



FACULDADE METROPOLITANA DE RIO DO SUL – FAMESUL

DULCE LEMONIE E SAMARA CHIQUELERO

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EMPRESARIAL: LETICIA BALDO & CIA LTDA

RIO DO SUL

2022

FACULDADE METROPOLITANA DE RIO DO SUL – FAMESUL

DULCE LEMONIE E SAMARA CHIQUELERO

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EMPRESARIAL: LETICIA BALDO & CIA LTDA

Relatório apresentado como requisito para avaliação da disciplina Intervenção Empresarial do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Me. Reinwald Roepcke

RIO DO SUL
JUNHO 2022

FACULDADE METROPOLITANA DE RIO DO SUL – FAMESUL

DULCE LEMONIE E SAMARA CHIQUELERO

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EMPRESARIAL: LETICIA BALDO & CIA LTDA

Relatório apresentado como requisito para avaliação da disciplina Intervenção Empresarial do Curso de Bacharelado em Administração, a ser apreciado pela Banca Examinadora, composta por:

Orientador: Prof. Me. Reinwald Roepcke

Banca examinadora:

Prof.

Prof.

Rio do Sul, junho de 2022.

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem.”

(Peter Drucker)

Dedicamos este trabalho as pessoas especiais em nossas vidas, que nos inspiram todos os dias, Nicole Lemonie, Nilva Hamm Lemonie, Gilberto Andrei Palavro, Alderi Chiquelero e Bernadete Borges do Amaral Chiquelero.

AGRADECIMENTOS

Agrademos primeiramente a Deus pela vida.

Á todos os professores da instituição que fizemos parte, pois com eles levamos os ensinamentos para a vida, e em especial ao nosso professor Reinwald Roepcke.

As nossas famílias que nos deram muita força e sempre nos apoiaram durante toda essa jornada importante em nossas vidas.

Ao diretor da empresa Volney Baldo que nos abriu espaço para realizar esta pesquisa, e principalmente a paciência da Leticia Baldo, Vanessa Molinari, Luciane Lemonie e todos que nos auxiliaram para que chegássemos aqui, neste trabalho tão importante para nossa carreira profissional e pessoal.

Nosso muito obrigada!

RESUMO

O projeto em questão tem como foco trazer uma proposta de resolução para a área financeira da empresa estudada, após fazer uma análise criteriosa por meio do diagnóstico empresarial, propondo assim um trabalho de intervenção. O trabalho foi elaborado em uma empresa de médio porte no segmento de confecção têxtil, na cidade de Rio do Sul – SC, fundada em 2003. Tendo por objetivo geral apresentar à empresa Cia Basic proposta estratégica e projeção ao fluxo de caixa que proporcionem um equilíbrio nas entradas e saídas do seu caixa. O Estudo levantado nos levou a definição de identificar fatores que influenciam essa ferramenta na forma de suas vendas e suas compras. Para proporcionar todas essas informações, foi desenvolvida a pesquisa de diagnóstico na empresa acima citada, métodos de pesquisa em livros e busca de dados na internet. Obteve-se resultados significantes, aonde com a implantação da projeção a necessidade de buscar por um capital de giro será cada vez menor e o ganho maior.

Palavra-chave: Fluxo de caixa, administração financeira, projeção.

ABSTRACT

The project in question focuses on bringing a proposal for a resolution to the financial area of the company studied, after making a careful analysis through the business diagnosis, thus proposing an intervention work. The work was carried out in a medium-sized company in the textile sector, in the city of Rio do Sul - SC, founded in 2003. With the general objective of presenting to the company Cia Basic a strategic proposal and projection to the cash flow that provide a balance on your cash inflows and outflows. The study carried out led us to the definition of identifying factors that influence this tool in the form of its sales and purchases. To provide all this information, diagnostic research was developed in the company and research methods in books and data search on the internet. Significant results were obtained, where with the implementation of the projection the need to search for a working capital will be smaller and the gain greater.

