

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM FINANÇAS

IRUAMA BARROZO TAVARES

**ANÁLISE DOS EFEITOS DA GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO NO
PREÇO DE VENDA DO PRODUTO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

CURITIBA

2016

IRUAMA BARROZO TAVARES

**ANÁLISE DOS EFEITOS DA GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO NO
PREÇO DE VENDA DO PRODUTO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Especialização MBA em Finanças, Departamento de Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

CURITIBA

2016

RESUMO

Este trabalho consiste em entender e demonstrar os efeitos de uma gestão financeira de curto prazo ineficiente e sua relação com o preço de venda do produto de uma empresa familiar localizada em Curitiba, Paraná. O objetivo do estudo é propor melhorias para os principais problemas encontrados na gestão financeira e no preço de venda praticado. Para realização do trabalho foi necessário primeiro realizar um diagnóstico da situação financeira atual da empresa, para em sequência identificar as falhas na gestão de curto prazo e realizar um levantamento dos custos fixos e variáveis. Somente então foi possível calcular a margem de contribuição e lucro do produto principal, para assim, sugerir ajustes necessários no preço de venda do produto e na gestão de curto prazo.

Palavras-Chave: Gestão financeira de curto prazo. Empresa de pequeno porte. Preço de Venda.

ABSTRACT

This work consists in understanding and demonstrate the effects of a inefficient short-term financial management and its relation to the selling price of the product of a small family business located in Curitiba, Paraná. The study intends to propose improvements to the main problems found in the financial management and in the practiced selling price. To carry out the work it was first necessary to do a diagnosis of the current financial situation of the company, after that, the gaps in the short-term management were identified. Next it was conducted a survey of fixed and variable costs. Only then, it was possible to calculate the main product contribution margin and profit, for then, suggest necessary adjustments in the selling price of the product and in the short-term management.

Keywords: Short-term financial management. Small business. Selling price.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Distribuição de funções.....	13
FIGURA 2 - Responsáveis e cargos.....	14
FIGURA 3 - Fluxo do Pedido.....	16
FIGURA 4 - Fluxo de produção de uma Camiseta de algodão.....	18
FIGURA 5 - Controle Financeiro.....	28
FIGURA 6 - Relatório.....	29
FIGURA 7 - Cálculo do preço de venda sugerido.....	32
FIGURA 8 - MC unitária.....	33
FIGURA 9 - PE – Camisetas de algodão.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Cálculo atual do preço do produto	25
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO – VENDENDO LEBRE, RECEBENDO POR GATO.....	7
2	CONHECENDO A EMPRESA	8
2.1	A história da LW Confeções Ltda.	8
2.2	Contexto organizacional.....	9
2.3	Estrutura da empresa.....	12
2.4	Fluxo do pedido e produção.....	15
2.5	Área Financeira.....	20
3	CONCEITOS NORTEADORES	22
3.1	Custos	23
3.1.1	Custos Fixos	23
3.1.2	Custos Variáveis.....	24
3.2	Preço de Venda	24
3.3	Margem de Contribuição.....	25
3.4	Ponto de Equilíbrio.....	26
4	PROPOSTA DE MELHORIA.....	27
4.1	Controles financeiros.....	27
4.1.1	Controle de contas a pagar e receber	28
4.1.2	Relatório de acompanhamento.....	29
4.2	Ajuste no preço de venda.....	31
5	CONCLUSÃO	34
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1 INTRODUÇÃO – VENDENDO LEBRE, RECEBENDO POR GATO

Correria e agitação marcam o início de mais uma semana na empresa de Amaral, proprietário e gerente comercial de uma confecção familiar. Logo pela manhã um novo pedido é fechado, trazendo dinheiro ao caixa e certo conforto aos empregados. A empresa precisa de recursos financeiros para pagar as contas atrasadas e melhorar sua credibilidade perante aos bancos e fornecedores.

A responsável pelas atividades financeiras essenciais, esposa do Sr. Amaral, utilizou a nova entrada de caixa para pagar algumas das contas referentes ao pedido anterior. Deste modo, houve falta de dinheiro para pagar a matéria prima do novo pedido, impossibilitando a empresa de iniciar a confecção. Mais uma vez a produção dependeria de uma nova encomenda, gerando atraso na entrega do pedido recebido.

Ciente da falta de recursos, Amaral questiona a esposa se os produtos vendidos estavam dando lucro à empresa, pois não conseguia compreender o motivo de possuírem tantas contas a pagar atrasadas. A esposa, confusa com a constante falta de caixa, tenta entender as finanças da empresa, porém, após certo tempo, compreende que não dispõe de controles financeiros efetivos que possam auxiliá-la a responder tal pergunta. A partir deste ponto ambos proprietários se prendem à dúvida: "Será que os produtos ofertados estão trazendo lucro à empresa?".

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral propor ajustes necessários no preço de venda do produto e na da gestão de curto prazo através da identificação de falhas na administração financeira da empresa LW Confecções Ltda., que tem como *business core* confecção de camisetas para eventos e uniformes esportivos. Através de entrevista com o proprietário da empresa, também será possível atingir os objetivos específicos, que são: (i) realizar um diagnóstico da situação financeira atual da empresa, (ii) identificar as falhas na gestão de curto prazo da empresa, (iii) realizar um levantamento dos custos fixos e variáveis, (iv) calcular a margem de contribuição e lucro do produto principal ofertado e ainda, (v) sugerir ajustes necessários no preço de venda do produto e na gestão de curto prazo da empresa.

2 CONHECENDO A EMPRESA

2.1 A história da LW Confeções Ltda.

A LW Confeções Ltda., fundada em 28 de julho de 2003, é uma empresa familiar de pequeno porte que atua no setor têxtil, e tem como *core business* a confecção de camisetas para eventos, além de produzir demais produtos como uniformes escolares e esportivos. O estabelecimento está situado no bairro Boqueirão, na cidade de Curitiba, desde a sua fundação. O imóvel alugado de 280m² é dividido em 2 peças, local de produção e escritório.

No início das atividades a empresa confeccionava roupas voltadas para o público jovem, que eram revendidas em lojas voltadas para tal público, em sua maioria lojas de roupas e equipamentos de surf.

Após alguns anos de experiência de mercado, o proprietário e gerente comercial, Amaral, decidiu mudar estrategicamente o rumo de seu negócio quando, fechou uma parceria com a igreja da qual participa. A partir de então, a LW começou a fabricar uniformes escolares para os estudantes da rede de ensino da irmandade.

A venda dos uniformes, que ocorria por meio de lojas especializadas e também, diretamente aos pais de alunos, trouxeram bastante retorno financeiro para a empresa. Nesta época, a fabricação de vestuário comum foi suspensa, e a produção ficou focada principalmente em uniformes escolares e eventualmente em uniformes esportivos, como quimono e calção esportivo. O diferencial do produto ofertado sempre foi o baixo preço e alta qualidade, fazendo com que seus clientes se mantivessem fiéis a marca. No auge de suas atividades a companhia precisou contratar mais colaboradores, chegando a empregar aproximadamente 20 funcionários, aumentar o maquinário e também expandir o espaço físico, para comportar a linha de produção.

Poucos anos depois, as vendas sofreram uma queda brusca, em virtude de um novo concorrente de mercado. Logo, o faturamento foi diretamente afetado e as vendas de uniformes não estavam suprimindo as necessidades financeiras da empresa. A crise financeira despertada na época obrigou a empresa a reestruturar a

linha de produção, rever a necessidade de pessoal e avaliar a venda de maquinário. Foi então, quando o Amaral identificou uma oportunidade de diversificação de negócio.

