

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE ADEQUAÇÕES PARA MELHORIA NA ADMINISTRACAO DE UMA EMPRESA INDIVIDUAL DE CONFECÇÃO

Leonardo de Carvalho ¹

Claudio Antonio Rojo ²

RESUMO

Por meio deste estudo objetivou-se analisar o ambiente e os processos de gestão de uma pequena empresa individual de confecção, buscando por meio desta, o desenvolvimento de uma proposta de adequações necessárias à melhoria na gestão da empresa. Para tanto, foi utilizada como ferramenta o *Business Model Canvas*, possibilitando a identificação dos mais variados aspectos da gestão empresarial, para então propor as adequações necessárias. Esse processo avaliativo se desenvolveu por meio de oito encontros entre o consultor e a empresária, em que por fim foram propostas melhorias no giro de contas a pagar e prazo médio de compras como também o giro de contas a receber e prazo médio de recebimentos, e além disso, foi proposta uma planilha de cálculo dos custos de materiais, mão de obra e outras despesas na fabricação das peças dos produtos confeccionados.

Palavras-chave: Gestão de custos; Preço de vendas; Empresa Individual.

¹ Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: adm.leonardo@me.com.

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: rojo_1970@hotmail.com.

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente crise política e financeira que se desenvolve no Brasil, são inúmeros os trabalhadores empregados que devido a perda de vínculo empregatício se obrigam a desenvolver alguma atividade autônoma, ou até mesmo constituem empresa para poder manterem-se ativas e ao mesmo tempo compor o orçamento doméstico. Esse processo de mudança se desenvolve em um âmbito muito mais relacionado à manutenção das necessidades básicas de sobrevivência do que ao empreendedorismo propriamente dito.

Muitas das pessoas que se aventuram na abertura de uma empresa própria, como uma empresa individual, fazendo isso por necessidade, muitas vezes não detém o conhecimento necessário para a gestão do próprio negócio, entrando nas estatísticas das empresas que desenvolvem falência no primeiro ano de atividades. Neste contexto, por mais que o empresário se nutra de conhecimento técnico sobre a atividade desenvolvida, muitas vezes se vê carente de conhecimento administrativo, como a gestão do estoque, contas a pagar, contas a receber entre outras atividades de gestão da empresa. Com o tempo esta carência resulta na inesperada inviabilidade em continuar com o negócio iniciado.

No entanto, é nesta situação de descontrole e carência de gestão da empresa que o próprio empresário verifica a necessidade de auxílio. Algumas das possibilidades oferecidas a este empresário se referem a parcerias universidade/empresa, cursos nas áreas administrativas, desenvolvimento de produtos e gestão administrativa e empresarial, que são oferecidos pelos mais variados órgãos públicos do município, estado ou pela união, ou por organizações privadas e/ou vinculadas à classe empresarial.

A empresa individual Beta (nome fictício), administrada por uma antiga costureira do ramo de confecção de roupas íntimas femininas e masculinas, teve o início de suas atividades em abril do ano de dois mil e quinze, após seu desligamento da

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

empresa em que trabalhava. Como a empresária percebeu uma carência de conhecimento de gestão da sua empresa inicial, além da capacitação técnica no desenvolvimento de novos produtos, a mesma buscou junto a Universidade local uma consultoria empresarial no intuito de suprir suas necessidades de conhecimento e melhoria no desenvolvimento de seu negócio.

2 OBJETIVO DO ESTUDO

Tomando como base a situação apresentada anteriormente, foi desenvolvida a parceria entre a empresaria e o consultor, vinculado à universidade, no intuito de fazer uma análise aprofundada das principais necessidades apresentadas para a gestão da empresa. As análises se desenvolveram por meio de oito visitas, caracterizadas por observação, entrevistas e análises do processo de trabalho, produtos desenvolvidos e gestão geral do negócio, como gestão das contas a pagar, de estoque e contas a receber.

