideias concebidas de *brainstorming*, os projetos de roupas, os design definitivos, a confecção e também os acabamentos são realizados dentro da empresa. Atualmente a Indústria Ninar dispõe de um faturamento mensal aproximado de R$ 7.515,00. Esse faturamento é atingido com a venda de dez modelos diferentes de pijamas da coleção primavera-verão, sendo que em média temos um total de 122 pijamas vendidos. A expectativa para o ano de 2016 é ultrapassar a marca de 200 pijamas vendidos mensalmente, dobrando nosso faturamento.

O investimento inicial de a Indústria Ninar em caixa foi de R$ 35.000,00. A empresa fechará seu fluxo de caixa em 2016 com R$ 40.143,00, tendo um fluxo de caixa acumulado de R$ 5.143,00 já no primeiro ano de existência, isso significa que o tempo de retorno do investimento é inferior a 12 meses, assim nosso Payback foi avaliado em 10 meses e 13 dias para retornar nossos R$ 35.000,00 investidos. Nosso VPL é de R$ 64.200,02, esse valor sendo positivo, representa que os valores futuros do fluxo de caixa contabilizados no ano zero superam o investimento inicial. A Taxa Média de Atratividade do projeto é de 10%, para que a Indústria Ninar tenha condições de dar aos investidores lucro, nossa TIR é de 87,47%, isso significa que ao invés de um investidor ganhar cerca de 10% ao ano em investimentos como a caderneta de poupança, ele poderá ganhar mais de 87% investindo nesse projeto.

Ao analisar os valores descritos, fica evidente que esse negócio tem mercado disponível para ser explorado e um retorno do capital investido muito além de outros investimentos triviais, como a caderneta de poupança. Comprando um investimento na poupança, o negócio da Indústria Ninar, traz um retorno 8 vezes maior. Aos investidores que querem que seu capital tenha rendimento acima do que os bancos pagam, esse é o negocio para investir.

2. A Empresa – Descrição Geral

A seguir serão apresentados os principais pontos que mostram o motivo de a Indústria Ninar estar crescendo cada dia mais.

2.1. Introdução

A Indústria de Pijamas NINAR surgiu como a maioria das empresas de pequeno porte, com a finalidade de tornar a vida de outras pessoas melhor. Sua fundadora, uma empreendedora nata, após diversos negócios, decidiu por fabricar pijamas, uma vestimenta que sempre lhe agradou. Com o tempo, essa "paixão" se tornou um negócio, hoje com a ajuda de sua sócia a empresa vem crescendo e tem tudo para se tornar uma referência de mercado.

2.2 Identificação do negócio

Inserido no segmento de moda íntima/*sleepware*, onde os pijamas não têm mais o visual de antigamente, o negócio da indústria não é meramente fabricar roupas para dormir, mas sim fazer que seus clientes tenham uma sensação agradável e única, ao vestir nossos produtos.

2.3. A solução encontrada

A solução encontrada para dar início às atividades da empresa foi bem definida. Partindo do principio de tornar a vida das pessoas melhor, a NINAR, está produzindo seus produtos com qualidade e sustentabilidade para sem proporcionar bem-estar à seus clientes.

2.4. Princípios

Missão: Somos uma indústria de pijamas que preza pela qualidade e sustentabilidade de nossos produtos, proporcionando carinho e aconchego para nossos clientes.

Visão: Se tornar a referência no mercado de pijamas de luxo, sempre trabalhando com determinação e ética.

Valores:

- Deus;
- Clientes;
- Sustentabilidade;
- Qualidade;
- Meio-Ambiente.

2.5. Tecnologia

A tecnologia é algo indispensável para as empresa nos dias de hoje, pois para quem quer estar no topo dos negócios é necessário dispor de maquinas e equipamentos de última geração, para tornar o negocio mais eficiente. A Indústria Ninar disponibiliza de máquinas de costura modernas, que aumentam a produtividade sem desprezar a qualidade nas peças produzidas. Atualmente a fábrica possui um total de 10 (dez) unidades produtiva, sendo elas: 1 (uma) máquina *Overloque*, que é utilizada para fechar as peças, com apenas uma costura; 1 (uma) máquina *Interloque*, que também é utilizada para fechar peças, porem com duas costuras; 1 (uma) máquina Overloque Picot, utilizada para realizar acabamentos em tecidos delicados; 1 (uma) máquina de Corte, utilizada no corte da modelagem; 1 (uma) máquina de Corte Viés, que faz o corte de viés para acabamentos; 1 (uma) máquina Galoneira, que realiza acabamentos, barra e trama na peça; 1 (uma) máquina Reta Eletrônica, realiza acabamento e presponto; 1 (uma) máquina Zig Zag, que é utilizada para acabamentos e pregar rendas; 1 (uma) máquina Ombro a Ombro, realiza acabamentos na gola e faixa estilo *Adidas*; 1 (uma) máquina domestica, que serve para pregar botões e costurar zíper. Com essa tecnologia a empresa começa a dar os primeiros passos para uma produção de maior intensidade, buscando sempre a expansão no mercado.

2.6. Vantagens competitivas

Atualmente as empresas buscam muito a tecnologia, porém esquecem que tecnologia pode ser substituída ou comprada a todo o momento. Nossa vantagem competitiva é o capital intelectual, os colaboradores que fazem parte do negócio. Com uma equipe preparada a Indústria Ninar se destacará das demais empresas do ramo.

2.7. Marca

A marca NINAR, pouco conhecida hoje em dia, tem tudo para crescer, com um trabalho sério e produzindo peças de qualidade, a empresa se tornará em breve uma referencia no segmento de *sleepware*.

2.8. Mercados

O mercado de vestuário/moda, sempre vem se reinventando, assim também é com os pijamas. Já foi o tempo em que pijamas significavam ter uma roupa com cores claras e algumas rendas que se usava exclusivamente para dormir. Com novas tendências surgindo a toda hora, os pijamas vêm ganhando novos modelos e cores, deixando de ser uma vestimenta simples, mas se tornando roupas elegantes e modernas.

2.9. Fornecedores / consumidores

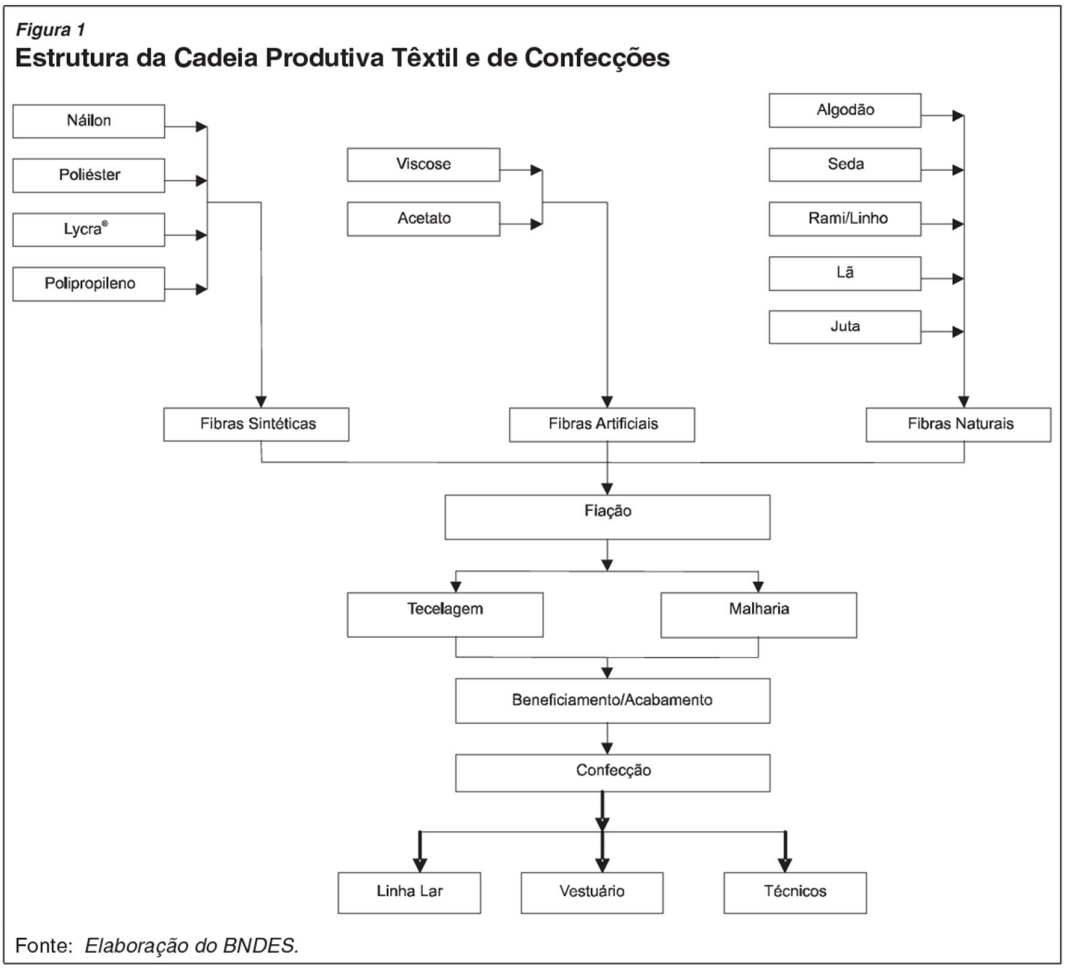
Para termos produtos de qualidade, necessariamente precisa-se de parcerias construtivas e significativas. Criamos parcerias com fornecedores têxtil de maiores renomes, sendo imprescindível para que nossos produtos tenham qualidade superior, comparados aos dos concorrentes.