Um colega de Lena, esposa do sr. Amaral, ciente da crise que a empresa estava enfrentando a procurou para solicitar o orçamento de um novo pedido, confecção de um lote de camisetas e pólo para eventos. Na época Amaral nem chegou a cogitar se recusaria, aceitou a demanda perante a falta de caixa. O sucesso dos produtos vendidos trouxe a ideia de torná-los o novo *core business* da empresa e garantir sua sobrevivência. Desde então, o proprietário procura fabricar diversos produtos, aceitando diferentes tipos de pedido, mas sempre mantendo um preço baixo e qualidade alta.

Até pouco a administração da empresa não era aberta a novas ideias, com o tempo e as consequências dos erros cometidos este quadro foi revertido, hoje o proprietário está um pouco mais flexível e procura tomar melhores decisões para seu negócio.

2.2 Contexto organizacional

O setor têxtil e de confecção mundial movimentou aproximadamente US\$ 740 bilhões no ano de 2012, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT e a previsão é que este valor aumente até 2020 (OMC apud ABIT, 2015). A atividade está presente há cerca de 200 anos no país e foi o grande motor da revolução industrial. Sua importância no cenário econômico-social se dá devido à grande capacidade de gerar emprego.

No ambiente em que a empresa está inserida, é possível observar as consequências da globalização, como, a expansão dos mercados e a oferta de novas oportunidades para as empresas. Com a maior acessibilidade a outros mercados tornou-se possível maximizar a redução de custos, trazendo para as empresas maior competitividade e maior exposição. Este novo cenário tem trazido desafios para as pequenas e médias empresas, como é o caso da LW Confecções Ltda., onde estas oportunidades foram vistas como ameaças, uma vez que começaram a competir com o fácil acesso a empresas internacionais e sua política

de preços. Isso pode ser facilmente verificado pelos números, a importação de vestuário aumentou cerca de 24 vezes na última década (ABIT, 2015).

Para a organização em questão, o mercado é limitado. A congregação da qual a família participa é responsável por aproximadamente 95% de suas vendas. Sem perceber a importância da diversificação da carteira de clientes, a empresa familiar arrisca sua existência ao não expandir sua atuação em novos mercados e ao limitar-se a praticamente um cliente.

Amaral e seus funcionários tiveram ciência deste risco quando uma empresa de São Paulo tornou-se sua concorrente direta. Até o momento a LW era a única grande fornecedora de uniformes escolares e vestuário para a irmandade, perdendo demanda para o novo *player* do mercado. Entre os concorrentes, este se tornou uma ameaça à existência da empresa. A confecção adversária é uma empresa de médio porte, com uma linha de produção maior e disponibilidade de crédito no mercado, permitindo o financiamento da produção, o que, para os clientes resulta em condições de pagamento diferenciadas (à vista e a prazo) e ótimos prazos de entrega.

Amaral e seus funcionários tiveram ciência deste risco quando uma empresa de São Paulo tornou-se sua concorrente direta. Até o momento a LW era a única grande fornecedora de uniformes escolares e vestuário para a irmandade, perdendo demanda para o novo *player* do mercado. Entre os concorrentes, este se tornou uma ameaça à existência da empresa. A confecção adversária é uma empresa de médio porte, com uma linha de produção maior e disponibilidade de crédito no mercado, permitindo o financiamento da produção, o que, para os clientes resulta em condições de pagamento diferenciadas (à vista e a prazo) e ótimos prazos de entrega.

É primordial para a formulação e prática de uma estratégia sólida, conhecer não somente o ambiente organizacional interno, mas também o ambiente externo e saber onde a empresa encontra-se posicionada neste. Um modo clássico de analisar a atratividade de um setor e a posição da empresa dentro dele é através das cinco forças competitivas de Porter, para o autor, “a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em profundidade e analisar as fontes de cada força” (PORTER, 1986). As cinco forças são definidas e analisadas conforme abaixo:

I. Rivalidade entre atuais concorrentes: A rivalidade entre os concorrentes representa a real concorrência de mercado que a empresa está sujeita no momento. A estratégia da empresa irá definir como a mesma irá competir com seus pares, seja ofertando preços melhores, diferenciação do produto, variedade de produtos, ou até mesmo pela acessibilidade ao produto. Até o momento a empresa focou em oferecer preços baixos e produtos de qualidade, concorrendo diretamente com um número pequeno de concorrentes, onde apenas um deles representa risco à organização. É possível definir o cenário atual como desfavorável, pois a empresa vem perdendo mercado para o principal concorrente, que tem possibilidade de ofertar o produto pelo mesmo valor, com diferentes formas de pagamento e ainda obtendo mais lucro sobre a venda quando comparado a LW Confeccões.

II. Possibilidade de novos entrantes: A ameaça de novos entrantes pode ser resumida na possibilidade de novos concorrentes entrarem na indústria a fim de adquirir uma parte do mercado, reduzindo assim o *market-share* da empresa. A possibilidade de novos entrantes diretos na carteira de fornecedores da Igreja é pequena, a congregação tenta manter o contrato com os fornecedores por longos períodos. No entanto, a oportunidade de negócio neste ramo é visível, principalmente quando a demanda da irmandade é avaliada individualmente (seu principal cliente). Uma nova empresa pode surgir para desfrutar desta demanda, oferecendo benefícios ao cliente que a LW não consegue ofertar, como: formas de pagamento diferenciada e entrega dentro do prazo garantida. A possibilidade de novos concorrentes para competir com o restante da demanda da empresa é extremamente alta, visto que se trata de um produto simples, sem a necessidade de alta tecnologia para sua confecção e lucrativo.

III. Ameaça de produtos substitutos: Produtos substitutos são aqueles que podem vir a substituir o produto ofertado por possuírem a mesma funcionalidade, limitados a um valor máximo no qual os consumidores estão dispostos a pagar. Atualmente não há ameaça de produtos substitutos, apenas de concorrentes que produzem o mesmo produto, pois não há previsão de inovações no setor de vestuário – especificamente uniformes ou camisetas para eventos.

IV. Poder de barganha de clientes: O poder de negociação dos compradores influencia diretamente a rentabilidade do produto ofertado, de acordo com o valor que os clientes estão dispostos a pagar somado ao poder de barganha. Na empresa

analisada o poder de barganha dos clientes é grande com relação ao preço, pois até o início deste estudo a empresa cobria quase todos os orçamentos apresentados. Esta cultura está sendo modificada gradualmente, conforme o administrador toma conhecimento dos fatores que compõem o preço do produto e ainda, realiza os cálculos necessários para avaliar o lucro que será obtido a um preço estabelecido.