Keywords: Cash Flow, Financial Management, Projection.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Empresa Antiga.....	14
Figura 2 - Empresa Atual.....	15
Figura 3 – Organograma da Empresa.....	16
Figura 4 – Fluxograma Representativo da Empresa.....	16
Figura 5 - Ilustração do Capital de Giro.....	25
Figura 6 – Fluxo de Caixa Cia Basic Atual.....	27
Figura 7 – Fluxo de Caixa Projetado.....	28
Figura 8 - Resultado em Gráfico.....	30
Figura 9 - Resultado Final em Gráfico.....	31
Figura 10 - Resultado Final em Gráfico.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura Organizacional	Erro! Indicador não definido.
Quadro 2 - Levantamento Atual e Projeção Valor Base para Empréstimo.....	29
Quadro 3 - Resultado Final - Diferença entre o Atual e o Projetado.....	30
Quadro 4 - Valor do Empréstimo em Gráfico.....	30
Quadro 5 - Resultado Final - Diferença entre Atual e o Projetado.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.2 EMPRESA.....	14
2.2 INDÚSTRIA TÊXTIL.....	17
2.3 GESTÃO FINANCEIRA	17
2.4 MERCADO	21
2.4.1 Estratégia	21
2.5 FLUXO DE CAIXA	23
2.6 CAPITAL DE GIRO	24
3. DIAGNÓSTICO.....	26
3.1 FLUXO DE CAIXA ATUAL	26
3.2 FLUXO DE CAIXA PROJETADO	27
CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

As indústrias vêm há anos assumindo um papel importante, não só para as organizações, mas para todo o país. O Brasil é a maior cadeia têxtil completa do Ocidente quando se trata da indústria têxtil, sendo ainda feito o processo de início ao fim. Aqui no Brasil, desde a produção de fibras, como a plantação de algodão, até desfiles de moda, passando por fiação, tecelagem, confecções, vestuário e varejo.

Esse mercado está se expandindo cada vez mais, o que exige que as empresas não só tenham novos produtos, com qualidade e bom preço, mais sim planos e direções, exigindo uma boa estratégia empresarial e financeira, sempre visando se reinventar ao longo de seus ciclos.

De acordo com Schendel e Hatten (1972) a estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar ações e atingir esses objetivos, e a alocação de recursos para que a organização se relacione com seu ambiente. Essa estratégia pode ter a macro ou micro dimensão, direcionada a objetivos específicos, como a aquisição de um cliente ou a expansão do negócio.

Com quase duas décadas, a empresa Cia Basic, como é conhecida, está presente em diversos estados do país, atendendo mais de 300 clientes, entre eles grandes magazines, vestindo com designer inconfundível e conforto aos consumidores brasileiros. Concentrando 70% (setenta por cento) de suas vendas nesses grandes magazines. Justificando que ‘Magazine’ são vendas para lojistas que o produto confeccionado vai sua marca e não a marca de quem desenvolveu e produziu tal produto. Assim a empresa Cia Basic hoje representa somente 30 % de seus produtos com sua marca própria para o mercado.

Contudo o objetivo desse estudo é a realização de uma projeção do cenário representativo das vendas de 30% de sua marca para 70% da marca PL o que impacta diretamente o fluxo de caixa da empresa.

Desta maneira, o presente trabalho será apresentado em 5 partes: a primeira introduz ao objeto da pesquisa; a segunda apresenta a empresa investigada; a terceira descreve o diagnóstico da empresa estudada, a quarta se faz a proposta de intervenção e a quinta mostra a conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2 EMPRESA

No ano de 2003 a empresa foi fundada dando início a marca Cia Basic Confeccões LTDA, no começo o dono da empresa fazia as vendas de camisas sociais de porta em porta ao mesmo tempo que era caminhoneiro. Já em 2008 decidiu abandonar a vida de caminhoneiro se dedicou apenas na sua empresa Cia Basic (figura1), foi aí que toda sua história começou.

Figura 1 - Empresa Antiga



Fonte: Do acervo da empresa Cia Basic (2021).

Com o crescimento das vendas Volney Baldo (diretor da empresa) resolveu confeccionar suas próprias peças com sua marca, então nesse mesmo ano comprou seu primeiro rolo de malha. Com o passar do tempo se viu na necessidade de ampliar o espaço de sua confecção, contratar pessoas e terceiros, a partir dali ele tinha 3 funcionários e 3 terceiros, com trabalho duro começou a ganhar espaço no mercado.

Porém, percebeu que o mercado é um lugar cheio de oportunidades e também viu que havia uma necessidade de produtos novos na região comprou sua primeira máquina para a produção do tricô, iniciando junto um novo segmento: feminino. Com o aumento da demanda decidiu então no ano de 2015 construir seu próprio galpão, um parque fabril de 1600 m² (conforme figura 2), situado no Alto Vale do Itajaí na cidade de Rio do Sul – SC.