3. Análise de Mercado

O setor têxtil engloba diversas atividades da cadeia de produção, desde a produção de matéria-prima até a confecção de roupas e utensílios, dessa forma fazendo com que empresas

se especializem em determinadas atividades. A figura 01, mostra em detalhes toda a cadeia de produção, começando pelo fornecimento de matéria-prima de fios, que seguem para a tecelagem (fabricação de tecidos ou malhas), assim seguindo para a confecção, onde os tecidos/malhas são finalmente transformados em roupas. Em cada uma dessas áreas o produto final se torna a matéria-prima do próximo processo.

FIGURA 01



O setor da indústria têxtil/confecção foi uma das responsáveis pela industrialização do Brasil, logo após seu descobrimento, porem até hoje é muito forte em nossa economia. Esse setor abrange o Brasil de norte a sul, de leste a oeste. Sendo um dos setores da indústria que mais empregam, esse mesmo setor também ajuda na criação de outras indústrias, sendo elas de máquinas têxteis, de fibras artificiais e sintéticas, de embalagens, de anilinas. Segunda a TexBrasil (2014), o Brasil possui 33 mil empresas inseridas no setor, é o quinto maior produtor têxtil do mundo, a participação do setor têxtil na indústria de transformação em 2014

foi de 5,6%, tendo um nível de emprego de 16,9%, isso significa 1.595.000 empregos diretos, totalizando cerca de 8 milhões se acrescidos os empregos indiretos que são gerados pelo setor têxtil e de confecções, sendo o segundo maior empregador da indústria de transformação, sendo que 75% dos cargos são ocupados por mulheres. Ainda segundo estudo realizado pela TexBrasil em 2014, o setor têxtil e de confecções registrou faturamento de US$ 53,6 bilhões.

Conforme estudo realizado pela FGV (2012) o PIB do setor têxtil em 2012 foi positivo, atingindo pouco mais que R$ 38 bilhões, sendo disseminado da seguinte forma: a fabricação de produtos têxteis atingiu R$ 8 bilhões; a confecção de artigos de vestuário e acessórios R$ 9,5 bilhões; já o varejo de produtos têxteis e de confecção obteve R$ 20,7 bilhões em faturamento.

Entre os anos de 2007 e 2012, o PIB do setor caiu 3,4% em media ao ano, porem no segmento de confecção obteve um aumento de 5,3% tendo a mesma base de comparação. Mesmo tendo um aumento significativo do segmento de confecções, os investimentos se mostram acanhados, representando 23,3% do total investido no setor têxtil, o equivalente a R$ 615 milhões. Comparando com o investimento realizado no varejo (R$ 910 milhões), temos uma diferença de mais de 10%, R$ 295 milhões, uma diferença enorme para empresas que precisam expandir o ganho de mercado, pois sem investimentos em equipamento e principalmente em colaboradores, que precisam estar antenados com a tecnologia dos novos maquinários.

A cultura brasileira tanto pela herança dos índios como pela dos portugueses, sempre foi em torno da beleza e higiene, assim nossos habitantes preocupam-se em vestimentas bonitas e confortáveis, dessa forma alimentando a cadeia de produção da indústria têxtil. Com toda essa preocupação que os brasileiros têm em se vestir bem e confortável, juntamente com a força que o setor têxtil tem em produção, em 2012 o gasto anual das famílias com produtos têxteis foi estimado em R$ 102 bilhões, representando 3,7% dos gastos das famílias brasileira, sendo esse valor superior aos gastos com medicamentos e eletrodomésticos.

Do gasto total das famílias brasileiras com produtos da cadeia têxtil, 45,2% são produtos comprados por mulheres; roupas masculinas ficam com 36,1%, as infantis 17%, tecidos e artigos de armarinhos fecham a conta com 2%. Contabilizando esses gastos por região o sudeste encontrasse em primeiro com 46,3% do total, seguido do nordeste com

20,6%. Na terceira posição aparece a região sul do Brasil com 18,9%, e por fim, norte e centro oeste, contabilizando 7,2% e 6,9% respectivamente.

Embora nos últimos anos o segmento de confecção do setor têxtil tenha tido um crescimento, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), informou que 2015, foi um ano difícil para a indústria têxtil, com queda de aproximadamente 7% da receita, tendo em vista o cenário macroeconômico desfavorável e uma avalanche de produtos vindo de outros países. A expectativa de crescimento da produção de confecção gera em torno de 0,7%, um valor muito baixo, porem maior que o incremento da produção têxtil 0,3%.

Em 2014 o Brasil registrou déficit na balança comercial neste setor, sendo que as exportações contabilizaram US$ 1,176 bilhão, já as importações chegaram a US$ 7,081, segundo a ABIT. Essa diferença gigantesca preocupa as empresas do setor, mesmo tendo uma fatia significante no setor industrial nacional, as mesmas não estão conseguindo suprir a demanda gerada, dessa forma deixando que novos entrantes ocupem as lacunas não preenchidas. A maior parte dessas empresas que estão cada vez mais ganhando mercado no território nacional é proveniente da China, por muitos motivos, mas o principal é o baixo custo de produção, porem com pouca qualidade. Entretanto no cenário econômico atual em que o Brasil está inserido, os consumidores estão escolhendo preços menores em troca da qualidade.

Especificamente no segmento de confecção, o grande desafio está em alinhar qualidade com produtividade, atendendo as necessidades dos consumidores e ter um preço justo para concorrer com empresas estrangeiras. Para que isso seja possível é necessário um forte investimento em treinamentos dos colaboradores e também uma cooperação intensiva junto ao varejo, que por sua vez está ligado diretamente com os clientes finais, percebendo suas necessidades e se possível aprimorando-as, tendo assim uma cadeia cíclica de melhoria continua.

3.1. Análise Setorial

Dentro do setor têxtil, a Indústria Ninar fixará suas atividades no segmento de moda íntima, que engloba nosso foco, os pijamas.

Conforme estudo realizado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI, o valor de produção desse segmento cresceu mais de 30% no período analisado, entre 2008 e 2012, tendo o segmento de moda intima uma variação de 1,3% entre 2011 e 2012, conforme tabela que segue.

TABELA 01

Valor da produção por segmento (em R$ 1.000)				
. Segmentos	**2008**	**2011**	**2012**	**Variação 2012/2011**
Roupa intima/dormir	3.620.561	4.770.248	4.833.607	1,3%
Meias	1.562.483	2.177.318	2.253.310	3,5%
Roupa de praia	3.493.360	4.475.878	4.486.925	0,2%
. Total em R$ (1)	**8.676.404**	**11.423.444**	**11.573.842**	**1,3%**

Fonte: IEMI

Com o aumento do segmento de moda íntima, no mesmo período observou-se o crescimento das unidades produtivas, sendo um acréscimo de 12,7%, ou seja, aproximadamente 546 novas empresas de confecção.

Apesar de todo esse crescimento da indústria têxtil, no ano de 2012, registrou-se um elevado índice de importações de produtos de moda intima, tendo um aumento de 35% comparado com o mesmo período de 2011, ocasionando uma ameaça para a indústria nacional.

