



---

## OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS DIRECIONADOS À GESTÃO FINANCEIRA NAS PEQUENAS EMPRESAS

**Área de concentração:** Inovação

**Vanusa Ferreira Cardoso.** MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas. vanusaf2008@hotmail.com

**Aline Rodrigues da Fonseca.** Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

---

### 1. Introdução

Desde os meados do ano de 2017, D. Márcia estava pensativa em relação à situação econômica e financeira da empresa MC Alta Costura, onde é sócia proprietária, juntamente com Carolina. D. Márcia e Carolina, são primas e sempre tiveram uma afinidade muito grande. Na manhã de quarta-feira, após terminarem o café matinal, de todos os dias no ateliê, D. Márcia expôs sua preocupação com a empresa, de forma cautelosa para sua sócia, mostrando a necessidade de mudanças, inovação, de se tornarem mais competitivas no mercado em que atuam.

Carol, como gosta de ser chamada, reconhecia que a empresa estava desatualizada nos seus processos, principalmente, nos processos na área administrativa financeira, como controle de caixa, despesas, custos operacionais e, conseqüentemente, impactando em seus resultados. Ela conhecia a fundo todas as rotinas, pois é de sua responsabilidade o controle, desde que abriram a empresa. Porém, Carol questiona se o momento seria propício para uma reestruturação na empresa ou seria melhor deixar tudo como estava, afinal sempre foi assim. D. Márcia deixou bem claro para Carol que a decisão teria que ser naquela semana, visto que as festas do final de ano estavam próximas e tinham muito trabalho até lá.

### 2. Fábrica de sonhos

A família de D. Márcia sempre foi muito unida, todos os domingos se encontravam para almoçar na casa de um dos irmãos. Era uma tradição, não podiam faltar o franguinho e a macarronada feita por Rosa Maria, sua irmã mais velha, a receita era de sua avó, que foi passando de mãe para filha. Após encerrar a refeição naquele dia, Antônio Carlos, seu cunhado, comentou que estava muito satisfeito com os resultados de sua empresa, ele é proprietário de uma farmácia, na cidade de Araxá, localizada no calçadão, no centro da cidade. Ele conta que após ter realizado algumas mudanças na gestão financeira da sua empresa, conseguiu um maior controle dos negócios, sabia onde realmente estava e onde queria chegar.

Esse fato chamou a atenção de D. Márcia, que começou a pensar porque não implantar e inovar a MC Alta Costura? De modo que já há algum tempo, percebia essa necessidade na sua empresa, mas não via uma solução por onde começar.

A MC Alta Costura é uma empresa de pequeno porte, que atua no mercado de confecções de vestidos para festas, noivas e debutantes sob medida, além de atender lojistas de outras regiões vizinhas. Desde de maio de 2013 está de portas abertas para o público feminino da cidade de Araxá-MG. O diferencial da MC Alta Costura está nos trabalhos manuais, nas modelagens e acabamentos que resultam em vestidos sofisticados, com destaque para as rendas e bordados.

- Aqui os vestidos nascem de ideias, histórias e “sonhos” que são traduzidos em peças exclusivas e únicas – reforça D. Márcia.

Sua história começa em um cômodo nos fundos da casa de D. Márcia, onde morava com o esposo e seus três filhos. Situava-se na rua Uberaba, no bairro Alvorada, próximo ao Colégio Loren. Não tinha muito espaço, a porta era mais no centro da parede, com apenas uma janela de vidro na lateral, que ajudava a circular o ar. Tinham duas máquinas de costura, que faziam todo o trabalho, uma mesa grande o suficiente para cortar as peças, que ocupava muito lugar. Os tecidos não tinham um lugar específico para serem guardados, era improvisado um baú antigo, que servia como armário. As provas dos vestidos eram feitas ali mesmo naquele ambiente. As clientes aguardavam o atendimento em um banquinho do lado de fora do cômodo. Elas não reclamavam muito de esperar do lado de fora, pois no quintal tinha um pé de jabuticaba, que na época dos frutos, se deliciavam – lembra D. Márcia.

Nessa época, além das sócias, contavam com mais três profissionais que as auxiliavam. Maria José e Ana, costureiras, e D. Celma, bordadeira. Porém, devido à falta de estrutura realizavam seus trabalhos em suas próprias casas.