Figura 2 - Empresa Atual

Fonte: Do acervo da empresa.

A empresa foi crescendo com o passar dos anos e se aprimorou nos processos, dividiu sua produção trabalhando hoje com duas coleções ao ano, verão com as camisetas, camisas polos masculinas, pijamas e com novidades na coleção 2022 na linha feminina em tricô e inverno com peças de tricô feminino e masculino.

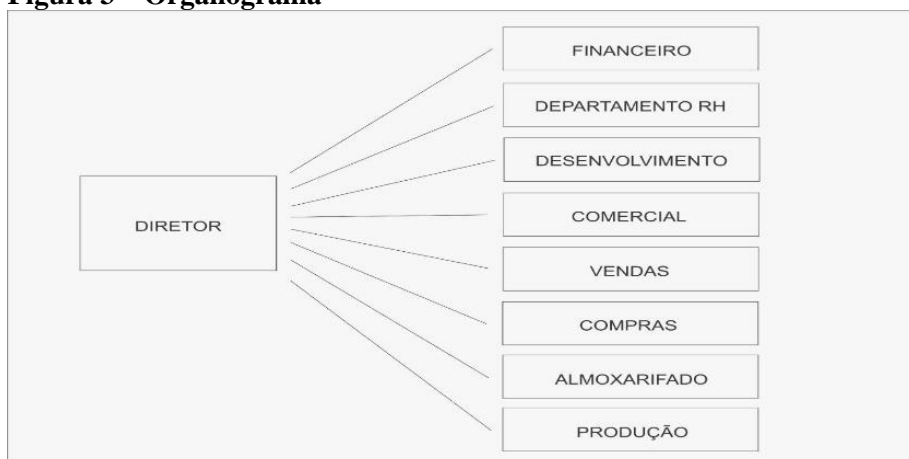
Seu crescimento conta hoje com a ajuda de 27 funcionários internos (conforme quadro 1) e 23 terceiros fabricando ao mês em torno de 35.000 peças de malha e 3.335 peças no tricô. Estas peças são vendidas na loja física anexa a fábrica e 15 representantes atendendo a vários estados do Brasil, como: Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás, São Paulo e o Distrito Federal.

Quadro 1- Estrutura Organizacional

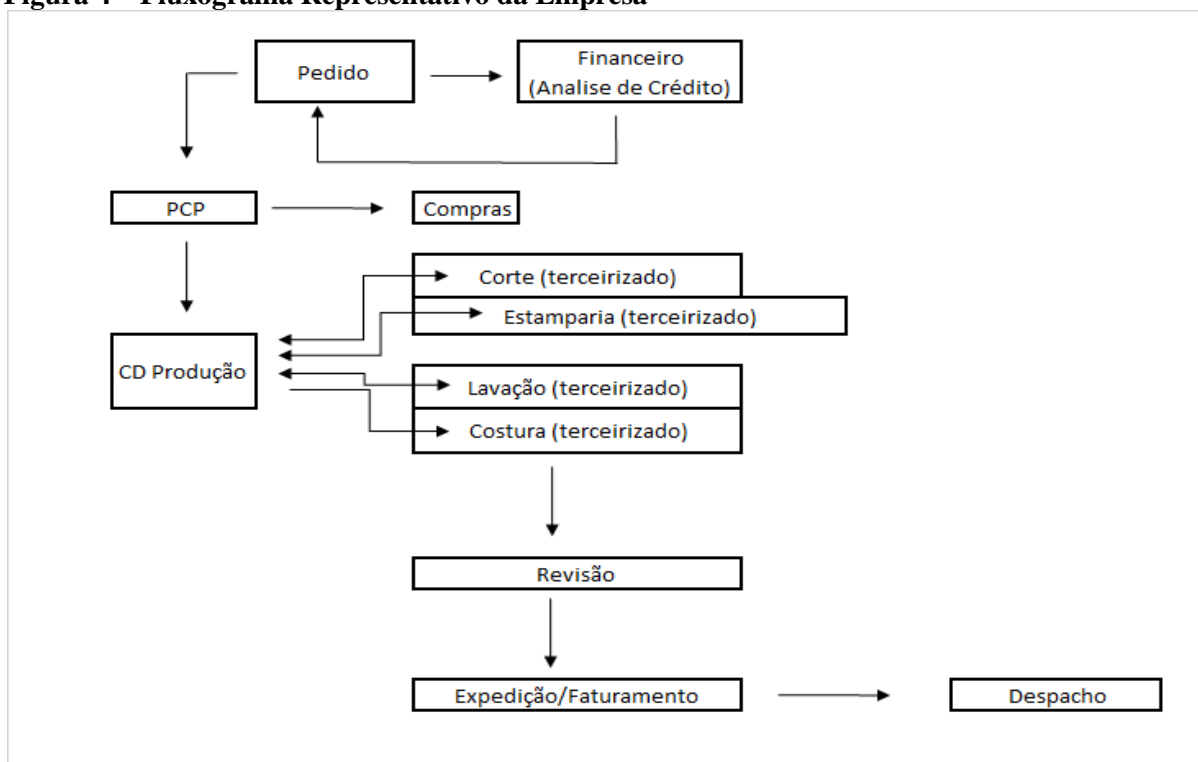
Diretos	Indiretos
Tecelagem (4)	Administrativo (5)
Corte (1)	Desenvolvimento (3)
Passação (2)	Vendas (1)
Costura (1)	Limpeza (1)
Acabamento (4)	Jovem menor aprendiz (1)
Almoxarifado (1)	Motorista (1)
Expedição (2)	