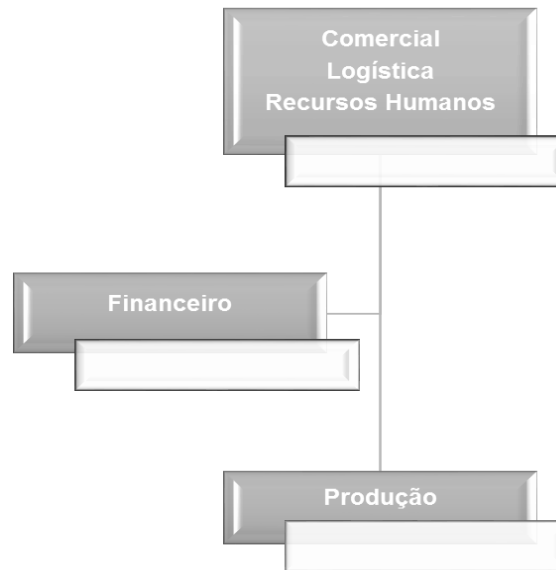
V. Poder de barganha de fornecedores: O poder de negociação dos fornecedores também influencia a rentabilidade da empresa, quanto mais escasso o produto/serviço oferecido pelo fornecedor maior será seu poder de barganha. Seja por um produto/serviço de qualidade, complexo ou ainda difícil de ser encontrado. O preço de venda praticado pelo fornecedor irá refletir diretamente na rentabilidade da empresa, ou também a qualidade do produto vendido irá influenciar a qualidade do produto produzido. Devido à indisponibilidade de crédito para a LW Confecções e o número limitado de fornecedores, é visível o alto poder de barganha dos mesmos, assim, é exigido que a empresa efetue os pagamentos à vista e os preços, na maioria das vezes, não são negociáveis.

Para analisar a posição da empresa dentro do setor é necessário avaliar as cinco forças como um conjunto de fatores, neste caso o cenário encontrado é desfavorável para a LW Confecções. A rivalidade entre os atuais concorrentes, o poder de barganha dos clientes e o poder de negociação dos fornecedores estão trazendo rentabilidade cada vez menor para a empresa. Se somarmos isto com a ameaça de novos entrantes e produtos substitutos, verificamos que a empresa não possui ferramentas suficientes para suportar e defender suas atividades, ameaçando a existência da organização.

2.3 Estrutura da empresa

Atualmente, devido ao número reduzido de empregados, a empresa conta com uma estrutura organizacional enxuta, distribuída em 3 grupos de atividades, que podem observadas na figura abaixo:

Figura 1 – Distribuição de funções

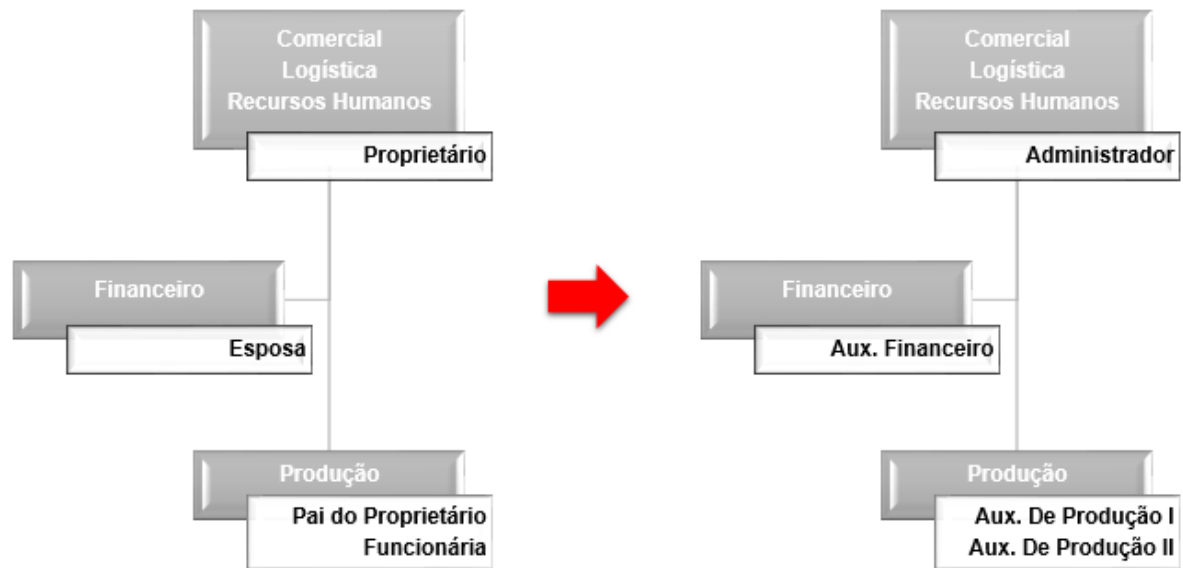


Fonte: Autor (2016)

Na mesma época em que ocorreu a redução nas vendas de uniformes escolares foi necessária uma reestruturação na equipe e redução do quadro funcional. No momento, o quadro de funcionários conta com 4 colaboradores, sendo 3 deles familiares, distribuídos conforme abaixo (figura 2). O número reduzido de funcionários e a falta de divisão formal entre as atividades faz com que os empregados exerçam tarefas fora das suas funções, como por exemplo, a responsável pelo financeiro muitas vezes acaba realizando a entrega do pedido. Ainda em visita a empresa foi possível notar que a estrutura atual não conta com estabelecimento de cargos e plano de carreira, no entanto para facilitar o desenvolvimento do trabalho, foram adotados alguns cargos de acordo com a função de cada colaborador.

Esta estrutura pode ser comparada a organização orgânica, apresentada por Morgan (2007), onde o autor expõe que as organizações, assim como os organismos, estão abertas e sujeitas ao seu meio ambiente e devem desenvolver uma relação com este a fim de sobreviver, ou seja, a organização é influenciada pelo seu meio. Neste tipo de organização é esperado que todos os funcionários possuam conhecimento do processo produtivo, não sendo eles necessariamente especialistas em apenas uma etapa, prevalecendo o espírito de equipe para cumprir os objetivos.

Figura 2 – Responsáveis e cargos



Fonte: Autor (2016)

No momento o quadro funcional da empresa está composto da seguinte forma: A gestão da empresa é feita pelo proprietário, que também é responsável pelas atividades Comerciais, de Logística e RH. A esposa do dono, Sra. Lena, exerce as funções referentes ao Financeiro. O pai do proprietário trabalha na confecção dos produtos e ainda, uma quarta funcionária colabora na linha de produção.

O administrador e proprietário, Amaral, é responsável pelo Comercial, Logística e Recursos Humanos, cabe a ele a prospecção de clientes, negociação de vendas, atendimento pós-venda, repasse dos pedidos fechados ao financeiro, logística e transporte da matéria-prima, entrega de pedido e decisões envolvendo funcionários. Participa eventualmente na linha de produção dos produtos e nas demandas financeiras. Além disso, como único proprietário, é responsável por gerenciar a empresa e tomar as decisões referentes as estratégias da empresa. Tais estratégias hoje são pouco claras, tanto para quem analisa a empresa de fora, quanto para colaboradores da LW.

As atividades financeiras são exercidas pela esposa do proprietário, que recebe as informações referentes aos pedidos e tem como função atuar como um auxiliar financeiro; cobrar o cliente, emitir nota fiscal, pagar os fornecedores, efetuar o controle e pagamento das contas a receber e a pagar, realizar o controle do fluxo

de caixa, acompanhar as contas bancárias e pagar os funcionários. Estas atividades deveriam ser documentadas em um controle de entrada e saídas de valores, porém atualmente este controle é precário, trazendo grandes prejuízos a empresa, os quais o próprio administrador desconhece.

Ainda que tenha como obrigação principal realizar atividades financeiras, Lena acaba ajudando os demais funcionários, principalmente na produção de grandes pedidos. A contabilidade da empresa é feita por um contador individual terceirizado, devido a falta de controles e conhecimento do assunto, os dados apresentados pelo contador não são questionados ou até mesmo conferidos.

Os encarregados pela produção, aqui definidos como auxiliar de produção, são responsáveis pela confecção das peças, corte e costura das mesmas, até mesmo controle de matéria prima disponível. Dentre os dois auxiliares está o pai do sr. Amaral, que é colaborador da empresa desde sua fundação.