O desenvolvimento deste estudo se apresenta neste relatório técnico por meio de seis seções, incluindo a introdução já apresentada. A segunda seção apresentou o objetivo principal deste estudo, na próxima seção, a terceira, será apresentado o referencial teórico que embasou as análises desenvolvidas; na quarta seção é apresentada a metodologia de pesquisa; na quinta seção as análises desenvolvidas e por fim na sexta seção as conclusões do estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise dos ambientes empresariais se desenvolve por meio de uma abordagem em profundidade das ações adotadas pelos gestores, atrelando a esta às teorias administrativas existentes. Neste contexto o desenvolvimento de uma análise de

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

custo e preço de vendas deveria seguir este caminho, se aproximando do que é apresentado nos estudos da área, porém isso não é verificado em grande parte dos gestores de custo e preço de vendas, sendo que os mesmos são definidos através de uma análise marginal do custo e lançamento do preço de vendas (MACHADO; SOUZA, 2006). Uma vez que estes custos não se adequam ao que é apresentado no mercado, a empresa reduz o preço em busca de competitividade (MACHADO; SOUZA, 2006). Neste sentido, tanto para o desenvolvimento de novos produtos como para adequação do preço ao mercado consumidor uma das metodologias de custeio apresentadas é o custeio-alvo, que admite a possibilidade de adequar os custos de produção ao preço que o consumidor está disposto a pagar pelo produto (COLAURO; BEURE; ROCHA, 2004).

Para tanto, muitas são as ferramentas de análise que são utilizadas pelos consultores no desenvolvimento de sua análise empresarial, dentre elas podemos destacar a análise SWOT que mais de trinta anos tem sido utilizada em pesquisas e consultoria, no conjunto com outras ferramentas (ROJO; ZANINI, 2014). Outra ferramenta de análise que se ateou bastante recentemente é intitulada *Business Model Canvas*, que conforme Osterwalder e Pigneur (2010) se desenvolve a partir de uma simples planificação de um modelo de negócio em um quadro. Sua aplicação abrange qualquer tipo de negócio, relacionando em sua estrutura os elementos básicos do desenvolvimento de uma empresa que busca entregar valor aos seus clientes, sem, no entanto, desconsiderar que o valor entregue precisa estar relacionado à todas as áreas da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Neste processo de análise, a parceria entre universidade e empresa se apresenta como uma oportunidade bastante interessante e até mesmo quase inevitável para o desenvolvimento de um negócio como também para o meio acadêmico (SCHUGURENSKY; NAIDORF, 2004). No contexto da empresa visitada, se

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

demonstrou como uma oportunidade de aprendizagem de gestão e ao mesmo tempo de melhoria do processo de empreender iniciado pela empresária.

A atual situação do negócio estudado pode até mesmo ser enquadrado dentro dos estudos como uma subcontratação de mão de obra, em que grandes empresas transferem para pequenas oficinas, microempresas, empresas individuais os custos com mão de obra e demais custos de produção, buscando com isso uma otimização de sua produção (ARAÚJO; AMORIM, 2002). Isso pelo fato de que a empresa da qual a empresária estava trabalhando anteriormente, desenvolveu uma parceria de mão de obra com a mesma, firmando com ela um valor fixo por peça produzida, fornecendo todo material de produção.

4 METODOLOGIA

Como citado anteriormente, o início do processo de consultoria empresarial se desenvolveu por meio de uma parceria universidade-empresa, através da disciplina Oficina 1 do Mestrado Profissional em administração. Por meio de uma lista de empresários, que relataram suas necessidades empresariais, foi desenvolvido uma escolha voluntária por parte dos acadêmicos e que posteriormente desenvolveriam a consultoria por meio de visitas e análises na empresa.

Assim, no decorrer do segundo semestre do ano de 2015, foram executadas um total de oito visitas à empresa, primeiramente buscando entender quais eram as demandas requeridas pelo empresário. Na primeira visita, utilizando-se do *Business Model Canvas*, foram relacionadas algumas questões à empresária, no intuito de conhecer mais a fundo alguns aspectos da empresa e ao mesmo tempo, tentando compor uma planificação das características financeiras, *Market share*, logística, custos, insumos, modo de operação da empresa, característica das vendas e dos recebimentos

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

pelos produtos vendidos. No decorrer das outras visitas foram feitas algumas proposições à empresária, de algumas adequações que poderiam ser implementadas e ao mesmo tempo, buscando entender mais algumas características do mercado de atuação e das possíveis melhorias.

Por fim, na última visita realizada em 19 de dezembro do mesmo ano, foram apresentadas todas as propostas de melhorias de possível implementação, sendo entregue a mesma um relatório impresso de todo o estudo. Ao mesmo tempo, foi desenvolvido, em união com a empresária, uma planilha de cálculo dos custos de produção de cada produto de sua confecção, sendo esta a necessidade imediata apontada pela mesma.