TABELA 02

Importação (em US$ 1.000)				
. Segmentos	**2008**	**2011**	**2012**	**Variação 2012/2011**
Roupa intima/dormir	26.170	83.462	118.730	42,3%
Meias	12.032	37.439	41.919	12,0%
Roupa de praia	1.856	5.736	11.241	96,0%
. Total	**40.058**	**126.637**	**171.890**	**35,7%**

Fonte: IEMI

O reflexo desse aumento de produtos vindo de outros países foi um recuo na produção dos produtos nacionais, registrando uma queda de 3,9% em período de 4 anos (2008-2012). Esse crescimento das importações teve um resultado imediato no consumo interno, que vinha com um crescimento em torno de 4,2% ao ano. Porém em 2011 essa taxa de crescimento estagnou, fazendo com que as empresas nacionais, tanto as indústrias como as varejistas fossem prejudicadas. Segue a tabela comparativa dos anos de 2008 a 2012 com foco no consumo das famílias, em volume de peças:

TABELA 03

Consumo aparente de vestuário, meias e acessórios (em volumes) [1] [2]				
. Segmentos	**2008**	**2011**	**2012**	**Variação (2012/2011)**
Roupa íntima/dormir	774.664	877.381	870.946	-0,7%
Meias	645.104	751.012	775.204	3,2%
Roupa de praia	269.004	282.902	265.910	-6,0%
. Total	**1.688.772**	**1.911.295**	**1.912.060**	**0,04%**

Fonte: IEMI

O consumo aparente [1] refere-se à quantidade produzida, somada com a quantidade importada menos o que foi exportado pelo país. No caso do segmento de meias [2] o valor contabilizado é referente à multiplicação por 1.000 pares.

A mesma comparação pode ser analisada monetariamente:

TABELA 04

Consumo aparente de vestuário, meias e acessórios (em R$ 1.000) [1]				
. Segmentos	**2008**	**2011**	**2012**	**Variação (2012/2011)**
Roupa íntima/dormir	3.594.035	4.855.038	5.014.036	3,3%
Meias	1.572.345	2.228.951	2.323.986	4,3%
Roupa de praia	3.464.408	4.465.875	4.487.543	0,5%
. Total	**8.630.788**	**11.549.864**	**11.825.565**	**2,4%**

Fonte: IEMI

Mesmo o mercado estando estagnado, houve uma variação positiva se analisado em valores monetários, porém esse aumento não supera o nível de inflação registrada no mesmo período, sendo assim, a análise focada no consumo medido pelo volume é mais eficaz.

Conforme Relatório de Atividades ABIT 2015, publicado pela ABIT, em seu site, o Brasil está preparando diversos acordos para fortalecer seus produtos no mercado internacional. Esses acordos estão previstos para facilitar a entrada de produtos brasileiros em diversos países, tais como: México, Cuba, Canada, Líbano, Tunísia, Argentina, Colômbia, além dos países que compõem a União Europeia.

Conforme citado anteriormente, a crise em que o Brasil está inserido, com a grande desvalorização do real, exportar é a solução mais viável para as empresas que estão sendo prejudicadas pelo desaquecimento da economia interna. Essa oportunidade deve ser explorada.

Quando estamos lidando com um produto que tem como matéria-prima algo de fácil elaboração, é necessário se reinventar, achar novas formas de produção para se destacar perante os concorrentes. Essa facilidade em ter produtos e marcas novas no mercado, muitos deles vindo da China, é sem duvida uma ameaça para nosso negócio.

3.2. Análise da Demanda

Os consumidores de moda íntima são muito diversificados, diferem de renda, idade, classes sociais. Toda essa diversidade pode ser explorada de muitas formas. No caso da nossa indústria o perfil dos nossos consumidores foi escolhido após observarmos a falta de produtos para mulheres mais exigentes, que não se satisfazem com pijamas comuns, pois além desses produtos serem exclusivamente para “dormir”, eles também não trazem a qualidade esperada e o encanto inserido em novos produtos.

A Indústria Ninar focará suas atividades na produção de pijamas para mulheres de 18 a 60 anos, pois é nessa faixa etária que as mulheres exigem produtos com algo mais, algo que lhe faça sentir-se melhor, com uma maior autoestima. Como nossos produtos terão coleções exclusivas, com pouca produção de cada modelo, nosso direcionamento será para as classes A e B, onde a cliente comprará uma peça sabendo que não encontrará outra igual tão fácil. A

Indústria Ninar sempre apresentará em seus modelos a qualidade, charme e conforto para atrair mais clientes que exigem elegância e exclusividades.

Nosso diferencial é a produção completa, desde o design dos produtos, a confecção e acabamentos, dessa forma tendo produtos exclusivos, de excelente qualidade. Essa formulação completa nos ajuda a produzir pijamas que não sejam clichês, sendo somente "roupa de dormir", mas sim uma vestimenta que você possa passar o dia com ela em casa ou até mesmo sair vestindo nossos pijamas sem outras pessoas repararem.

Atualmente a Indústria Ninar está operando com duas costureiras e com uma designer de moda, com um maquinário que possibilita a produção em torno de 200 (duzentas) peças por mês. Nossa perspectiva é a contratação de mais 2 (duas) costureiras para enfim chegar em nossa produção esperada de 500 (quinhentas) peças mês. Essa produção pode ser ainda maior com a compra de mais máquinas, porém esse crescimento será ao longo prazo, acreditamos que nos próximos 12 meses possamos triplicar nossa produção atual.

Levando em conta que somos uma empresa pouco conhecida, nossa estratégia para ganhar mercado, foi à fidelização de nossos clientes, através preços justos e qualidade excepcional. Nossa estratégia de posicionamento no mercado, foi com base na precificação que adotamos, um preço maior do que os pijamas convencionais, porém abaixo dos "pijamas premium" existentes. Essa posição nos da à oportunidade de ganhar clientes das duas extremidades, tanto de cima quanto de baixo. Os consumidores que são fieis aos produtos de baixo custo, porém de mais simplicidade, poderão adquirir nossos pijamas. Os consumidores mais exigentes que são fieis ás grifes famosas, poderão conhecer nossos produtos e verificar que nossa qualidade e a mesma ou superior a das grandes marcas. Nosso portfólio está atualmente com 20 (vinte) modelos, tendo um preço médio de venda de R$ 75,00 (sessenta reais) por peça.

Como falado anteriormente nossa produção esperada é 200 (duzentas) peças por mês. Esse total produzido multiplicado pelo preço de venda médio de cada produto, nos da uma receita de R$ 15.000,00 (quinze mil reais) mensal.

Atualmente nossas vendas chegam a 62% da produção mensal, isso representa uma media de 125 peças vendidas. Nossa perspectiva é que em 2016 a produção seja 100% vendida, deixando nosso giro de estoque próximo do zero.

3.3. Análise da Concorrência

No mercado de roupas íntimas existem diversos segmentos, a Indústria Ninar está focada na confecção de pijamas de alta qualidade. Nesse universo dos pijamas existem diversas empresas que disponibilizam produtos para atender a necessidade de uma roupa para dormir. Porem nossa empresa quer algo, além disso, queremos superar as expectativas de nossos clientes, levando um produto com um novo conceito.

Focando nossos objetivos nesse nicho, pijamas de luxo, podemos citar em especial uma empresa que apresenta produtos semelhantes aos nossos. A Lua Luá, é uma empresa que podemos colocar como nosso maior concorrente, sendo ela uma empresa de grande porte, atingindo a maior parte do mercado-alvo.

O ponto forte que devera ser explorado pela Indústria Ninar, é a produção de pijamas de luxo, qualidade e glamour com um preço mais acessível comparado com nosso concorrente. Nosso posicionamento no mercado será a faixa de preço logo abaixo do nosso concorrente, Lua Luá, e acima das demais marcas de pijamas existente, aquelas que somente atendem a necessidade de dormir vestindo algo. Como esse posicionamento atenderemos desde as pessoas com maior poder aquisitivo até aquelas que não pretendem gastar muito com pijamas.

O ponto fraco para nossa entrada nesse mercado é o alto investimento em maquinário e também em publicidade. Somente quando for investido um valor considerável em propaganda poderemos conquistar mais espaço desse nicho, conjuntamente com um aumento na produção, pois precisamos estar preparados para a elevação da demanda assim que ficarmos mais visíveis no mercado.

4. Oferta da Empresa

A Indústria Ninar foi concebida para propiciar aos seus futuros clientes uma nova visão do segmento de roupas íntimas, precisamente os pijamas. Com ideias e designs inovadores, a empresa apresenta seus modelos com algo a mais, até então não encontrados nos produtos já existentes. Esse algo a mais, inserido em nossos modelos, permitem aos clientes usufruírem dos pijamas muito além do convencional, utilizando-os como roupas

tradicionais. Além disso, os modelos dos nossos pijamas são “batizados” com nome de pessoas, criando uma identidade para cada modelo, possibilitando uma maior simpatia junto a nossos clientes.