Fonte: Cia Basic (2022)

Para a visão mais ampla da estrutura foi desenvolvido um modelo de organograma e fluxograma simples, conforme apresentado nas figuras abaixo:

Figura 3 – Organograma

Fonte: Do acervo da empresa Cia Basic (2021).

Figura 4 – Fluxograma Representativo da Empresa

Fonte: Molinari e Heinz (2020).

Pensando em sua base e seu crescimento, a empresa apresenta sua missão, visão e valores, para manter todos alinhados aos objetivos da empresa.

Missão – Empresa sustentável, satisfazer os clientes, equipe determinado, produto com qualidade, entrega pontual e preço justo.

Visão – Ser reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, fornecedores, pela qualidade de nossos produtos e relacionamento.

Valores – Qualidade, confiança e transparência.

2.2 INDÚSTRIA TÊXTIL

A indústria têxtil vem tendo um papel importante desde a Primeira Revolução Industrial e desempenha um papel importante na economia do mundo, principalmente quando falamos do Brasil, pois o processo de industrialização se iniciou por meio desse setor. De acordo com a revista Febratex em meados do ano de 1500, com a vinda dos portugueses, novos métodos foram implantados, tendo como base métodos que eram usados na Europa. Com o passar dos anos, a produção do tecido foi substituída por máquinas com uma tecnologia mais eficiente, chegando então ao que todos conhecem como indústria 4.0.

Segundo a revista Febratex a Grã-Bretanha foi uma das primeiras a buscar formas de dominar o segmento têxtil. Naquele tempo eram proibidas a exportação das máquinas têxteis, principalmente porque as leis inglesas eram bastante rígidas, sendo assim, os demais países tinham apenas acesso aos produtos.

Em 1844 as taxas alfandegárias subiram cerca de 30%, causando certa insatisfação nos países europeus, mas foi com o intuito de proteger as manufaturas brasileiras, então criaram a Tarifa Alves Branco. Porém para a indústria brasileira teve grande incentivo, pois foi um dos últimos países a iniciar o processo, recebendo o nome de fase da implantação o período de 1844 e 1913 (FEBRATEx).

No ano de 1970, iniciou a era da modernização e automação nos processos produtivos. Apesar do setor de confecção ser um processo mais tradicional, teve que se ajustar às mudanças na Segunda Revolução Industrial, novas formas de comercialização e novos protótipos de concorrência entre empresas (FERNANDES,2008).

A vinda da indústria 4.0, trouxe consigo a evolução das tecnologias, desenvolvendo sistemas que executam, de forma independente, as funções que exigem maior trabalho manual, descartando o uso da força física e desgaste das pessoas. Com o desenvolvimento da inteligência artificial, técnicas de machine learning estão sendo implantadas no setor têxtil.

2.3 GESTÃO FINANCEIRA

Um dos maiores desafios para as empresas é a organização financeira, já que muitas não planejam estrategicamente. O planejamento financeiro é uma das atividades mais importantes quando se trata de gestão financeira, pois é aquela que orienta todas as ações da sua empresa.