5 ANÁLISE

Nesta seção são apresentados os elementos das análises desenvolvidas na empresa objeto de estudo, apresentando um diagnóstico e por fim a proposta de melhoria para o empreendimento.

5.1 Caracterização da Empresa

A empresa Beta teve seu início de atividade em abril do ano de 2015 e está caracterizada legalmente como uma empresa individual, sob regime de tributação do Super Simples Nacional. A empresária iniciou sua atividade confeccionando roupas íntimas femininas e masculinas, sendo a mesma atividade que desenvolvia na empresa que estava vinculada. Parte de seus ganhos vêm desta antiga empresa que paga um valor fixo pela confecção de cada peça, sendo que a contratante fornece toda a matéria prima de produção, ficando ao encargo da empresária a mão de obra e demais insumos de

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

produção, como maquinários, energia e outras despesas. Além da atividade de terceirização, a mesma utiliza-se da internet para conseguir modelos de roupas íntimas para desenvolvimento de produtos próprios.

Além da empresa que contrata a mão de obra de fabricação, a empresária fornece seus produtos para vendedores autônomos do bairro em que está localizada a empresa. No entanto, não desenvolve nenhum controle formal das contas a receber, sendo que as compras de insumos se desenvolve à vista. Assim, a mesma não tem nenhuma noção de qual é seu faturamento mensal.

Nas últimas visitas, a empresária relatou que começou a fazer cursos relacionados a confecção de outros tipos de roupas, como pijamas, *shorts*, regatas e camisetas tanto para o público feminino quanto masculino.

5.2 Diagnóstico

Inicialmente a empresária relatou como sua principal necessidade o desenvolvimento de uma análise dos custos empregados em cada uma das peças que produz. No entanto, a partir da primeira visita à empresária, em que se desenvolveram várias perguntas, pode-se perceber que esta era umas das várias necessidades adicionais.

Mediante uma análise mais aprofundada, e se utilizando do *Business Model Canvas*, foi elencada algumas características do negócio da empresária. Algumas das observações são apresentadas no Quadro 1.

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

Quadro 1 – Características do negócio

Característica	Descrição
Parceiros chave	Vendedoras autônomas; Fornecedores de matérias primas para confecção; Antiga empresa que trabalhava.
Atividades chave	Costura de roupas íntimas e demais tipos de roupas;
Recursos chave	Tecidos, Acessórios, Aviamentos, máquinas de costuras.
Proposta de Valor	Diferenciação do produto e personalização, preço relativamente baixo;
Relação com consumidores	Qualidade do produto e preço baixo;
Canais de distribuição	Vendedoras autônomas; Indústria de facção;
Estrutura de Custos	Maior custo se refere aos tecidos e acessórios que são aplicados nas peças, alguns desses de difícil localização em algumas épocas do ano.
Fluxo de Receitas	As receitas são das vendas diretas às vendedoras e da mão de obra para indústria de confecção. Neste ponto a empresária não tem recebido das vendedoras autônomas que entrega os produtos.

Fonte: Adaptado pelos autores de Osterwalder e Pigneur (2010).

Por meio do Quadro 1 podemos perceber a dependência da empresária para com a sua antiga empresa e ao mesmo tempo das vendedoras autônomas. O grande problema neste caso é que a mesma tem direcionado boa parte de seus produtos para as vendedoras autônomas, que por vezes não tem cumprido com os pagamentos das peças

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

fabricadas. A empresária relatou já na primeira visita a dificuldade que tem em receber pelos produtos fornecidos, sendo que as vendedoras só efetuam o pagamento após a venda do produto. Isso tem causado um problema sério de capital de giro para recomposição do estoque de matéria prima, sendo que a empresária tem utilizado dos fundos advindos dos serviços que presta para a indústria de confecções para poder executar a compra de matéria-prima.

Outra dificuldade relatada pela empresária diz respeito à compra de matéria prima, que por vezes fica escassa no mercado em períodos sazonais como finais de ano, em que muitas indústrias de acessórios entram em período de férias coletivas.

Um ponto forte está relacionado à qualidade dos produtos fabricados e também ao preço que a mesma pratica. O primeiro ponto está relacionado às matérias primas que a mesma adquire, como também à qualidade na fabricação das peças, devido a experiência que adquiriu. Além disso, a empresária busca constantemente novos modelos na internet, tornando seus produtos bastante variados e personalizados. No entanto, ainda não há um padrão de fabricação, com modelos para fabricação em larga escala, o que possibilitaria maior inserção do produto no mercado. Com relação ao segundo ponto, relacionado ao preço do produto fornecido, a empresária fixa o preço por meio de uma análise informal do mercado, pois como ainda tem contato com a indústria de confecção, ela mantém os preços de seus produtos dentro do que a outra empresa pratica.