4.1. Matriz BCG

A matriz BCG é fundamentada no ciclo de vida do produto, tendo como objetivo posicionar os produtos relacionando-os ao crescimento e à participação de mercado. Dessa forma a organização precisa ter produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes fatias de participações do mercado. Assim cada produto deve ser analisado e inserido no quadrante mais propício, conforme figura 02:

FIGURA 02

Para analisar a matriz BCG, é necessário manter uma trajetória com os produtos/negócios, assim o primeiro quadrante a ser analisado é a oportunidade, em alguns livros podemos observar interrogação/problema, tendo o mesmo entendimento. Essa posição traz um investimento que a curto prazo não trará resultados expressivos, porem tem uma propensão de crescimento. A decisão em investir nesse produto gera um alto risco, pois se o produto migrar para a posição estrela, aumentara sua participação no mercado, ou o produto pode pular para o quadrante abacaxi, onde deverá ser descartado, pois não terá retorno sobre o investimento.

No quadrante estrela, são inseridos os negócios/produtos competitivos, que exijam um elevado investimento de capital, porem eles possuem uma expressiva participação de mercado e com isso gerando receitas significativas.

Vaca leiteira é o próximo passo do produto/serviço, onde continua com uma alta participação de mercado, porem com uma baixa taxa de crescimento, assim a organização não precisa mais investir fortemente, pois a geração de caixa e os lucros são elevados.

Por fim o abacaxi, conforme falado anteriormente, com uma participação de mercado baixa e um crescimento desprezível, o produto/negocio deve ser descartado.

Esse modelo adverte que as organizações devem ter em seus portfólios equilibrados, tendo geradores e tomadores de caixa. Uma das analises que podem ser feitas é que o capital ganho com os produtos inseridos no quadrante, vaca leiteira, deve ser investido nos produtos, oportunidades, possibilitando com que eles se tornem estrelas. Fazendo assim com que um ciclo seja constituído na organização.

A matriz BCG de a Indústria Ninar é representada na figura 03:

FIGURA 03

Na matriz BCG da Indústria Ninar, pode-se observar nas oportunidades da nova coleção de inverno, que esta sendo projetada para atender as futuras demanda do inverno 2016. Toda nova coleção é uma aposta baseada na tendência da moda, sendo um risco para a empresa.

Nossas estrelas são os modelos Alice e Adriana, ambos os conjuntos são formados por shorts e blusinha, sendo o modelo Adriana com detalhes em renda. Esses dois modelos precisam de um investimento maior em mão-de-obra, por serem novos modelos e também o custo dos materiais são elevados para garantir a qualidade. Por outro lado esses conjuntos vendem em grande quantidade. As vacas leiteiras da Indústria Ninar, são os modelos Andreia, camisola sem manga, e Gustavo, único modelo masculino, que não demandam muito investimento por serem produtos com custo de produção baixo e tem uma saída considerável.

Os modelos considerados abacaxis, são Isadora, shorts com blusa com babado, e Kate, macaquinho com renda. O modelo Isadora foi um projeto que não obteve aceitação do público pelo design. Já o modelo Kate é demorado para confeccionar e tem um alto custo de produção. Esses são os fatores que levaram a empresa a abandonar a produção dos modelos.

4.2. Forças de Porter

As cinco forças de Porter analisam a atratividade da organização dentro da macroeconomia.

FIGURA 04

Rivalidade Entre Concorrentes – Essa força representar a agressividade dos concorrentes diretos, que vendem o mesmo produto, inserido no mesmo mercado de atuação da empresa a

ser analisada. O mercado de roupas íntimas é brando, porém no nicho que estamos inseridos, pijamas de luxo, são poucas empresas que ofertam esse produto. Nosso concorrente direto é gigante comparado a nós, dessa forma possuímos pouca fatia desse mercado. Precisamos consolidar nossa marca para que com o tempo possamos ganhar mais espaço desse mercado.

Barreiras à Entrada de Concorrentes – Nessa fase é necessário analisar as barreiras existentes para que não haja a inserção de novas empresas para competir com as que já existentes. Essas barreiras que protegem as empresas atuais pode ser o capital necessário para iniciar os serviços; acesso aos fornecedores, entre outros fatores que as novas empresas precisaram conquistar se quiser ter um negocio similar. No caso da Indústria Ninar, a barreira é o design inovador aliado com a mão-de-obra especializada, que juntos produzem pijamas com um novo conceito e com qualidade. Assim uma nova empresa que queira competir conosco deverá investir muito nesses dois aspectos.

Poder de Barganha dos Compradores – Esta força refere-se ao poder do cliente em decidir de qual empresa comprar, ou então de negociar o preço de venda do produto. Compras em grandes quantidades, produtos do setor são padronizados, possibilidade do cliente fabricar seu próprio produto, são alguns fatores que devem ser analisados nessa fase. Nossos produtos são desenvolvidos para um público-alvo que espera algo a mais do que simplesmente atender uma necessidade. Essas pessoas querem produtos que superem suas expectativas, por isso temos o cuidado em confeccionar produtos diferenciados, assim nossos clientes não encontraram outras marcas que ofereçam produtos do mesmo nível.

Poder de Barganha dos Fornecedores - Esse poder de barganha refere-se aos fornecedores controlarem para quem eles querem vender. Isso se aplica quando os produtos fornecidos são diferenciados, o custo da empresa para obter outro fornecedor for oneroso. Assim a empresa deve analisar com quais fornecedores há uma boa relação. Por sermos uma indústria de pequeno porte, não possuímos um poder sobre nossos fornecedores, com isso, sofremos com alguns reajustes de preços de nossos insumos, boa parte deles por oscilação do dólar perante o real. Como nossa demanda por insumos não é o suficiente para barganhar produtos exclusivos, precisamos calcular o que será usado nas coleções, se for necessária uma compra extra, ficaremos a mercê da quantidade estocada por eles, não tendo o poder de pedir uma nova fabricação.

Ameaça de Produtos ou Bens Substitutos – Essa força compreende produtos totalmente diferentes, mas que podem ser substitutos para os da empresa em questão. Essa analise muitas vezes passa despercebida, a organização deve estar atenta nessa fase. A ameaça de produtos que podem substituir o nosso é iminente. Falando em pijamas, há inúmeras marcas que oferecem produtos de qualidade inferior. Outro fator que evidência essa ameaça, são produtos que podem ser substitutos sazonais, por exemplo, final de ano, onde esperamos um crescimento na venda dos pijamas por contas das confraternizações que acontecem as trocas de presentes. Nossos produtos podem ser substituídos por perfumes, chocolates, entre inúmeros produtos. Assim precisamos fortalecer nossa marca perante aos concorrentes diretos e indiretos.

4.3. Matriz ANSOFF

O modelo proposto por Ansoff sintetiza o conceito de que a organização não pode ser orientada por um conjunto de objetivos, também não deve ter um campo de atuação bem definido, juntamente com um vetor de crescimento que indicaria seu deslocamento futuro em termos de produtos e mercados. Em cada quadrante são inseridas as possíveis correlações entre os produtos e os mercados.

No quadrante penetração de mercado, a organização deve direcionar-se para um crescimento através do aumento da participação de mercado com os produtos já existentes. Para isso a empresa deve criar campanhas para o aumento no uso dos produtos e também novas alternativas de utilização para clientes atuais.

No quadrante ao lado, desenvolvimento de mercado, a empresa deve investir na criação de novos produtos, assim substituindo os existentes, ou então, mudar a percepção que os clientes tinham do produto atual. A melhoria continua é uma forma que mudar essa visão dos clientes, acrescentar qualidades, mudar o visual, isso pode fazer com que o produto tenha mais valor percebido para o cliente.

Na posição desenvolvimento de mercado, a organização precisa achar novos modos de aproveitar os produtos já existentes, aumentando o público-alvo ou até mudando seu foco para outro mercado.

O quadrante restante, diversificação, a empresa deve mudar totalmente sua estratégia pré-estabelecida, deve buscar novos mercados com novos produtos. Essa opção pode ser escolhida em casos de saturação do mercado em que atua, outro fator é a obsolescência dos produtos. Esse quadrante evidencia muitos riscos, porem se em uma analise a empresa observar uma oportunidade rentável melhor do que a expansão do mercado atual será uma boa estratégia.

A matriz Ansoff da Indústria Ninar, após analise realizada, é representada conforme figura 05.