No auge da demanda a empresa chegou a integrar cerca de 20 funcionários. A estrutura funcional era basicamente a mesma, o aumento se deu no número de auxiliares de produção. No escritório foi preciso apenas de mais uma pessoa, para ajudar no atendimento aos cliente e fornecedores.

2.4 Fluxo do pedido e produção

O fluxo do pedido de uma camiseta para evento (principal produto ofertado) pode ser considerado simples, contendo apenas nove etapas desde a realização do pedido até a entrega. Este fluxo pode ser verificado abaixo na figura 3. A etapa de produção está destacada, pois será analisada mais detalhadamente na sequência, com apresentação de um fluxo próprio.

Figura 3 – Fluxo do Pedido



Fonte: Autor (2016)

O pedido obedece algumas etapas antes de ser entregue ao consumidor final. O meio de venda é o e-mail ou o telefone da empresa, ambos encontrados no *Facebook* ou no cartão de visitas da marca. Primeiro, ao receber a demanda Amaral deve conferir o pedido e elaborar um modelo de *layout* a ser enviado para o cliente via e-mail, com o desenho das peças, opções de estampa, cores e tamanhos. Após os ajustes, ele calcula o preço - com base nos concorrentes de mercado e nos custos que leva em consideração: tecido e gola -, estima um prazo para entrega do pedido e fecha negócio com o cliente. Se o acordo for fechado, é momento da sua esposa entrar em ação. Lena é acionada para efetuar a cobrança, por meio de boleto ou transferência bancária, pois as vendas são cobradas adiantadas. Afinal, as contas do último pedido entregue estão atrasadas!

Depois da confirmação de recebimento do valor, Amaral está autorizado a negociar a compra da matéria-prima e a contratar serviços terceirizados necessários. A produção deveria ser iniciada imediatamente após recebimento dos materiais, mas, é comum a linha de produção estar ocupada com pedidos anteriores, quando isso acontece, a confecção do novo pedido é atrasada até que o último lote do pedido anterior seja finalizado. Todos os funcionários são envolvidos na etapa de conferência do pedido, contagem de peças, checagem de tamanho e verificação de

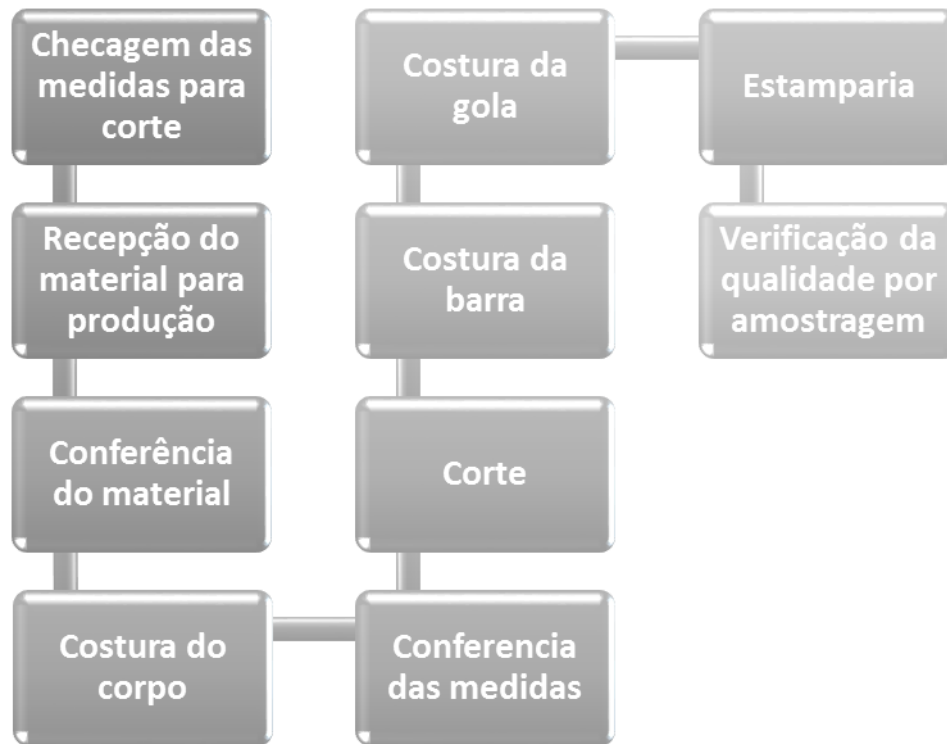
qualidade. Por último, o pedido é entregue pelo Sr. Amaral, responsável pela Logística, e eventualmente por sua esposa. Para os casos em que a entrega deve ser realizada em outro estado ou cidade, Amaral escolhe uma transportadora de confiança para realizar a entrega, na maioria das vezes este valor de transporte é custeado pelos clientes.

Em visita à empresa foi possível presenciar uma situação na qual parte deste fluxo do pedido foi observado na prática. No meio da entrevista com o proprietário a auxiliar de produção nos interrompeu para questionar, em tom alto e agitado: “ Sr. Amaral, em alguma etapa do processo houve a contagem das peças do pedido 4? Porque acredito que está faltando duas peças para entregarmos e o pedido já foi finalizado”. Amaral, nervoso com a situação, afinal o pedido já estava atrasado há mais de um mês, pediu que seu pai iniciasse o processo de corte e costura, enquanto ele entrava em contato com a estamparia para finalizar a produção das peças que faltaram. A estimativa era que em 2 dias o pedido completo poderia ser entregue por uma transportadora.

Este fluxo do pedido é aplicado para qualquer produto confeccionado por eles, e não somente para as camisetas de algodão para evento, o carro chefe da empresa. As etapas de compra de matéria prima e contratação de serviços terceirizados se diferenciam de acordo com o produto, por exemplo, para camisa pólo com botão normalmente a LW contrata uma empresa terceirizada para fazer as casas e costurar os botões, já para camisetas, uma empresa terceira é contratada para fazer a gola.

Atualmente a empresa confecciona camisetas de algodão, polo, *dry fit* e uniformes, todos os produtos são peças de vestuário, no entanto, eles se diferenciam em sua matéria-prima e modelo de produção. Para desenvolvimento do trabalho foi analisado somente o processo de produção da camiseta de algodão. Entre um pedido e outro a matéria-prima utilizada é basicamente a mesma, o que varia é a cor da malha, a estampa ou bordado e ainda alguma alteração na gola. O fluxo de produção padrão pode ser entendido na figura 4 a seguir:

Figura 4 – Fluxo de produção de uma Camiseta de algodão



Fonte: Autor (2016)

Como no passado o espaço da produção havia sido ampliado para comportar uma equipe maior, no momento o galpão em que ocorre a confecção dos pedidos é maior do que o espaço necessário. O espaço excedente não é utilizado de forma útil à empresa, aparentemente são apenas mais metros quadrados disponíveis para desorganização.

A produção é dividida em fases, tendo seu início com a análise do pedido. Nesta fase o Sr. Amaral elabora um plano de produção, de acordo as etapas necessárias. A checagem das medidas para corte é feita por ele, para compra de material, e pelos auxiliares de produção para elaboração do modelo de corte. Em sequência o material comprado como: tecido, fios e botões é recebido e conferido por Amaral ou sua esposa, se aprovado o tecido é levado para o galpão e separado para corte. Hoje não existe planejamento de tarefas, às vezes os dois auxiliares de produção executam a mesma atividade, outras vezes atividades diferentes. Ou seja, alguns pedidos eles optam por cortar todas as peças primeiro, para depois costurar, outros eles produzem em forma de linha de produção, um auxiliar corta e o outro costura.