Em termos gerais, e por ser uma empresa com início de atividade bastante recente, verifica-se a necessidade de uma melhoria bastante ampla nas questões administrativas, o que é dificultado pelo fato de ser uma empresa em que a proprietária é a própria fabricante do produto, e ao mesmo tempo aquela que tem que controlar o estoque, comprar insumos, vender e controlar as vendas. Neste sentido, verifica-se a

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

necessidade de uma melhor formação da empresária com relação à gestão como um todo da empresa, além da própria formação técnica em costura de novos produtos.

Na próxima subseção serão apresentadas algumas ações relacionadas às melhorias que podem ser executadas, no intuito de minimizar algumas deficiências percebidas na gestão do negócio em estudo. Parte das propostas estão relacionadas diretamente às questões percebidas pela própria empresária, entretanto, em sua grande maioria, são propostas advindas do processo de análise realizada por esta consultoria, o que demonstra a necessidade deste vínculo cada vez mais perene entre a universidade e os ambientes empresariais conforme apresentado por Schugurensky e Naidorf (2004).

5.3 Apresentação das Ações Propostas

No decorrer do processo de análise as propostas de ações já foram se alinhando e se configurando até mesmo por meio das conversas e entrevistas desenvolvidas. Neste sentido, foi desenvolvido uma proposta de intervenção que será apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Ações propostas para intervenção

1ª Mensuração do Custo de Produção e preço de venda;
Neste primeiro objetivo são relacionadas três ações:
<ul style="list-style-type: none"> a) levantamento dos insumos de produção (mão de obra e demais insumos); b) verificação dos custos de cada insumo aplicado a produção; c) definição da margem de lucro e compatibilidade com os produtos do mercado;
2ª Vinculação do produto a uma marca;

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

Neste segundo objetivo estão relacionadas mais três ações:

- a) Definição da marca que identificará o produto a ser comercializado (dado a ideia de utilização do sobrenome da empresária;
- b) Forma de identificação (etiqueta, embalagem, outras opções do mercado)
- c) Mensuração de possíveis fornecedores desses produtos;

3ª Ampliação do portfólio de produtos;

No terceiro objetivo estão relacionadas outras três ações:

- a) Opção por determinados produtos a serem fabricados;
- b) Execução de cursos relacionados as novas técnicas de costura para novos produtos;
- c) Relação de novos insumos a serem utilizados;

4ª Ampliação do Market share;

No quarto objetivo estão relacionados as necessidades de ampliação do mercado consumidor do produto fabricado:

- a) Análise dos atuais clientes;
- b) Verificação do mercado local da empresa (buscando a inserção do produto em empresas locais);
- c) Execução de um planejamento de visitas as empresas fora do bairro sede do negócio;
- d) Repasse do produto para revendedores;

5ª Reorganização financeira:

Nesta última fase estão relacionadas ações para melhoria da condição financeira da empresa:

- a) Análise da condição financeira atual;
- b) Melhoria do tempo médio entre compras de insumos e recebimento das vendas;
- c) Ampliar as condições de pagamento das vendas efetuadas, optando por vendas com maior garantia de recebimento (á vista ou no cartão);

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se analisar na apresentação do Quadro 2 cinco ações necessárias a melhorias relacionadas aos mais variados aspectos da gestão da empresa. Algumas das ações apresentadas pela empresária já estão sendo executadas, como cursos em novas técnicas de costuras e e novos produtos. Além disso, percebeu-se no decorrer da análise que a empresária demonstrou maior preocupação em controlar melhor suas vendas,

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

reduzindo drasticamente as vendas a prazo, restringindo o repasse de seus produtos para algumas vendedoras que não vinham efetuando os pagamentos dos produtos retirados.

Outra proposta que se verificou bastante interessante está relacionada a ampliação do mercado consumidor da empresa. Foi proposta à empresária que desenvolva algumas visitas às lojas do bairro em que está localizado seu empreendimento, executando a apresentação de seus produtos e conseqüente venda dos mesmos.