Em 2014 conseguiram alugar uma casa e montaram o Ateliê, situado na rua Mário Campos, nº 48, no centro da cidade, esquina com a Padaria Central, uma das partes mais antigas da cidade, bem movimentada, com acesso fácil. O Ateliê é muito bem estruturado, com uma recepção ampla e confortável, com um jogo de sofá de cor marrom, uma TV de 32”, no cantinho do sofá bem no centro de uma mesinha, um arranjo de sal grosso, dizem que é para trazer bons fluídos, boas energias e afastar as más vibrações. O escritório possui uma estante na parede, com porta-retratos da família e um quadro onde estão expostas a missão, visão e valores da empresa, uma mesa com computador e duas cadeiras, onde são feitas as negociações. Uma sala de provas com espelhos, tapetes vermelhos, armário embutido e araras com amostras de vestidos. Para completar o *look*, são oferecidos o aluguel de alguns acessórios como: semi joias, anéis, colares e coroas para noivas e debutantes e bolsas de mão trabalhadas em *strass*.

Afim de atender melhor seus funcionários e clientes, possui uma copa para fazerem suas refeições quando necessário e tomarem um cafezinho. A sala de modelagem e costura, hoje, possui quatro máquinas profissionais, duas mesas bem distribuídas, uma janela grande na lateral, um ventilador de teto e dois manequins que auxiliam na montagem dos vestidos. Anexado à sala, D. Márcia montou um pequeno quarto, com uma cama de solteiro, um guarda-roupa simples para guardarem seus objetos pessoais, mas em dias de muito trabalho ela estende seu horário e dorme por ali mesmo para cumprir com seus compromissos de entrega.

Os atendimentos às clientes são em horário comercial, das 8h às 18h, de segunda a sexta-feira, e aos sábados se estendem das 8h às 14h. Mas caso alguma queira um horário especial, estarão sempre à disposição. Os horários das provas são agendados de acordo com a confecção dos vestidos, geralmente com duas a três provações o trabalho é concluído.

Antes do fechamento do contrato, D. Márcia e Carol fazem questão de conhecer toda a história de cada cliente, o que elas idealizam e esperam vestir. Caso não tenham uma ideia concreta, Carol se dispõe a encontrar o modelo que melhor representa aquele momento especial.

Com toda variação de modelos e estilos, a MC Alta Costura se destaca pela confecção de vestidos de noivas, seu principal produto.

Encontramos Suellen na recepção aguardando para pegar seu vestido de noiva.

- Daqui a uma semana estarei realizando meu maior sonho de subir no altar. Tinha que ser um vestido que conseguisse mostrar tudo que esse dia significa pra mim, com minhas características, com muito detalhe e requinte. Só poderia encontrar aqui – relata emocionada.

A matéria-prima para confecção dos vestidos, como: tecidos, pedrarias e rendas são fornecidas por empresas de outras cidades, como: *Desiree*, em Ribeirão Preto (SP), *Tita's*, em Uberlândia (MG) e *Casa da Sogra*, em Uberaba (MG). Os tecidos são escolhidos por amostras e entregues através de transportadoras. O restante Carol busca pessoalmente nas cidades de Uberaba e Uberlândia. A relação com seus fornecedores é de grande importância, não são apenas fornecedores, mas parceiros. Consideram seus concorrentes o mercado de aluguéis de vestidos para festas.

- Sempre idealizei ter meu próprio negócio, minha afinidade com o mundo da moda vem de longas datas. Transportar para o papel o vestido dos sonhos de nossas clientes é muito gratificante, e somando com o talento da minha sócia, se tornou uma realidade. Mantemos a sociedade baseada em nossos princípios e valores, de forma transparente, apesar da nossa diferença de idade, nunca tivemos problemas. Creio que nosso parentesco sempre nos foi a favor, nos respeitamos muito – ressalta Carol.

Com muita modesta, D. Márcia diz que sua prática com os tecidos também vem de muito cedo. Quando criança, gostava de costurar as roupinhas de suas bonecas, de suas irmãs, pois não tinham condições financeiras para comprar, ganhavam retalhos para conseguir fabricá-las.

As decisões da empresa são tomadas em comum acordo entre as sócias. Uma vez na semana, sentam juntas no escritório para se atualizarem, pela internet e através de revistas, sobre as tendências da moda, afirmam que estão sempre atentas. Carol desenha os modelos idealizados pelas clientes e D. Márcia modela as peças. Carol é casada, hoje tem um filhinho recém-nascido e, além, de estilista é advogada. Como tem maior prática e conhecimento administrativo, a gestão financeira da empresa fica sob sua responsabilidade. Sem muita formalidade, consegue executar suas tarefas,

mas não tem muito tempo de se dedicar às novas tecnologias para facilitar mais o seu dia a dia.

Ela conta que o acompanhamento e controle ainda deixam muito a desejar, por não terem informações precisas e estratégicas. A verificação é feita manualmente, o que entra de dinheiro/caixa é acompanhando pelos extratos das contas, faturas de cartões e pelas notas promissórias assinadas pelas clientes. As saídas, pagamento das obrigações, também são informais, negociam seus pagamentos com os fornecedores através de boletos bancários.