FIGURA 05

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	**PENETRAÇÃO DE MERCADO** • **Promoção de coleções passadas** • **Fidelização dos clientes.**	**DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS** • **Expandir a grade de tamanhos;** • **Novas estampas.**
	NOVOS	**DESENVOLVIMENTO DE MERCADO** • **E-commerce;** • **Redes sociais.**	**DIVERSIFICAÇÃO** • **Pijamas infantis.**

A análise da matriz possibilitará a empresa, a elaboração de algumas estratégias para alavancar sua participação no mercado, bem como a evolução nas vendas. A estratégia de diversificação é um tanto arriscada, pelo fato de sair totalmente da concepção da marca, porem se as outras estratégias não mostrarem o resultado esperado, a criação de produtos distintos será uma opção viável.

4.4. Estratégia MKT

O marketing procura entender os consumidores e sua interação com o mercado, o que desejam o que precisam e o que buscam. É uma ferramenta indispensável para as organizações, pois constitui o principal elo com os consumidores e o atendimento de suas expectativas, de maneira a obter o melhor resultado na aceitação de produtos e/ou serviços.

> Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2008, p.10).

Dessa forma, o marketing estabelece importante elo entre uma organização e o mercado, buscando entender seu público consumidor para assim atender suas expectativas. É um processo cíclico praticamente infinito, pois se inicia na pesquisa do público-alvo para entendimento de suas necessidades e desejos, em seguida ocorre a produção de bens e/ou serviços para atender essa demanda, feedback dos clientes em relação ao que foi consumido e depois o processo se inicia novamente.

4.4.1. 4Ps

O composto de marketing contempla informações essências para o sucesso de um negócio. É constituído de quatro variáveis que iniciam com a letra p:produto, preço, praça, e promoção (4p).

A cada dia são lançados inúmeros produtos, alguns para suprir necessidades básicas, outros para atender os desejos dos consumidores. Desde 1990, os produtos passaram a ser multifuncionais, ou seja, muitas vezes um produto que inicialmente tinha apenas um propósito ou razão de existir, passar a ter outras utilidades, aumentando assim seu valor agregado.

Os produtos podem ser analisados em dois aspectos diferentes: produtos de necessidades e de desejos. Os produtos de necessidades são aqueles que compramos para atender nossas dependências diárias, como alimentos, material de higiene. Já os produtos de desejos, são aqueles que de alguma forma são cobiçados pelos consumidores, sendo desnecessários para sua sobrevivência, ou seja, são produtos supérfluos. Nossos pijamas serão classificados nos

dois grupos, onde atendem a uma necessidade, vestuário, porém também são considerados produtos de desejo, pelo design inovador.

O preço é uma variável econômica fundamental para uma organização, sendo vital para o sucesso ou fracasso de um produto. Desempenha importante papel no planejamento estratégico de uma empresa, porque ao mesmo tempo, o preço deve atender ao público-alvo, cobrir gastos e gerar lucro. O preço é influenciado tanto pelas expectativas de uma empresa quanto do mercado. Uma empresa determina o preço de venda de um produto através de um sistema de custeio que garanta a liquidez dos seus gastos e gere uma margem de lucro desejada. Esse sistema leva em conta variáveis como tributos, despesas, custos, insumos, dentre outros. A margem planejada pretende auferir além de lucro, taxa de reinvestimento para novos produtos. Através do preço, os consumidores fazem sua primeira avaliação em relação à qualidade e valor de um produto. O preço baixo pode ser motivo de desconfiança em relação à qualidade. Já um preço elevado produz a sensação de valor agregado superior, porém algumas vezes pode não estar em conformidade com o quanto seu público alvo deseja ou possa pagar pelo mesmo. Não se pode confundir preço do produto com seu respectivo valor. O preço é a quantidade monetária que é paga em um determinado produto/serviço. Já o valor é percebido através da utilidade, da qualidade, entre outros fatores que o produto irá trazer de benefício para cliente. Nossos produtos estão inseridos em uma faixa de preço logo acima das marcas de pijamas convencionais, assim podemos garantir a qualidade dos pijamas com um preço justo, apresentando aos nossos clientes um valor percebido muito superior ao preço.

Praça ou canais de marketing ou canais de distribuição são conceitos que possuem o mesmo significado. O papel principal dos canais de marketing é tornar os produtos disponíveis na época certa, no lugar certo e nas quantidades certas. O mais comum dos canais de distribuição que se pode encontrar é os pontos de vendas, onde encontramos com facilidade os produtos, exemplo: Supermercados, farmácias, lojas. Dessa forma as organizações dependem dos pontos de vendas certos para que seus produtos encontrados pelos consumidores, não adianta o produto ser bom, a propaganda atingir todo o público-alvo e ter um preço adequado se o produto não está disponível nos pontos de venda. Os canais de distribuição utilizados pela Indústria Ninar são a venda por meio de representantes, que fazem a venda de “porta em porta”, a parceria com lojas que atingem nosso público-alvo. Esses dois canais estão ofertando cerca de 80% da produção, sendo necessária a ampliação dos nossos

canais. A criação de uma loja virtual está sendo projetada para que em breve possamos ampliar nossas vendas e atender a demanda de futuros clientes, que poderão ser atendidos em qualquer lugar do país e também pelo mundo afora.

A promoção, originada do inglês “promotion”, que em português pode induzir ao erro de ser entendido apenas como promoção de vendas, é o guarda chuva que engloba propaganda, publicidade, relações públicas, trade, a própria Promoção de vendas e todas as demais atividades relacionadas. Vários autores usam a palavra comunicação ao invés de promoção, pois engloba melhor todas as atividades relacionas. A propaganda é necessária para alavancar as vendas das organizações e para conhecimento do público-alvo. Um produto com qualidade superior e preço competitivo, não será aceito pela população se não houver uma comunicação eficiente, dessa forma não sendo rentável para a empresa. A eficiência da comunicação para atingir um público-alvo, transmitir e receber feedback desse público, assim como melhorar a imagem de uma marca, é determinante para o sucesso. Dessa forma esse “p” é ao mesmo tempo início e fim de uma estratégia do composto de marketing. Para a Indústria Ninar a comunicação é essencial. Nossas representantes são escolhidas seguindo alguns critérios, sendo um deles ser comunicativa, pois a propaganda de “boca em boca” é uma das melhores publicidades. Porem somente essa estratégia de publicidade não é o suficiente, além dessa, temos as redes sociais que atualmente são grandes aliadas das empresas, pois gera um baixo custo de publicação e atinge inúmeras pessoas o tempo todo. Adequando nossas publicações em redes sociais e nossa propaganda de “boca em boca”, teremos um ganho de mercado considerável.

4.5. Análise SWOT

Para a empresa alcançar seus objetivos com mais facilidade, analisar os ambientes externo e interno é de suma importância para a criação da estratégia a ser utilizada. Na analise do ambiente externo, observam-se as oportunidades e ameaças para a organização, assim analisando o que deve ser feito para buscar nosso objetivo. Contemplando o ambiente interno, observam-se as forças e franquezas da organização, ou seja, o que a empresa pode fazer com os recursos disponíveis para chegar a excelência. Para gerar uma correlação entre esses dois ambientes, utiliza-se a matriz SWOT que relaciona as possíveis combinações entre os

ambientes para formar e determinar os objetivos e estratégias a serem tomadas pela organização.

Após analise da Indústria Ninar, apontamos os itens essenciais para traçar uma estratégia, conforme figura 06:

FIGURA 06

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS (organização)	FORÇAS • Produtos com novo conceito; • Modelos exclusivos; • Qualidade; • Preço acessível; • Proximidade junto ao cliente.	FRAQUEZAS • Divulgação; • Estratégias de venda; • Demora na produção; • Falta de recursos financeiros.
FATORES EXTERNOS (ambiente)	OPORTUNIDADES • Demanda por produtos “premium”; • Versatilidade do produto.	AMEAÇAS • Crise econômica; • Concorrência.

A análise SWOT proporcionou um entendimento melhor do que está acontecendo dentro da empresa. As ações para melhorar a gestão da Indústria, devem ser: uma maior divulgação dos produtos, fazendo ações de marketing em redes sociais, onde é grande a visualização com um baixo custo. Conseguir atender a demanda de forma rápida, fidelizando clientes, assim conseguindo vantagem sobre a concorrência. Melhorar a estratégia de vendas, atualmente possuímos representantes que vendem “de porta em porta”, essa estratégia permite a fidelização de clientes, porem em pouca quantidade. Uma alternativa é a criação de um e-commerce, que possibilitará o ganho de mais clientes.

5. Plano Operacional

O coração de uma indústria pode ser considerado o setor operacional, pois se as operações não fluírem da forma correta, todo o processo estará perdido. A seguir será esclarecido o plano operacional da Indústria Ninar.