Além disso, foi relacionado a preposição de criação de uma marca. A própria empresária mencionou que seu produto é bastante aceito e considerado pelos compradores de boa qualidade. Neste sentido, foi proposta a criação de uma marca, com a elaboração de uma etiqueta nos produtos, como também a padronização de alguns modelos para venda. Isso pode vincular com o tempo a qualidade do produto com a percepção da marca pelo cliente.

Por fim, já no processo de consultoria, e por ser a primeira necessidade apresentada pela empresária, foi desenvolvida uma planilha com as principais matérias primas utilizadas pela empresária e o custo das mesmas na sua aplicação nas peças, o que auxiliou no entendimento de que os preços cobrados pelas peças vendidas estão dentro do preço de mercado e ao mesmo tempo permitindo um bom lucro para a empresária.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo objetivou apresentar uma proposta de adequações ou ações para melhoria na gestão de um pequeno negócio de confecção desenvolvido por uma empreendedora individual. Neste sentido, desenvolveu-se várias visitas à empresa no

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

intuito de mensurar a situação atual da empresa objetivando a apresentação das propostas.

O que se observou é que dentro da perspectiva empresarial apresentada, o empreendimento se apresentou bastante carente de uma melhoria geral em sua gestão financeira, administrativa, logística, de vendas e até mesmo na relação dos recursos empregados para fabricação dos produtos e sua mensuração de custos.

No interim das preposições apresentadas no decorrer do processo de consultoria, algumas delas foram passíveis de aplicação de forma imediata. Outras ações demandarão um tempo maior de adequação, sendo que outras ainda poderão ser propostas somente após um maior conhecimento técnico da empresária em questões financeiras e administrativas. A impossibilidade de adequação se vislumbra pelo fato de que a empresa é individual e todas as funções que se apresentam é executada estritamente pela empreendedora.

Por fim o que se verificou em todo este processo de parceria entre universidade/empresa foi um crescimento experiencial, teórico e empírico para ambas as partes, possibilitando reconhecer a importância deste tipo de parceria no desenvolvimento dos negócios e ao mesmo tempo na melhor compreensão da teoria estudada no ambiente acadêmico sendo aplicada na prática empresarial.

Ainda existem muitas necessidades por serem analisadas, possibilitando uma melhoria ainda mais expressiva na empresa objeto de estudo, ou em outras empresas. Porém o que se verifica com a pesquisa desenvolvida é um campo bastante amplo de análises possíveis nos ambientes empresariais e que ao mesmo tempo demandam inúmeras técnicas e conhecimentos do ambiente acadêmico.

ABSTRACT

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

DIAGNOSIS AND PROPOSED ADJUSTMENTS FOR IMPROVEMENT IN THE ADMINISTRATION OF A CONFECTION COMPANY

Through this study aimed to analyze the environment and the management processes of a small business individual cooking, looking through this, the development of a proposal for adjustments necessary to improve the company's management. Thus, it was used as a tool the business model canvas, allowing the identification of various aspects of business management, and then propose the necessary adjustments. This evaluation process is developed through eight meetings between the consultant and the entrepreneur, that finally been proposed improvements in working payables and medium-term purchases as well as the working accounts receivable and average collection period, and in addition, it was proposed a spreadsheet of costs of materials, labor and other costs in the manufacture of parts of products made.

Keywords: Cost Management; Sales price; Individual company.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. C.; AMORIM, E. A. Redes de subcontratação e trabalho a domicilio na indústria de confeitaria: um estudo na região de Campinas. **Desafios de equidade. Cadernos Pagu**, Campinas, Unicamp, n. 17/18, p. 267-310, 2002.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.; ROCHA, W. O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. São Paulo**, v. 1, n. 2, p. 33-42, 2004.

MACHADO, D. G.; DE SOUZA, M. A. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, v. 2, n. 1, p. 42-60, 2006.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model canvas**. Self published. Last, 2010.

Leonardo de Carvalho, Claudio Antonio Rojo

ROJO, C.; ZANINI, B. Diagnóstico e proposição de mudanças para melhoria na gestão de uma pequena empresa de produtos para saúde, higiene e limpeza. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 4, n. 4, p. 26-37, 2014.

SCHUGURENSKY, D.; NAIDORF, J. Parceria universidade-empresa e mudanças na cultura acadêmica: Análise comparativa dos casos da Argentina e Canadá. **Educacao & Sociedade**, v. 25, n. 88, 2004.