Como afirma o GITMAN (2010, p. 3), "O termo finanças pode ser definido como "a arte e a ciência da gestão do dinheiro".

É fato dizer que todas as pessoas físicas e jurídicas ganham, levantam, investem e gastam dinheiro. Sabendo da necessidade de alguém capaz de dirigir e gerenciar melhor as finanças os administradores financeiros são esses responsáveis por gerenciar negócios financeiros de todos os tipos, se eles têm lucro ou não. Realizam diversas tarefas, como planejamento, análise de créditos aos clientes, avaliação da necessidade de capital de giro, entre outras funções.

Segundo GROPELLI, EIKBAKHT (2010, p. 4) “atualmente os gestores financeiros têm muitas ferramentas para resolver problemas de negócios, mas nem sempre foi assim. Antes de 1970, foi dada ênfase em novas formas de alcançar mais efetividade na administração do capital de giro, melhorando os métodos de manutenção dos registros financeiros e interpretação de balanços e demonstrações de resultados.”

Os horizontes das finanças se expandiram desde então e a ênfase hoje é em formas de programar de forma eficiente e eficaz recursos escassos e investir o capital ativo que apresenta melhor equilíbrio de risco/retorno.

Mesmo com todas as ferramentas mais sofisticadas da atualidade, os gestores e administradores atuais ainda não conseguem gerenciar efetivamente suas empresas, pois mesmo com múltiplos recursos, é a tomada de decisão que torna o resultado positivo ou não. Considerando que a gestão precisa evoluir e se adaptar às novas realidades que o mercado traz, agir com cautela e rever suas ações em relação ao seu planejamento, pode ser a saída para alcançar o sucesso.

“O processo de tomada de decisão reflete a essência do conceito de administração. É certo que a gestão deve decidir, e a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos diversos níveis organizacionais.” (NETO, 2010, p. 3)

A tomada de decisão principalmente no contexto da atual economia da concorrência de mercado, acaba exigindo maior eficiência na gestão das finanças, não tendo tempo para incertezas nessas decisões, na necessidade e com uma boa gestão decidirá uma melhor oportunidade para tomar ou não capital de giro, entre outros recursos.

No mercado têxtil não seria diferente, tanto a tomada de decisões quanto a organização financeira são extremamente importantes, pois sem um bom controle financeiro e fluxo de caixa, é difícil trabalhar.

Uma vez que esse mercado (têxtil), movimenta bilhões de reais da economia brasileira por ano, é indispensável um maior controle das finanças nessa atividade, o que auxilia diretamente na competitividade, pois em tempos de instabilidades e crises nacionais e internacionais, ter um fluxo de caixa permite melhores negociações, além de evitar "desespero" no momento da compra de matérias-primas e suprimentos, bem como no momento da venda, ter uma margem melhor.

“A atividade de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, a fim de avaliar seu desempenho, bem como fazer os ajustes e correções necessários. O objetivo básico da função financeira é prover à empresa recursos suficientes para respeitar os diversos compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza dos proprietários.” (KARKOTLI, 2008, p.1)

Como dito acima pelo autor, sabe-se por todos os fatos que, para honrar com nossos compromissos financeiros, é necessário ter a organização da entrada e saída de nossos recursos e o fluxo de caixa é uma das melhores ferramenta para auxiliar as empresas na gestão.

Toda gestão de ativos é importante, pois é preciso ter em mente os objetivos simultâneos da gestão financeira: liquidez e rentabilidade. Para poder fazer um pagamento imediato das obrigações de curto prazo, é necessário manter um saldo de caixa adequado, recolher valores a receber, dimensionar adequadamente os estoques e avaliar os demais itens do ativo, a fim de ter o autofinanciamento do ciclo operacional da empresa. No entanto, uma reserva excessiva de caixa é um desperdício, pois esses recursos poderiam ser aplicados, com maior benefício para outros itens do ativo. (KARKOTLI, 2008, p.1)

É nesse contexto que se destacam o orçamento e o fluxo de caixa, possibilitando assim o planejamento dos recursos da empresa e o melhor controle. Analisando esse fator no mercado têxtil, estamos basicamente falando sobre os prazos negociados com fornecedores e clientes, e a margem trabalhada nos produtos. Destacamos principalmente os prazos negociados, pois sem uma média e controle dela, a empresa tende a acabar buscando recursos de terceiros, o que impacta diretamente no seu resultado, pois terá que pagar juros e encargos desnecessários, caso não haja maior controle de seu fluxo de caixa e período médio de recebimento e pagamento.