5.1. Infraestrutura

A infraestrutura utilizada atualmente na indústria, não está longe de ser ideal para a produção. Como a empresa está focada em produzir pijamas de qualidade, todo o processo desde as ideias concebidas de *brainstorming*, os projetos de roupas, os design definitivos, a confecção e também os acabamentos são realizados dentro da empresa. Mesmo sendo pequena em relação à das concorrentes, a indústria possui um maquinário necessário para obter a qualidade necessária para a produção dos pijamas. A empresa possui atualmente um total de 10 (dez) unidades produtiva, conforme tabela 05:

TABELA 05

Unidades Produtivas Indústria Ninar				
Item	**Maquina**	**Utilização**	**Acabamento**	**Quantidade**
1	Overloque	Fechar peças	Uma costura	1
2	Interloque	Fechar peças	Duas costuras	1
3	Overloque Picot	Acabamentos em tecidos delicados	-	1
4	Corte	Corte de modelagem	-	1
5	Corte Viés	Corte de viés para acabamento	-	1
6	Galoneira	Fazer acabamentos	Barra e trama	1
7	Reta eletrônica	Fazer acabamentos	Presponto	1
8	ZigZag	Fazer acabamentos	Pregar renda	1
9	Ombro a Ombro	Fazer acabamentos	Gola e faixa "Adidas"	1
10	Doméstica	Pregar botões e zíper	-	1
		Total		10

O desenvolvimento de cada produto segue um rito para que o mesmo tenha destaque no mercado. A criação começa pelo *brainstormig* de possíveis tendências. Após essa etapa, com as ideias já concebidas, as mesmas vão para o papel, sendo desenhadas, já com as possíveis cores, combinações entre tecidos e acabamentos necessários. A modelagem é o próximo

passo, nessa parte do processo são definidas as medidas de cada peça, a grade que será abrangida, normalmente do P ao G. Após essas três etapas, já com os tecidos escolhidos e cortados do tamanho adequado, as costureiras produzem uma peça piloto. Essa peça fará a ideia finalmente sair do papel. A peça será analisada pela designer, a mesma verifica se a ideia realmente é viável, se tudo o que foi projetado tem a qualidade esperada, o acabamento desejado e glamour de uma peça Ninar. Se aprovada, a peça irá para produção de mais unidades. Se reprovada, a peça será separada e ficará a disposição para futuras pesquisas.

Para a produção conforme rito descrito acima, nosso maquinário é o ideal, ele garante que em todas as etapas da confecção os produtos sejam elaborados com precisão, agilidade, qualidade.

A criação completa só torna-se possível, porque a Indústria Ninar tem em seu quadro de funcionários duas costureiras especializadas em confecção de roupas de luxo, tornando nossos produtos de altíssima qualidade. A empresa encontra-se em dificuldade de suprir a demanda existente no mercado, essa limitação da nossa produção é reflexo da falta de mão-de-obra especializada, já que a qualidade é um dos pilares que sustentam nosso negocio. A previsão é que até final de 2016 dobre nosso quadro de funcionário, fazendo com que a produção salte de 200 (duzentas) peças mensais para 500 (quinhentas) unidades produzidas.

5.2. Tecnologia Adotada

Como falado anteriormente, para ser competitiva no mercado, a Indústria Ninar precisou investir em tecnologia, não somente no maquinário especializado para a confecção de pijamas de luxo, mas também na administração de toda a empresa. Tendo em vista que na maioria das empresas o estoque deve ser bem controlado, numa indústria ele é primordial, pois a quantidade de matéria-prima, juntamente com os produtos em produção, somados com os produtos acabados, não é facilmente administrado. Assim a empresa precisou implantar o sistema Shop Control 9, licenciado pela IdealSoft. Esse software permite uma gestão do estoque minuciosa, onde cada detalhe contido no produto pode ser utilizado para diferencia-lo de outro, tornando a administração do estoque mais rigorosa e eficiente.

5.3. Logística

Como toda indústria, a Ninar precisa de uma logística simples, porém eficaz e que atenda suas necessidades sem ter um alto custo de administração. Tendo isso em vista a empresa adotou dois tipos de logística, a interna e a externa.

A logística interna abrange todas as operações que são realizadas dentro da estrutura fabril. A logística interna tem seu primeiro momento com a gestão do estoque de matérias-primas, verificando a quantidade necessária de produtos a serem comprados de fornecedores rigorosamente escolhidos pela analise da qualidade dos produtos, garantia de entrega e confiabilidade no relacionamento com o cliente. Após a realização do pedido e com o recebimento das matérias-primas (tecidos, fios, rendas, acessórios), o segundo passo é a conferencia e inserção dos novos produtos no sistema de estoque e a separação para estocagem das matérias-primas em seus devidos lugares. Já contabilizados e organizados as matérias-primas serão requisitadas conforme o produto a ser produzido e a demanda por cada modelo a ser confeccionado. Cada modelo de pijamas demanda diferentes matérias-primas em diferentes quantidades, da mesma forma acontece com a utilização das maquinas, o tempo e a sequencia sempre serão definidos conforme modelo que será confeccionado. Após a confecção dos pijamas, é feita a verificação do acabamento, para que tudo seja produzido com ótima qualidade, tão logo cadastrados no sistema como produtos acabados, eles são embalados e estarão prontos para a venda.

Após a realização de toda a logística interna, temos a logística externa, que compreende as venda e o recebimento da receita. Atualmente a Indústria Ninar, possui quatro representantes diretos, que realizam a venda para consumidores finais, recebendo comissão por venda realizada. A empresa adotou uma gestão de consignação com as representantes, sendo que cada representante é responsável pelos produtos, assim que é dada a saída do estoque. Semanalmente são controladas as vendas assim como as devoluções de cada vendedora, para que a partir desse controle, sejam entregues novos produtos, criando um ciclo semanal. Com a elaboração desse ciclo semanal, a empresa está sempre a par de suas vendas, analisando quais produtos estão sendo mais vendidos, tendo uma entrada de receita em caixa mais ágil e conhecendo melhor seu público-alvo.

Outra forma de comercialização que a empresa exerce é a parcerias com lojas para a revenda de seus produtos. Essas parcerias são realizadas de acordo com o segmento da loja e com o publico que é atingido, garantindo que sejam condizentes com os definidos pela Indústria Ninar. Atualmente a empresa possui parcerias com lojas especializadas em moda intima, também obteve parceria com lojas de grifes famosas que não possuíam pijamas em suas estantes, dessa forma criando uma nova opção para o publico frequentador da boutique.

A empresa estuda a venda de seus produtos no mercado virtual, assim podendo abranger muito mais pessoas e localidades, porem precisa focar-se no aumento da produção para conseguir atender o crescimento esperado de demanda com o lançamento de uma loja virtual.

5.4. Fornecedores

Pensando na qualidade dos pijamas confeccionados, a Indústria Ninar foi atrás de parcerias com grandes fornecedores de tecidos e malhas, rendas e acessórios, para garantir produtos excelentes a seus clientes. Fornecedores como Malhas Menegotti, RVB, Marazul, são alguns dos parceiros que garantem a excelência de nossa produção. Apesar dessas grandes empresas parceiras, a Ninar ainda não tem o poder de barganha para ter a exclusividade dos materiais produzidos por esses fornecedores. Ainda que algum concorrente use a mesma malha que nos é fornecida, a Ninar ficará a frente por confeccionar pijamas diferenciados, com modelos exclusivos. Mesmo não tendo a exclusividade no momento, os fornecedores garantem mesma qualidade que é destinada para grandes indústrias.

5.5. Gestão administrativa

Em se tratando de uma indústria de pequeno porte, a empresa possui três setores definidos, a administração, a produção e o comercial. A gestão da empresa é bem simples, tendo no momento apenas quatro funcionários fixos, sendo que na parte administrativa atua uma das sócias, realizando diversas funções, como financeira, gestão de estoques. Na área de produção a empresa possui duas costureiras responsáveis pela confecção dos pijamas, já na parte de modelagem e design uma das sócias é a responsável. A área de vendas é formada pelos representantes que se submetem a área administrativa, tanto para consignação de produtos como para fechamento das vendas realizadas.

6. Plano Financeiro

A seguir será apresentado o plano financeiro da Indústria Ninar, nele estará contidos os valores de investimentos, custos, preço de venda, faturamento, DRE, fluxo de caixa e também a analise de viabilidade do projeto.

6.1. Investimentos

Para iniciar o negócio de confecção de pijamas, o investimento em equipamentos e matéria-prima, foi relativamente baixo, conforme mostrado na tabela 06.