Depois do corte, a medida é conferida por lote ou amostragem, para então seguir para costura. O pai de Amaral e a outra funcionária procuram manter a qualidade do serviço, tomando o tempo necessário para realizar a atividade de modo impecável. Afinal, a qualidade é um dos diferenciais da marca.

A barra da camiseta pode ser costurada pelos funcionários ou por serviço terceirizado, isso se aplica também à confecção e costura da gola. A terceirização ou confecção própria depende do volume de serviço em andamento. O que torna financeiramente viável terceirizar partes da confecção é o ganho de tempo. Por exemplo, Amaral prefere que seu pai corte 25 camisetas ao invés de confeccionar 10 golas, pois o tempo despendido é o mesmo.

As últimas etapas da produção compreendem estamparia e verificação de qualidade. A estampa é feita por um profissional terceirizado, para isso Amaral tem que levar as camisetas até o local de estampagem e, quando prontas, buscar. Uma amostra do produto pronto é separada sempre que o pedido é finalizado, com esta amostra os funcionários podem checar a qualidade do produto que irão entregar.

O proprietário considera que a existência de um estoque significa possuir dinheiro parado na empresa, então, para minimizar a falta de caixa, Amaral limita a compra da matéria-prima apenas ao indispensável para produção do pedido vendido. Com isso, não existe acúmulo de material e produto para estocagem. Eliminando também a necessidade de logística do estoque.

Ao entender as etapas de confecção dos produtos, fica claro a falta de eficiência no modo como a equipe conduz a produção, e ainda, a falta de divisão de tarefas, o que gera atrasos recorrentes para a empresa. Este fato pôde ser notado em situação presenciada em visita à LW Confecções, conforme relato a seguir.

Mais uma tarde de trabalho estava chegando ao fim na LW Confecções, e este dia foi dedicado a elaboração de um pedido de jaquetas escolares. Na área de produção uma das auxiliares estava apoiada em uma mesa de trabalho sem atividades, enquanto o outro auxiliar se encarregava de fazer uma casa de botão na gola da jaqueta, procurar o botão correto para pregar, depois furar mais uma casa e pregar outro botão, nesta ordem e sem preocupação com a agilidade. Depois de algum tempo observando esta situação a auxiliar que estava parada decidiu ajudar a pregar os botões.

2.5 Área Financeira

O descontrole financeiro, os gastos exagerados e desnecessários e a falta de administração trouxeram muitas dívidas à empresa. Para arrecadar fundos e pagar parte das dívidas com *factorings*, Amaral encontrou uma solução, começou então a emitir duplicatas com outro CNPJ, para isso, utilizava a razão social da igreja, seu principal cliente. Após um tempo, as *factorings* procuraram a igreja para receber o pagamento, foi então quando as duplicatas começaram a ser protestadas que a irmandade procurou o Sr. Amaral para satisfações. Com o propósito de regularizar a situação, a igreja estipulou à LW Confecções um prazo para pagamento das duplicatas e exigiu que o problema não voltasse a ocorrer. A situação, que já não era favorável, piorou. Mais empréstimos foram feitos e em paralelo a isso surgiu um novo concorrente, o que levou a empresa a entrar em uma crise financeira, para o desespero de Amaral e sua família.

Em meio a uma crise, acúmulo de dívidas e falta de crédito, Amaral vivia se questionando se os produtos ofertados estavam trazendo lucro à empresa. Outras dúvidas que lhe assombravam eram: como poderia melhorar a situação financeira e até mesmo como não levar o negócio à falência. Foi então que ele decidiu implementar um controle para acompanhar o fluxo financeiro. Até este momento, em 2015, a empresa não possuía nenhum tipo de controle de fluxo de caixa, o dono desconhecia os valores que entravam e saíam de suas contas bancárias, e ainda, o preço do produto era praticamente definido pelo cliente, pois não havia cálculo do custo do produto e a ordem era não perder negócio.

No começo de 2015, Amaral decidiu acompanhar as contas através do registro das entradas e saídas de caixa. O controle era feito por sua esposa em um caderno onde anotava as contas pagas da empresa e os valores recebidos referentes aos pedidos. Em paralelo, eles cortaram muitos gastos, como: carros extras, redução no aluguel e corte de pessoal.

O pagamento aos fornecedores se dá por meio de boleto, transferência ou depósitos bancários, já o pagamento dos funcionários é feito em dinheiro em espécie ou depósito bancário. É importante destacar que o pagamento das contas é feito de acordo com a disponibilidade de caixa, normalmente em atraso, levando a

credibilidade da empresa a piorar a cada atraso. Os recebimentos de clientes são em sua maioria por boleto e eventualmente por transferências ou depósitos em conta corrente. A cobrança é efetuada antecipadamente, 80% dos pedidos são pagos adiantados, caso contrário não há caixa para pagar os fornecedores, pois a LW não dispõe de Capital de Giro para o funcionamento de suas atividades.

O corte de gastos feito por eles se fez eficiente, porém não foi suficiente para melhorar a situação da empresa. Os registros em caderno não colaboraram, pois não são utilizados para análise de gastos ou orçamento de caixa.

Em meados de 2015, Amaral mudou o preço de seus produtos a fim de aumentar seu lucro. Para calcular o preço e passar o orçamento do pedido ao cliente, ele estimava o custo do produto (tecido e serviço terceirizado) e somava uma porcentagem de lucro. Alguns meses antes de ele implementar uma forma de precificação, as camisetas chegaram a ser vendidas a 15 reais a unidade. Desde então, as finanças da empresa sentiram a alteração no preço, contudo a situação ainda é crítica, o que preocupa o proprietário e seus funcionários. No momento o faturamento mensal está em torno de R\$ 40.000,00, porém a administração da LW não sabe informar quanto disto é lucro. Deste valor cerca de 60% é resultado das vendas de camisetas de algodão, o restante é composto por 20% de camisa pólo e 20% uniformes e demais.

Ao realizar o pagamento das contas da empresa, Lena aproveita para quitar as contas pessoais, afinal ela e seu marido não recebem salário já que as finanças corporativas e pessoais não são distintas. Os pagamentos de contas pessoais e gastos do dia a dia não são listados no controle, pois ela considera desnecessário.

Recentemente Lena e Amaral reconheceram outra grave falha na administração da empresa que tomaram como lição para os próximos acordos de negócios. No final de 2015 o dono do imóvel onde a LW Confecções está estabelecida resolveu aumentar o preço do aluguel, o que gerou desentendimento entre o proprietário e Amaral. Alguns anos antes, a LW havia investido na expansão do galpão, onde ocorre a produção. O valor investido seria revertido em descontos mensais no aluguel do imóvel, porém, este acordo não foi firmado em contrato e o aumento no aluguel ocorreu porque o proprietário decidiu não dar mais os descontos para a empresa. A tentativa de negociação foi falha e caso eles não entrem em novo acordo a confecção pode ter que procurar outro lugar para alugar.

3 CONCEITOS NORTEADORES

A correta administração financeira é de fundamental importância para o sucesso da organização, e tem como objetivo maximizar os lucros, de acordo com Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2015, p.11) "...o objetivo da administração financeira é ganhar dinheiro ou agregar valor para os proprietários. ". Para isso, é necessário que os responsáveis possuam ciência e controle de todas as operações financeiras, principalmente das finanças de curto prazo. Assim, é possível tomar uma decisão com base nos resultados apresentados.