A cada venda negociada em 30% do valor pago no momento da assinatura se destina à compra dos tecidos, e o restante, 70%, na entrega do vestido, que deve ser uma semana antes do evento. A forma de pagamento do restante pode ser até em três vezes no cartão de crédito ou com cheques pré-datados.

A ideia de buscarem novos clientes veio em 2015, com objetivo de alavancarem as vendas e expandirem sua marca para as regiões vizinhas, próximas de Araxá. A sugestão partiu de uma de suas clientes que fazia a última prova de seu vestido de formatura. Ela estava se formando em Direito, morava na cidade de Ibiá e sempre que tinha algum evento era preciso se deslocar para Araxá em busca de novidades. Era cliente antiga.

- D. Márcia, nossa cidade tem poucas opções para venda de roupas de festas. Seria ótimo se pudesse de alguma forma nos atender lá mesmo – questionava Rafaela.

Então começaram a confeccionar vestidos de manequins variados e venderem para lojistas de outras cidades, também sob encomendas, para atenderem em períodos festivos e eventos durante todo o ano. A empresa sempre teve muitos contatos e foram dali que partiram as novas negociações.

Apesar do sucesso e reconhecimento, em 2016 a empresa enfrentou alguns desafios. Tiveram que realizar alguns empréstimos, pois não estavam conseguindo cumprir com suas obrigações financeiras, como fornecedores, despesas fixas e algumas variáveis. Nessa época, tinham quatro costureiras e quatro bordadeiras. Para que a situação não ficasse pior, dispensaram duas colaboradoras, uma de cada função. D. Márcia lembra que a compreensão de todas foi essencial para que não perdessem o controle e superassem a crise. Atualmente, seis colaboradoras fazem parte da equipe e deixam claro que têm muito orgulho de fazerem parte desta família.

- Não importa a situação que estamos vivenciando, estamos sempre prontas para atendermos nossas clientes com satisfação, requinte e *glamour* – cita D. Luiza, uma das bordadeiras. Continua: - Nosso trabalho é reconhecido e leva nossa identidade, temos toda liberdade de expressarmos nossa opinião, somos respeitadas não somente como profissionais, mas como seres humanos também.

A percepção da qualidade do ambiente que todos convivem é bem clara. D. Márcia e Carol (quando não está viajando), estão sempre juntas, desde a negociação, a tiragem das medidas, as provas dos vestidos até a entrega final. Sempre com sorriso no rosto e palavras de otimismo.

Neste mesmo ano, em julho, as sócias receberam um convite de uma revista da própria cidade, chamada *Identidade*, para patrocinarem com seus vestidos um evento que acontecia no final do ano, no qual era eleita a *Garota Identidade*.

As jovens acima de 18 anos se inscreviam no site da revista para participarem de uma primeira seleção virtual, as escolhidas passavam para uma segunda etapa, eliminadas via internet através de “curtidas”. Na terceira etapa, no evento, participavam as dez mais votadas, em que uma era coroada. A proposta era que confeccionassem dez vestidos para as participantes finalistas e a campeã seria premiada com seu vestido e o restante seria colocado à venda no Ateliê.

- Acreditamos que aquele momento era uma oportunidade de inovação, tínhamos que aceitar o convite, além de que, estávamos apresentando nossa marca para toda sociedade Araxaense, e devido ao sucesso estendemos para os próximos anos – conta Carol.

De acordo com o depoimento de uma das sócias, as expectativas de venda para 2017 eram as melhores, mas se aumentassem as vendas e não tivessem um preparo para gerenciar e controlar o negócio de nada adiantaria.

### **3. Mais vendas, pouco controle**

Naquela tarde de segunda-feira, após ter concluído o fechamento mensal de janeiro, de 2016, Carol teve uma surpresa que a deixou um tanto quanto preocupada. Talvez tivesse um erro nos cálculos? Questionou a si mesma, buscando em sua memória algo que pudesse justificar o aquele resultado.

D. Márcia, ao entrar no escritório, percebeu a inquietude da amiga e perguntou o que estava acontecendo. Carol expõe a situação para a sócia, pois sabia que sempre enfrentaram todos os problemas juntas.

- Márcia, concluí nosso fechamento e os resultados não estão favoráveis. Creio que será necessário procurar uma alternativa para reverter a situação e conseguirmos cumprir com nossos compromissos.

Tranquilizando Carol, D. Márcia sugeriu que no próximo dia de manhã elas procurassem o gerente do banco que eram clientes para que as auxiliasse e orientasse a melhor forma de resolverem.