TABELA 06

Investimentos - Indústria Ninar			
Item	**Descrição**	**Valor Total**	
1	8 Maquinas de Costura	R$	16.500,00
2	2 Maquinas de Corte	R$	500,00
3	6 Tesouras	R$	300,00
4	2 Mesas de Corte	R$	4.000,00
5	2 Computadores	R$	2.500,00
6	Software de Gestão	R$	1.889,00
7	Impressora Etiquetas	R$	1.500,00
8	Impressora Comum	R$	300,00
9	7 Cadeiras	R$	1.050,00
10	Armários	R$	1.500,00
11	Balcão	R$	800,00
12	Ferro passar-roupa	R$	150,00
13	Tabua de passar-roupa	R$	100,00
14	Reforma Sede	R$	800,00
15	Porta de Vidro	R$	4.300,00
16	Compra de Matéria-prima	R$	15.000,00
	Total Investido	**R$**	**51.189,00**

Essa relação traz os itens necessários à para o inicio das atividades da indústria, maquinário especializado, tecnologia para a gestão de estoque, reforma da sede da empresa que possibilitou a implantação de um layout que atendeu as necessidades da indústria, melhorando a circulação das peças durante a confecção. Houve também um investimento em

matéria-prima, produtos de qualidade, para desde o inicio produzir pijamas conforme projetados.

6.2. Faturamento

Atualmente a Indústria Ninar dispõe de um faturamento mensal aproximado de R$ 7.515,00. Esse faturamento é atingido com a venda de dez modelos diferentes de pijamas da coleção primavera-verão, conforme tabela 07, sendo que em media temos um total de 122 pijamas vendidos.

TABELA 07

Faturamento Mensal Atual - Indústria Ninar						
Item	**Descrição**	**Valor Unitário**		**Quantidade Vendida**	**Valor Total**	
1	Kate	R$	89,00	4	R$	356,00
2	Maria	R$	69,00	25	R$	1.725,00
3	Adriana	R$	56,00	24	R$	1.344,00
4	Karin	R$	78,00	17	R$	1.326,00
5	Jessica	R$	83,00	8	R$	664,00
6	Victoria	R$	81,00	5	R$	405,00
7	Alice	R$	69,00	22	R$	1.518,00
8	Isadora	R$	59,00	3	R$	177,00
9	Luana	R$	79,00	6	R$	474,00
10	Gustavo	R$	88,00	8	R$	704,00
Total				**122**	**R$**	**7.515,00**
Faturamento Mensal					**R$**	**7.515,00**

Nossa expectativa para o ano de 2016 é ultrapassar a marca de 200 pijamas vendidos mensalmente, dobrando nosso faturamento, conforme mostra a tabela 08.

TABELA 08

Projeção Faturamento Mensal - Indústria Ninar						
Item	Descrição	Valor Unitário		Quantidade Vendida	Valor Total	
1	Kate	R$	89,00	8	R$	712,00
2	Maria	R$	69,00	40	R$	2.760,00
3	Adriana	R$	56,00	38	R$	2.128,00
4	Karin	R$	78,00	35	R$	2.730,00
5	Jessica	R$	83,00	16	R$	1.328,00
6	Victoria	R$	81,00	8	R$	648,00
7	Alice	R$	69,00	30	R$	2.070,00
8	Isadora	R$	59,00	7	R$	413,00
9	Luana	R$	79,00	10	R$	790,00
10	Gustavo	R$	88,00	15	R$	1.320,00
Total				**207**	**R$**	**14.899,00**
Faturamento Mensal					**R$**	**14.899,00**

6.3. Custos

Como mostrado anteriormente, para atingir um faturamento maior em 2016 nossos custos unitários precisam ser analisados periodicamente para sempre ter a possibilidade de reduzi-los, dessa forma poderemos vender os pijamas com pouca variação de preços conseguindo um lucro maior. Segue o custo unitário por modelo conforme tabela 09.

TABELA 09

Custo Unitário - Indústria Ninar			
Item	Descrição	Valor Unitário	
1	Kate	R$	28,15
2	Maria	R$	31,00
3	Adriana	R$	29,13
4	Karin	R$	30,40
5	Jessica	R$	26,40
6	Victoria	R$	29,52
7	Alice	R$	28,93
8	Isadora	R$	27,00
9	Luana	R$	32,60
10	Gustavo	R$	35,75
Custo Médio		**R$**	**29,89**

Para uma boa gestão de custos, é necessário também estratégias para baixar os custos fixos da organização. A Indústria Ninar possui um total de R$ 5.127,00 de custos fixos mensais, conforme tabela 10.

TABELA 10

Custo Fixo - Indústria Ninar			
Item	**Descrição**	**Valor Total**	
1	Energia	R$	30,00
2	Agua	R$	20,00
3	Telefone/internet	R$	130,00
4	Aluguel	R$	1.000,00
5	Depreciação	R$	95,00
6	Material escritório	R$	50,00
7	Contador	R$	250,00
8	Tarifa bancaria	R$	52,00
9	MOI	R$	500,00
10	MOD	R$	2.000,00
11	Pró-labore	R$	1.000,00
	Total	**R$**	**5.127,00**

Após listar os custos variáveis e fixos, podemos chegar num preço de venda para cada um de nossos modelos. Nosso PV leva em conta os custos fixos rateados para cada produto, o custo variável de cada modelo somado com nosso custo de comercialização, pagos por meio de comissão de vendas, que é de 20% do valor vendido pelas representantes, mais nossa margem de lucro de 20%. A tabela 11 mostra o preço de venda dos nossos produtos.

TABELA 11

Preço de Venda Unitário - Indústria Ninar			
Item	**Descrição**	**Valor Unitário**	
1	Kate	R$	89,00
2	Maria	R$	69,00
3	Adriana	R$	56,00
4	Karin	R$	78,00
5	Jessica	R$	83,00
6	Victoria	R$	81,00
7	Alice	R$	69,00
8	Isadora	R$	59,00
9	Luana	R$	79,00
10	Gustavo	R$	88,00
Preço de Venda Médio		**R$**	**75,10**

Tendo um preço médio de R$ 75,10, multiplicado pela nossa previsão de faturamento em 2016, que são de 200 peças mensais, isso nos dará um montante em torno de R$ 15.000,00.

6.4. DRE

Com as estratégias de vendas atuais a Indústria Ninar está no meio do caminho em busca de seu objetivo, que é a venda de 200 peças mensais. Hoje em dia são em média 120 peças vendidas por mês, gerando um lucro liquido de R$ 1.704,62, conforme DRE apresentado na tabela 12.

TABELA 12

DRE - Indústria Ninar		
Descrição	**Valor Total**	
Vendas Liquidas	**R$**	**8.693,00**
(-) CMV	R$	(3.661,38)
(=) Lucro Bruto	**R$**	**5.031,62**
(-) Despesas Operacionais	**R$**	**2.327,00**
Administração	R$	2.032,00
Comercial	R$	200,00
Depreciação	R$	95,00
(=) Lucro Operacional	**R$**	**2.704,62**
(-) Pró-Iabore	R$	1.000,00
(=) Lucro Líquido	**R$**	**1.704,62**

A projeção de lucro com o aumento em quase 50% das vendas de pijamas, dará um salto para R$ 4.658,15, é um aumento de mais de 36% no lucro liquido da empresa. O DRE da tabela 13 mostra esse aumento.

TABELA 13

DRE Projetado - Indústria Ninar		
Descrição	**Valor Total**	
Vendas Liquida	**R$**	**14.899,00**
(-) CMV	R$	(6.213,85)
(=) Lucro Bruto	**R$**	**8.685,15**
(-) Despesas Operacionais	**R$**	**3.027,00**
Administração	R$	2.532,00
Comercial	R$	400,00
Depreciação	R$	95,00
(=) Lucro Operacional	**R$**	**5.658,15**
(-) Pró-Iabore	R$	1.000,00
(=) Lucro Líquido	**R$**	**4.658,15**

6.5. Fluxo de Caixa

A Indústria Ninar começou aos poucos sua trajetória, com baixos investimentos em matéria-prima e utilizando equipamentos ultrapassados. Com o ingresso de um novo sócio, o investimento inicial foi realizado com recursos próprios do novo membro da empresa, R$ 35.000,00 em caixa e mais R$ 23.000,00 em matérias-primas para alavancar o negocio. A seguir temos o fluxo de caixa projetado para o período de 4 anos. Conforme tabela 14.