Para auxiliar a empresa no controle de suas operações é necessário a implementação de algumas ferramentas financeiras. Permitindo assim, monitorar todas as entradas e saídas de caixa e realizar a gestão do capital circulante, em função de que " A administração do capital circulante é uma atividade diária para garantir que a empresa tenha recursos suficientes para manter suas operações e evitar interrupções caras." (Ross, Westerfield, Jordan e Lamb, 2013, p.4). A partir destas ferramentas de auxílio podem ser elaborados relatórios gerenciais que subsidiam os administradores na tomada de decisão, também possibilitando a identificação de falhas ou gargalos existentes nas operações.

Mas afinal, quais são os impactos de uma administração financeira ineficiente? A administração financeira da empresa em questão é muito simples e fraca, gerando um gargalo para a continuidade dos negócios. O financeiro não dispõe de controles úteis, além de não existir um acompanhamento do fluxo de caixa, que possibilite identificar desvios, gastos desnecessários ou até mesmo pontos de corte. Outra falha da empresa é não definir um orçamento periódico, detalhe primordial para apontar gastos fora do previsto, isso é consequência da ausência de conhecimento das finanças corporativas. Afinal, como a empresa poderia reconhecer gastos fora do previsto sem a existência de um orçamento?

Em entrevista, enquanto o dono da empresa explicava sobre suas finanças, foi possível observar que em linha com a ausência de controles financeiros corporativos, encontramos também a ausência de controles financeiros pessoais. Também não existe divisão entre as contas da empresa e despesas de sua família.

Além dos pontos destacados, outro grande problema encontrado hoje na empresa é a definição de preço do produto. Atualmente a administração não possui controles de custos. Afinal, o que são custos e como identificá-los?

3.1 Custos

Custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma. (IBRACON, 1999)

De uma maneira simples é possível entender que os custos são todos os gastos relativos à produção de bens e serviços da organização, por exemplo; matéria-prima, aluguel do espaço e salários. Uma vez que os custos são identificados é possível realizar a gestão destes, separando-os em custos fixos e variáveis. Este levantamento de gastos permite a identificação de cortes e reduções necessárias. Para efeitos deste trabalho os custos serão divididos apenas em fixos e variáveis.

A importância e as vantagens de identificar estes custos não são conhecidas por Amaral e sua esposa, por este motivo o financeiro não possui registros que permitam detectar e classificar tais custos. Mas, é possível diferenciar o custo variável do custo fixo? Que vantagens obtemos ao separá-los?

3.1.1 Custos Fixos

Custos fixos são desembolsos de valores que a organização tem mesmo que não ocorra a produção de nenhum produto. Geralmente, os custos fixos são compostos pelos salários do administrativo e seus encargos, aluguéis, materiais de

limpeza e de escritório, gastos com depreciação, seguro e manutenção do investimento físico e etc.

Segundo Perez Jr, Oliveira e Costa, (2011, p.12) custo fixo é definido como “custos que permanecem constantes dentro de determinada capacidade instalada, independem do volume de produção, ou seja, uma alteração no volume de produção para mais ou para menos, não altera o valor do custo. ”.

3.1.2 Custos Variáveis

O custo variável está diretamente relacionado com a produção, seu nível aumenta de acordo com o aumento da atividade da empresa, ou seja, conforme o volume produzido. Perez Jr, Oliveira e Costa, (2011, p.14) definem como:

“São custos que mantêm relação direta com o volume de produção ou serviço. Dessa maneira, o valor absoluto dos custos variáveis cresce à medida que o volume de atividades da empresa aumenta. Na maioria das vezes, esse crescimento no total evolui na mesma proporção do acréscimo no volume produzido”.

(Perez Jr, Oliveira e Costa, 2011, p.14)

Depois de entender a diferença entre custo fixo e variável, é preciso identificar as vantagens desta separação. Primeiramente com esta identificação é possível calcular o preço de venda do produto, e também a margem de contribuição.

3.2 Preço de Venda

A LW Confecções, por falta de conhecimento por parte do administrador, não calcula o preço de venda considerando todos os custos relevantes, o que pode levar a empresa a ter prejuízo, caso ofereça seu produto por um preço abaixo do custo. “Refletir sobre a importância de se conhecer e identificar que a formação de preço é um fator determinante para a sobrevivência da exploração da atividade da empresa” é a recomendação de Crepaldi (2009, p.323) a respeito do assunto.

Em um cálculo simples de preço de venda os impostos deveriam ser considerados custos variáveis, visto que variam de acordo com a quantidade, no entanto a empresa desconsidera a existência dos impostos no processo de precificação de seus produtos. Para estimar o preço do pedido total, Amaral levanta os custos com tecido, somado às despesas com terceiros (ex.: confecção de gola ou estamparia) e em cima deste valor é calculado mais uma porcentagem de “lucro”, segundo ele. Além de não apurar os custos fixos, a empresa também não considera todos os custos variáveis relevantes para uma precificação justa. As etapas atuais para precificação dos produtos podem ser observadas na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Cálculo atual do preço do produto

Pedido: Camiseta de Algodão

Quantidade	100	
	Unidade	Total
Custos	R\$	R\$
Tecido	8,75	875,00
Montagem	2,50	0,00
Gola	0,50	0,00
Estampa	3,00	300,00
Lucro (50%)	5,88	0,00
Preço unitário	R\$ 20,63	
Preço do pedido	R\$ 2.062,50	

Fonte: Autor (2016)

3.3 Margem de Contribuição

A empresa estudada desconhece o conceito de margem de contribuição e sua utilidade, por isso este indicador não é calculado pela equipe. A margem de contribuição pode ser definida como a diferença entre a Receita e soma do Custo com Despesa Variável e tem a finalidade de tornar visível a contribuição de cada produto na composição dos gastos fixos e formação do lucro. Podendo ser calculada tanto em valor como em percentual, considerando, que ela representa o que resta entre o preço de venda subtraído os custos variáveis. Ou seja, a identificação dos custos variáveis permite especificar por meio de cálculos a contribuição unitária (ou por lotes) na composição do lucro, para isso considera-se os impostos custos variáveis.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2012) a margem de contribuição é o montante resultante da receita de vendas após a dedução das despesas variáveis. Resultando então, no valor disponível para cobrir as despesas fixas e, então, gerar os lucros.

A margem de contribuição (MC) tem como objetivo dar suporte a decisões, por exemplo, calcular o volume de vendas necessário para alcance de um lucro definido previamente. Enfim, possibilita que o administrador avalie as transações de vendas que ocorrem na empresa, levando em consideração preços e quantidades, e permite também verificar a viabilidade de uma determinada proposta. Outra função importante da margem de contribuição é, identificar produtos que não são vantajosos para a empresa, e avaliar a continuidade de produção do mesmo.

Para facilitar os cálculos a empresa pode adotar a margem de contribuição em unidades monetárias, que é utilizada para cálculo do ponto de equilíbrio em unidades. E porque seria interessante uma fábrica calcular o ponto de equilíbrio? O que ele representa?

3.4 Ponto de Equilíbrio

De acordo com Martins (2003), o Ponto de Equilíbrio contábil pode ser caracterizado como o mínimo que a empresa deve vender para não obter prejuízo, ou seja, é o momento em que a atividade operacional não apresenta lucro nem prejuízo e a receita gerada é igual ao custo total.