É neste momento, mais do que nunca, que a área financeira e de compras da empresa, precisam caminhar lado a lado para ter um resultado melhor, pois é a área de compras que recebe a necessidade de uma certa demanda da empresa, iniciando assim seu trabalho buscando cotações com seus fornecedores para atender a tal demanda.

Com isso as cotações devem ser encaminhadas para alinhamento com o setor financeiro da empresa, para fazer análise dos recursos disponíveis a pagar seus fornecedores, e não gerando um "desespero" na área financeira.

Outro fator importante a ser levado em conta pelos setores, é se o caixa não só tem saldo negativo, mas quando tem um saldo muito positivo. Talvez seja hora de trabalhar negociações com seus fornecedores para ter um estoque maior de matéria-prima e consumos e atender mais rápido a suas necessidades na produção, ou, até mesmo fazer um fundo de reserva para casos de emergência, uma aplicação. O que não se pode levar em consideração no caso da empresa estudada Cia Basic, que, se deve analisar a questão da projeção do saldo negativo.

A projeção de caixa é constituída em um instrumento de liquidez de grande importância. Ao elaborar, a empresa deve manter atenção permanente na projeção e fluxo, e buscar evitar ocasiões inesperadas com frequência, para não comprometer seu equilíbrio.

“A projeção dos requisitos de caixa será desenvolvida com o levantamento de todos os insumos e saídas de recursos previstos em um determinado período de tempo. Assim, você pode obter mais eficiência no controle do seu saldo, dividindo-se de um período de planejamento mais longo em intervalos de tempo mais curtos (em bases mensais, por exemplo). Isso permite acompanhar o nível de caixa da empresa e fazer os ajustes adequados entre os valores previstos (orçados) e os valores reais.” (KARKOTLI, 2008, p.1)

Após a estruturação da projeção de caixa, é importante que o administrador financeiro pague por mudanças que possam surgir em diferentes circunstâncias que possam causar um aumento ou redução do nível de recursos em caixa.

Acompanhar as informações e ferramentas do impacto do fluxo diretamente na organização do mesmo, de modo que a importância de separar essas informações, externas e internas.

- Interno: Conectado a sistemas basicamente, onde a automação e a integração dependem de possibilidades físicas e tecnológicas, onde se ambos trabalharem corretamente juntos terá menos possibilidade de erros e maior otimização de tempo.
- Externo: As informações mais variadas, como cotações, créditos, índices, etc.

Em muitos momentos na empresa é apropriado fazer correções na política de preços e prazos, inclusive impactando na margem, a fim de poder corrigir o fluxo de caixa.

O caixa ou *gerente de caixa mantém atenção especial* na forma como as entradas e saídas de caixa são estabelecidas, lembrando sempre que diversas áreas e regiões em que a empresa atua são agentes que dão origem a entradas de caixa e saídas. Da mesma forma, haverá atenção contínua para identificar e orientar áreas ou pessoas que tomam decisões que afetam o fluxo de caixa. A necessidade de coordenação permanente na ação desses agentes causando entrada e saída de caixa, pois há momentos em que pode haver superavidezabilidade em caixa, levará, por exemplo, a descontos atrativos na aquisição de mercadorias e matérias-primas; em outros momentos, pode haver escassez de recursos, e negociações em prazos de pagamento mais longos com fornecedores e, ao mesmo tempo, a redução dos prazos de venda de crédito são necessárias. (JUNIOR; BARBOSA 2010, p. 376).

2.4 MERCADO

Conforme JUNIOR; BARBOSA (2010) cita acima a escassez, onde podemos fazer uma análise do mercado em geral, desde 2019 que vem enfrentando diversos problemas devido à evolução das variantes da pandemia, e na confecção têxtil teve impacto grande na produção. Entre os problemas enfrentados está o alto aumento dos preços do transporte, o frete, a dificuldade e a pressão dos custos em quase tudo. Considerado o aumento das taxas de juros e o andamento das reformas tributária e administrativa. Com o dólar em alta, isso gera alta inflação no Brasil, tornando mais caro as máquinas e componentes utilizados na indústria de confecção, além da matéria-prima e de diversos itens de consumo.