TABELA 14

Fluxo de Caixa - Indústria Ninar				
Item/Ano	**1**	**2**	**3**	**4**
Entradas:				
Integralização Capital	R$ 35.000,00	R$ -	R$ -	R$ -
Vendas à Vista	R$ 95.500,00	R$ 109.825,00	R$ 126.298,75	R$ 145.243,56
Vendas a Prazo	R$ 10.574,00	R$ 12.160,10	R$ 13.984,12	R$ 16.081,73
Total Entradas:	R$ 141.074,00	R$ 121.985,10	R$ 140.282,87	R$ 161.325,29
Saídas:				
Compras à Vista	R$ 23.000,00	R$ 15.000,00	R$ 20.000,00	R$ 22.000,00
Compras a Prazo	R$ 17.829,00	R$ 25.000,00	R$ 28.000,00	R$ 30.000,00
Aquisição Ativo Fixo	R$ 16.500,00	R$ 5.000,00	R$ 7.000,00	R$ 10.000,00
Pessoal e Encargos	R$ 29.000,00	R$ 35.000,00	R$ 38.000,00	R$ 43.000,00
Gastos Administrativos	R$ 11.352,00	R$ 13.000,00	R$ 14.500,00	R$ 15.400,00
Despesas de Vendas	R$ 3.250,00	R$ 5.000,00	R$ 6.000,00	R$ 7.600,00
Total Saídas:	R$ 100.931,00	R$ 98.000,00	R$ 113.500,00	R$ 128.000,00
Acréscimo/Decréscimo	R$ 40.143,00	R$ 23.985,10	R$ 26.782,87	R$ 33.325,29
Saldo Inicial	R$ -	R$ 40.143,00	R$ 64.128,10	R$ 90.910,96
Saldo Final	R$ 40.143,00	R$ 64.128,10	R$ 90.910,96	R$ 124.236,26

O fluxo de caixa apresentado, baseia-se num montante de vendas mensais de 200 peças, com um preço unitário médio de R$ 75,10. O crescimento almejado pela empresa é de 15% anuais em seu faturamento. Com esse faturamento crescendo nessa proporção teremos uma media de R$ 30.000,00 de lucro liquido por ano.

6.6. Análise de Viabilidade

A seguir será apresentado a análise de viabilidade para o negócio da Indústria Ninar, possibilitando uma tomada de decisão em investir no negocio ou abandona-lo. Na tabela que segue, 15, temos os indicadores financeiros, VPL (valor presente liquido), TIR (taxa interna de retorno), Payback e também a TMA (taxa media de atratividade).

TABELA 15

Indicadores Financeiros - Indústria Ninar					
Item/Ano	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Fluxo de Caixa Final	R$ (35.000,00)	R$ 40.143,00	R$ 23.985,10	R$ 26.782,87	R$ 33.325,29
Fluxo de Caixa Acumulado	R$ (35.000,00)	R$ 5.143,00	R$ 29.128,10	R$ 55.910,96	R$ 89.236,26
Fluxo de Caixa Descontado	R$ (35.000,00)	R$ 36.493,64	R$ 19.822,40	R$ 20.122,36	R$ 22.761,62
Fluxo de Caixa Descontado Acumulado	R$ (35.000,00)	R$ 1.493,64	R$ 21.316,03	R$ 41.438,40	R$ 64.200,02
VPL	**R$ 64.200,02**			**TMA:**	**10%**
TIR	**87,47%**				
Payback Simples	**Ano: 0**	**Mês: 10**	**Dias: 13**		
Payback Descontado	**Ano: 0**	**Mês: 11**	**Dias: 15**		

O investimento inicial da Indústria Ninar em caixa foi de R$ 35.000,00. Como mostrado no fluxo de caixa projetado, a empresa fechará seu fluxo de caixa em 2016 com R$ 40.143,00, tendo um fluxo de caixa acumulado de R$ 5.143,00 já no primeiro ano de existência, isso significa que o tempo de retorno do investimento é inferior a 12 meses, assim nosso Payback foi avaliado em 10 meses e 13 dias para retornar nossos R$ 35.000,00 investidos.

Trazendo os resultados do fluxo de caixa futuro para o presente e descontando o investimento inicial, temos nosso VPL de R$ 64.200,02. Esse valor sendo positivo, representa que os valores futuros do fluxo de caixa contabilizados no ano zero superam o investimento inicial, dessa forma o projeto deve ser aceito.

A Taxa Média de Atratividade do projeto é de 10%, para que a Indústria Ninar tenha condições de dar aos investidores lucro, a TIR do projeto deve ser maior que a TMA. Conforme mostrado na tabela 13, nossa TIR é de 87,47%, isso significa que ao invés de um investidor ganhar cerca de 10% ao ano em investimentos como a caderneta de poupança, ele poderá ganhar mais de 87% investindo nesse projeto.

6.7. Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade mostra o impacto no retorno do investimento quando são alterados valores como preço de venda e volume de vendas, conforme mostra a tabela 16.

TABELA 16

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE – PREÇO x VOLUME				
Anos	**0**	**1**	**2**	**3**
Dados				
Preço de venda unitário (para os 3 anos)		R$ 80,00	R$ 80,00	R$ 80,00
Volume		125	125	125
Geração de caixa sobre a receita total		80,00%	80,00%	80,00%
investimento inicial:	R$ (35.000,00)			
Custo do capital ao ano:	10,00%			
Projeção do fluxo de caixa	R$ (35.000,00)	R$ 8.000,00	R$ 8.000,00	R$ 8.000,00

		Preço de Venda Unitário			
R$	**(15.105,18)**	*R$ 80,00*	*R$ 90,00*	*R$ 100,00*	*R$ 110,00*
125		R$ (15.105,18)	R$ (12.618,33)	R$ (10.131,48)	R$ (7.644,63)
150		R$ (11.126,22)	R$ (8.142,00)	R$ (5.157,78)	R$ (2.173,55)
200		R$ (3.168,29)	R$ 810,67	R$ 4.789,63	R$ 8.768,60
300		R$ 12.747,56	R$ 18.716,00	R$ 24.684,45	R$ 30.652,89
Volume					

Com uma venda mensal de 125 peças a um preço unitário médio de R$ 80,00, a empresa apresentará um VPL negativo de R$ 15.105,18, não sendo atrativo o investimento nesse negocio. Mesmo a empresa praticando valores unitários médios maiores, até R$ 110,00, com a venda de 125 peças mensais a empresa ainda continuará com seu VPL negativo.

Para que a empresa começa a obter um VPL positivo, devera ter uma venda mensal de no mínimo 200 unidades com um preço unitário médio de R$ 90,00, atingindo R$ 810,67 de VPL positivo. A partir desse momento a empresa estará superando seu investimento inicial. O esperado para os próximos anos é que a empresa tenha um crescimento mais acentuado, produzindo mais e com vendas superiores, podendo chegar facilmente em 300 peças vendidas por mês, fazendo o com que o VPL seja cada vez mais atrativo.

7. Conclusão

Atualmente muitas empresas surgem pela demanda de algum produto novo ou às vezes pela vontade das pessoas empreenderem, tornando seus sonhos realidade. Algumas dessas empresas se tornam grandes e outras não seguem a adiante. O fator determinante para esse

sucesso é a gestão, desde antes do inicio das atividades, até a gestão continua de toda empresa.

A Indústria Ninar, começou por um sonho de sua fundadora e também pela demanda de pijamas de luxo, um novo conceito ainda em ascensão no mercado. A realização de estudo possibilitou observar com clareza as estratégias que a empresa deverá utilizar para chegar ao sucesso. Com uma vasta extensão do mercado possibilitando esse crescimento, a indústria precisou analisar as alternativas de vendas, marketing, infraestrutura para poder ganhar mais fatias do mercado de pijamas.

O investimento para esse negócio foi consideravelmente baixo, comprados com outros novos negócios, como os de tecnologia. Com um investimento inicial de R$ 35.000,00 a empresa projeta para o ano de 2016 um crescimento de suas vendas em cerca de 40%, fazendo com que o fluxo de caixa final seja superior ao investido inicialmente, tornando-se uma empresa que retornará o valor investido já no primeiro ano de existência.

Tendo em vista o baixo valor investido com a alta taxa de retorno desse investimento, TIR é igual a 87%, não há duvidas que é muito melhor investir em um negócio que proporciona mais de 8 vezes o que renderia a caderneta de poupança, assim tornou-se viável o investimento na Indústria Ninar, que tem a enorme possibilidade de sucesso pela frente.

8. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES – ABIT; **Relatório de Atividades 2015**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/>. Acesso em: 12 jan. 2016.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/>. Acesso em: 20 out. 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicação à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/>. Acesso em: 11 jan. 2016.

REVISTA TEXTÍLIA. Disponível em: <http://www.textilia.net/>. Acesso em: 11 jan. 2016.

TEXBRASIL. Disponível em: <http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/>. Acesso em: 19 out. 2015.