É importante que a administração saiba mapear este ponto para definir a quantidade mínima que deve ser produzida e vendida para que a empresa não tenha prejuízo. Atualmente a LW não possui um ponto de equilíbrio mapeado, a receita gerada é utilizada para pagar as contas em atraso e quando sobra, as contas do período atual. O ponto de equilíbrio (PE) pode ser calculado da seguinte forma:

$$PE = CF / MCU$$

PE: Ponto de Equilíbrio

CF: Custos Fixos

MCU: Margem de Contribuição Unitária

4 PROPOSTA DE MELHORIA

Para que a empresa apresente melhoras é necessário que a mesma seja reformulada por completo, cada uma das funções de sua estrutura precisa de melhorias. A divisão de tarefas deve ser refeita de forma a suportar uma linha de produção rápida e eficiente, para isso é muito importante que exista uma forma de medir a produtividade de cada funcionário para avaliá-los individualmente. Nas atividades comerciais, a forma de divulgação deve ser revista, afim de atingir um público maior. A forma de negociação também precisa de atenção especial, pois para realizar uma negociação o funcionário precisa conhecer o lucro que será obtido e o tempo necessário de produção.

Além da divisão de tarefas, é importante também uma estratégia para motivar os funcionários, como a implementação de um plano de carreira ou uma forma de remuneração extra de acordo com a produtividade. Já na logística, é importante realizar uma parceria com uma transportadora para entrega dos produtos fora do município, de modo a reduzir custos e garantir que os produtos serão entregues por uma empresa de confiança.

Apesar dos diversos pontos identificados, o objetivo deste trabalho é analisar o setor e as atividades financeiras da empresa, e para esta função a sugestão proposta é a implementação de controles financeiros e um ajuste no preço de venda. Para facilitar, a proposta foi estruturada e apresentada em tópicos.

4.1 Controles financeiros

Em paralelo a este trabalho, outra aluna do MBA em Finanças analisou a empresa e propôs a utilização de um controle de contas a pagar e contas a receber, por isso, este controle será apresentado à LW detalhadamente por ela e não será foco deste trabalho. Para facilitar as atividades do financeiro, foi proposto a implementação de um controle de contas a pagar e a receber em Excel, devido a sua fácil aplicação. Este controle deverá alimentar automaticamente um segundo controle (aqui chamado de relatório), que permite o acompanhamento das entradas

e saída e também o cálculo dos custos fixos e variáveis apresentados pela empresa. O relatório foi desenvolvido em conjunto com o controle de fluxo de caixa, para facilitar as atividades do responsável financeiro, deste modo será necessário preencher apenas uma planilha. Estes controles podem ser melhor compreendidos a seguir.

4.1.1 Controle de contas a pagar e receber

Esta planilha deve ser alimentada com as informações das entradas e saídas de caixa, ou seja, vendas realizadas e despesas corporativas. O ideal é que a empresa crie um controle por ano de atividade, sempre mantendo os arquivos dos anos anteriores salvos. Seria recomendado que a LW utilizasse uma planilha a partir de julho de 2016 e em janeiro de 2017 criasse uma cópia para começar um novo controle anual. A cada nova cópia (a cada ano) é extremamente importante lembrar de limpar as informações já preenchidas, para não haver duplicidade de informações.

O controle pode ser melhor observado na figura 5 abaixo, as linhas realçadas em verde são entradas de caixa e em laranja são as saídas de caixa.

Figura 5 – Controle financeiro

Data	Produto/Despesa	Fornecedor/Cliente	NF	Valor	Forma PGTO	Classe	Comentário
01/05/16	Calça uniforme capoeira	Colégio da Igreja	1956	800,00	Dinheiro	Vendas à vista	
03/05/16	Cam. Pólo	Igreja	1685	1.250,00	Transf.	Vendas à vista	
04/05/16	Tecido - pedido nf 1526	Tecidobom	-	250,00	Cart de Créd	Matéria-Prima	Pgto em 3x
04/06/16	Tecido - pedido nf 1526	Tecidobom	-	250,00	Cart de Créd	Matéria-Prima	Pgto em 3x
04/07/16	Tecido - pedido nf 1526	Tecidobom	-	250,00	Cart de Créd	Matéria-Prima	Pgto em 3x
08/05/16	Cam. Algodão	Igreja	1987	5.000,00	Transf.	Vendas à vista	à confirmar pgto
10/05/16	Estamparia - pedido nf 1826	Sr. Jorge	-	300,00	Dinheiro	Serviços Terceirizados	
29/04/16	Salário - Maria		-	1.500,00	Dinheiro	Salários	
29/04/16	Luz galpão	copel		330,00	Dinheiro	Luz	

Fonte: Autor (2016)

4.1.2 Relatório de acompanhamento

Para fins deste trabalho, o objetivo principal da implementação do controle de contas a pagar e a receber é a construção deste relatório. Este, disponível na figura 6 a seguir, pode se tornar um instrumento de análise e acompanhamento das finanças da empresa, sua função é agrupar as despesas e entradas de caixa em um formato de fácil entendimento. Dentre as vantagens deste relatório podemos destacar a apuração efetiva dos custos da empresa, o que nos ajudará no cálculo correto do preço do produto.

Figura 6 – Relatório

LW Confecções	Orçamento	Realizado	Orçamento	Realizado
	Maio		Junho	
Saldo Inicial (mês anterior)	-	-	-	-
Vendas à vista	40.000,00	45.000,00		
Vendas à prazo		-		
(+) TOTAL DE ENTRADAS	40.000,00	45.000,00	-	-
Custos Fixos				
Aluguel	2.000,00	3.000,00		
Luz	400,00	390,00		
Água	130,00	120,00		
Telefone	450,00	470,00		
Transporte - Gasolina	370,00	345,00		
Contador 1	410,00	410,00		
Contador 2	410,00	410,00		
Salário Pessoal	1.900,00	1.900,00		
Salários	2.900,00	2.900,00		
INSS	300,00	300,00		
FGTS	300,00	300,00		
Impostos	742,61	742,61		
Propaganda/site	-	-		
Outros Custos Fixos	73,85	150,00		
Custos Variáveis				
Matéria-Prima	11.990,00	12.150,00		
Serviços Terceirizados	3.000,00	3.020,00		
Outros Custos Variáveis	500,00	340,00		
(-) TOTAL DE SAÍDAS	25.876,46	23.927,61	-	-
(=) SOBRA/FALTA DE CAIXA	14.123,54	21.072,39	-	-
(-) Pagamento Empréstimos (mês)	7.226,59	5.000,00		
(+) Recebimento Empréstimos				
(-) Capital de Giro	1.000,00	-		
(=) SALDO FINAL DE CAIXA	5.896,95	16.072,39	-	-

Fonte: Autor (2016)

Os campos da planilha devem ser preenchidos conforme segue:

- **Data** – A data em que houve a saída ou entrada de caixa
- **Produto/Despesa** – A que se refere a despesa ou venda
- **Fornecedor/Cliente** – Identificação do fornecedor ou cliente
- **NF** – Número da nota fiscal (importante para as vendas)
- **Valor** – valor pago ou recebido
- **Forma Pgto** – A forma de pagamento ou recebimento
- **Classe** – A que grupo pertence esta saída ou entrada de caixa para contabilização no “relatório”
- **Comentário** – Eventuais comentários

Os valores encontrados na coluna “Orçamento” são fixos e devem ser considerados como a quantia disponível em caixa para despesas ou a quantia prevista para recebimento. Utilizando um orçamento como parâmetro mensal ajudará a empresa avaliar se suas atividades estão seguindo o rumo desejado (incluindo suas contas e vendas). É ideal que estes valores sejam revistos anualmente, com base na média dos valores apresentados no último ano. Devido à falta de registros anteriores, inicialmente estes números foram definidos pelo administrador, de acordo com sua experiência. O valor encontrado em pagamento de empréstimos é referente a uma simulação de financiamento da dívida utilizando a tabela *Price* com os dados abaixo. Já o valor de capital de giro é referente ao investimento mensal necessário para acúmulo da quantia de necessidade de capital de giro, esta apuração será apresentada detalhadamente para a empresa pela outra aluna do MBA, porém, como os cálculos ainda não foram finalizados por ela, alguns valores adotados aqui serão fictícios (próximos da realidade).