Esse desequilíbrio já era observado por D. Márcia em alguns meses anteriores, porém sempre conseguiam recuperar no próximo. Mesmo que as vendas estivessem em período de progressão, os lucros não estavam acompanhando este cenário. A percepção era de que Carol sempre se dedicou mais às vendas e mesmo sendo responsável pela gestão financeira da empresa, não se atendava às mudanças que pudessem favorecer a sua administração e controle. Além de não se adequarem aos avanços tecnológicos, outros fatores poderiam ter contribuído para tal episódio. Entre eles estava a falta de capital de giro da empresa, parte do valor da produção era destinada para outras despesas da empresa, para cobrir imprevistos e até para despesas pessoais das sócias, tornando um agravante na administração.

Na manhã seguinte, Fábio, gerente do banco, as recebeu no primeiro horário do expediente. Diante do que foi relatado, uma das sugestões para regularização imediata era realizarem um empréstimo, para quitarem as dívidas de curto prazo. Todas as condições foram esclarecidas, como taxas, prazo de pagamento e garantias. Carol sabia que para aquele momento era a melhor opção, então, em comum acordo com Márcia, fecharam o contrato e retomaram ao trabalho.

Por alguns meses, conseguiriam manter a situação, algumas despesas variáveis foram reduzidas e até cortadas. Na produção, imaginavam que os custos não poderiam ser cortados, pois, uma das características da MC Alta Costura era o padrão de qualidade, seus produtos eram de primeira linha e deveriam ser mantidos para atenderem suas clientes.

Naquele dia, após o almoço de família, já no próximo ano, D. Márcia procurou saber detalhes sobre as mudanças na gestão financeira na empresa de seu cunhado, como

eram elaboradas, qual o grau de dificuldade para mantê-las, quais os resultados foram alcançados após a implantação, suas expectativas. Não poderiam ficar dúvidas, pois, seria uma proposta para MC Alta Costura.

- Fique tranquila Márcia – explica Antônio Carlos – é uma mudança simples, que não gera custos altos para empresa, o tempo que precisará para adequação e todo o processo, que exigirá mais de vocês. Mas os resultados são muito satisfatórios. Hoje em dia, encontramos vários modelos de gestão, com ferramentas já estruturadas para cada necessidade, vocês encontrarão a melhor, com certeza.

Após terminarem o café da manhã de quarta-feira, D. Márcia aproveitou para expor suas ideias à Carol.

- Carol, sabemos que nossa empresa está em um período de recuperação, passamos por momentos difíceis, mas sempre mantemos a serenidade e conseguimos superar. Porém, o mercado hoje exige muito mais das empresas, clamam por mudanças e inovações. Para conseguirmos nos manter neste cenário temos que nos adequar a ele e nos tornarmos mais competitivas. Uma reestruturação em nossos processos internos, focado no departamento financeiro, seria uma opção, para direcionarmos a empresa e alcançarmos nossos objetivos.

Já se adiantando, Carol também concorda – É fato que nossos processos internos não estão acompanhando as necessidades, não temos uma administração estratégica, na qual existe o acompanhamento e controle financeiro eficiente. Também sei que o investimento é baixo, já pesquisei alguns *softwares*, um tempo atrás, mas o que precisa ser analisado é que toda mudança requer tempo, dá muito trabalho, mesmo sendo simples exige uma pesquisa, um planejamento, depois o período de implantação e execução. Não tenho muito prazo para essa dedicação, creio que não seja um momento propício.

-Também entendo seu ponto vista Carol, entretanto, se não tomarmos uma iniciativa e deixarmos para outro momento, corremos o risco de mantermos estagnadas no tempo, conseqüentemente expostas a novos desequilíbrios financeiros. A forma que são conduzidos nossos processos torna a empresa mais vulnerável, tenho receio de que a empresa não consiga passar por mais uma dessa. Temos que decidir o mais rápido possível, ainda esta semana, visto que as festas do fim de ano já estão chegando, temos que nos programar para atender nossas clientes.

- Outro fato importante que impulsiona nossa decisão – continua – é que ontem recebi uma informação que será inaugurada, no próximo mês, na Praça Governador Valadares, ao lado da Sicoob, mais uma casa de roupas de festas, me parece que será venda e aluguel.

Carol compreendeu que a otimização e o aperfeiçoamento da gestão financeira da empresa eram uma necessidade, seria uma alternativa para direcionarem a empresa novamente e recuperarem os prejuízos do passado. Além de se tornarem mais competitivas no mercado que estão inseridas. Porém, se deixarem para um outro momento, nada mudaria na sua rotina daquele restante do ano e nem para MC Alta Costura. Ela tinha até a manhã seguinte para se decidir e entrar em acordo com sua sócia, pois muitas providências tinham que ser tomadas.