- Total da dívida: R\$ 200.000,00;
- Taxa: 3% a.a. (juros compostos);
- Prazo: 60 meses;
- Valor da Parcela mensal: R\$ 7.226,59.

Os montantes encontrados na coluna “Realizado” são calculados automaticamente, com base nas informações preenchidas no controle financeiro e agrupados por “classe” (cada linha branca da primeira coluna representa uma classe). Por isso, é muito importante que este controle seja alimentado com dados corretos, principalmente o valor e a classe.

Após apurado os custos, é sugerido que a empresa realize o cálculo correto de um novo preço de venda, aproveitando também para estimar a margem de contribuição unitária do produto e o ponto de equilíbrio em função desta nova precificação.

4.2 Ajuste no preço de venda

A principal sugestão proposta à LW é um ajuste no preço de venda do produto, pois o preço praticado pela empresa deve suprir os custos do produto e ainda oferecer lucro. Atualmente a empresa não considera alguns custos no cálculo da precificação de seus produtos, o que sem perceber, pode estar trazendo prejuízos à empresa. Esta hipótese foi testada e comprovada conforme demonstrado na figura 7, o preço de venda sugerido para uma camiseta de algodão é de R\$32,30. Com esta precificação a empresa tem R\$2,29 de lucro por unidade. No momento estas camisetas são vendidas por cerca de R\$ 20,00, resultando em prejuízo financeiro.

Figura 7 – Cálculo do preço de venda sugerido

Camiseta de Algodão		Quantidade	100
	Unidade	Total	
Custos Variáveis		R\$	R\$
Tecido	8,75	875,00	
Montagem	2,50	250,00	
Estampa	3,00	300,00	
Gola	0,50	50,00	
Outros	2,66	265,50	
Custo Fixo		Unitário	Total
Custo fixo médio unitário		7,42	741,89
Total de custos		24,82	2.482,39
Lucro Antes da Dívida			
Lucro		7,45	744,72
Preço		32,27	3.227,11
Lucro Depois da Dívida			
Parcela da dívida		5,16	516,19
Lucro		2,29	228,53

Fonte: Autor (2016)

Para o cálculo do preço de venda foi necessário tomarmos algumas premissas como base: (i) O produto escolhido para o cálculo de preço foi a camiseta de algodão, por ser o produto principal da empresa; (ii) Para o cálculo do custo fixo e do valor da parcela da dívida por unidade, foram considerados que a LW vende cerca de 1400 peças por mês divididas em 20 pedidos; (iii) O valor do imposto é encontrado em “outros custos variáveis”.

Para incentivar a empresa a quitar sua dívida, o valor do parcelamento do empréstimo por unidade foi calculado separadamente (parcela da dívida), deste modo a empresa consegue verificar o lucro antes do pagamento da dívida e após o pagamento da dívida.

Uma vez que os custos variáveis foram calculados e a sugestão de preço foi proposta, é possível demonstrar a margem de contribuição do produto – camiseta de algodão – na figura 8 a seguir. Para isso, iremos utilizar os custos variáveis de uma unidade.

Figura 8 – MC unitária

Margem de Contribuição	
Preço de Venda	32,27
Custos variáveis (-)	17,41
Margem de Contribuição (=)	14,87

Fonte: Autor (2016)

A margem de contribuição (MC) de uma camiseta de algodão é de R\$14,87, desta quantia que os custos fixos e dívidas serão abatidos para então restar o lucro unitários. A próxima sugestão proposta é que a empresa tenha conhecimento do ponto de equilíbrio. Para facilitar, os cálculos foram apresentados conforme abaixo (figura). Lembrando que somente um produto foi levando em consideração para o cálculo.

Figura 9 – PE – Camisetas de algodão

Ponto de Equilíbrio	
Custo Fixo total	10.386,46
Margem de Contribuição unit (/)	14,87
Ponto de Equilíbrio (=)	698,67

Fonte: Autor (2016)

Isso quer dizer que, para que a empresa pague suas contas mensais e não tenha lucro nem prejuízo ela precisa vender 699 camisetas ao preço de R\$ 32,27.

Por último, em conjunto com estes controles é sugerido também que ocorra o desmembramento das finanças pessoais e corporativas. Deste modo, Amaral e sua esposa receberiam um salário para administrar as despesas da família, assim como qualquer outro funcionário. Por isso, no relatório já foi alocada a classe salário pessoal. O controle financeiro sugerido para a empresa pode ser replicado para as finanças pessoais.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi observar os efeitos de uma gestão financeira de curto prazo deficiente no preço do produto e sugerir ajustes e melhorias no preço de venda e na da gestão de curto prazo, visando aprimorar a administração financeira da empresa.

Para que o propósito fosse cumprido, foi necessário conhecer a empresa, o ambiente organizacional no qual está inserida e identificar as falhas a serem corrigidas, além de realizar o levantamento dos dados necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Durante o decorrer das entrevistas observou-se a ausência de controles financeiros na empresa e a inexistência de uma política de preço de produto, pois os gestores não tinham conhecimento dos custos envolvidos no processo de produção. Após a realização do trabalho, foi proposto um controle de contas a pagar e a receber, para melhor gestão do fluxo de caixa da empresa e conhecimento dos custos envolvidos por parte dos administradores. Além disso, verificou-se também que, o preço praticado estava trazendo prejuízo ao invés de lucro, sendo assim, um ajuste de preço foi sugerido.

A aplicação de um preço de venda correto em conjunto com uma melhor gestão financeira de curto prazo possivelmente irá refletir de modo positivo no resultado da empresa. Adicionalmente, o proprietário - e gerente comercial - tomou conhecimento dos custos que compõem o preço de venda, e os fatores que devem ser levados em consideração antes de fechar uma venda. Além disso, após a organização do financeiro, qualquer desvio de gasto/despesa poderá ser facilmente identificado. A longo prazo este conjunto de ferramentas e ações irão resultar em retorno financeiro para a empresa.

Ainda no decorrer do trabalho cada ponto de melhoria identificado era apresentado ao responsável, que no início mostrou-se um pouco resistente a mudanças, porém com conforme o trabalho foi sendo desenvolvido e os impactos das falhas foram comprovados ele foi cedendo e tornou-se flexível a ajustes necessário, isso facilitou a apresentação das sugestões de melhoria, que estão sob avaliação da empresa.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Agenda de Prioridades Têxtil e Confecção – 2015/2018**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf>. Acesso em: 27/02/2016.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

IBRACON / NPC 2 Normas e Procedimentos de Contabilidade. **Pronunciamento Instituto dos Auditores Independentes do Brasil**. São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/ibracon/npc2.htm>>. Acesso em: 29/08/2016.

JR, José Hernandez Perez, OLIVEIRA, Luís Martins de, COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S/A, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de administração financeira**. 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Administração financeira**. 10 ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.