O alto preço do algodão no Brasil e no mundo está levando as indústrias a fazer vários mixes para minimizar o custo de produção. E não só isso, as empresas que fornecem os produtos necessários para as confecções, acabaram aderindo ao recebimento de curto prazo devido à alta demanda X a escassez no mercado, afetando o funcionamento do fluxo de caixa das empresas, especialmente quando a indústria de confecção atende a maior parte de sua produção as magazines, onde os prazos de pagamento são estendidos.

Desde 2019 as indústrias têxteis vêm buscando estratégias de gestão mais intensas para enfrentar esses tipos de problemas e em 2022 será um pouco mais intenso. Eles enfrentarão fatores como eleições presidenciais; onde a disputa deve ser muito dura e capaz de agravar o clima de agressão no país, também a questão da energia, da água e do meio ambiente que enfrentamos desde 2021, que é muito semelhante ao ano de 2001, onde foi agravada pela ausência de chuvas em grande parte do território nacional, incluindo em áreas próximas a grandes usinas hidrelétricas. Comprometendo assim o poder de consumo, que é a perda de poder aquisitivo devido à alta inflação em geral dos consumidores. Isso acaba afetando a todos, e diretamente a produção de indústrias e comércios em geral.

2.4.1 Estratégia

A Confecção tem procurado reagir à crise desde a pandemia, com uma recuperação de empregos mais lenta e não havendo tanto espaço para crescimento vendas e lucros. Vem apostando numa visão mais cautelosa, mesmo que o comportamento de 2021 tenha sido bom, não conseguiu suprir as perdas de 2020, em relação a produção e vendas internas.

Todos esses eventos acabam gerando cada vez mais incertezas nas tomadas de decisões, por isso cada vez mais a importância de gerenciar seu negócio, a área financeira em geral, sendo

um ponto de atenção o fluxo de caixa, buscando com essa ferramenta estratégias, e ter visão mais ampla para que o retorno do capital seja mais efetivo para o monitoramento das mudanças.

Sendo que cada vez mais empresas sobrevivem com suas estratégias. Ou seja, reorganizar a estrutura do negócio, analisar o mercado, mudar para ter melhor desempenho, é essencial.

A diferenciação na estratégia pode ser a competitividade, menos desperdício, novas carteiras de clientes com menor concentração, exploração de novas regiões, até mesmo explorar outros segmentos, adotar novas políticas, ter a equipe engajada e alinhada na mesma direção, especialmente gestores de cada setor, pode fortalecer esse fator.

Buscar estratégias de vendas para que o retorno de fluxo de caixa seja rentável e ao mesmo tempo diminuindo suas despesas, certamente são ações que farão a empresa ter um desempenho melhor.

Verificando através do diagnóstico a empresa estudada (Cia Basic) e as informações analisadas no mercado têxtil, a pergunta a ser feitas, são: a carteira de clientes que a empresa tem hoje, busca crescimento e equilíbrio que permita satisfazer os interesses de ambas as partes, trabalhando uma margem melhor, gerando um retorno mais positivo financeiramente, auxiliando diretamente no fluxo de caixa, margem e rentabilidade?

Aumentar os lucros da empresa é o sonho de todo empreendedor, mas para isso acontecer é necessário correr alguns riscos, e a questão é: quanto que se está disposto a arriscar para ter seu sonho realizado e ver negócio fluir?!

No nosso cotidiano, passamos constantemente por dilemas, e administradores da mesma forma, pois vivem analisando projetos que podem ser mais rentáveis do que outros, e também o risco associado a eles. Nas finanças, geralmente os maiores ganhos estão ligados aos riscos mais elevados. No entanto, é possível fazer uma análise de viabilidade sobre um determinado risco a ser resgatado, basta colocar na balança todos os pontos, negativos e positivos e ver qual pesa mais.

As decisões de investimento envolvem comparar retornos futuros projetados, mas, claro, com base em fatos e dados reais. Uma decisão fundamentada trará mais segurança mesmo em um cenário de maior risco, e trará um resultado mais aproximado ao desejado.

De um modo geral, **o risco** é uma medida de volatilidade ou incerteza de retornos, e **os retornos** são receitas esperadas ou fluxo de caixa antecipado de qualquer investimento.

Se compararmos uma aplicação financeira na poupança e um investimento na Bolsa de Valores, entendemos que brevemente o retorno é proporcional ao risco assumido.

Buscamos com a proposta de intervenção, mostrar a empresa estudada (Cia Basic), uma projeção do seu fluxo de caixa, mostrando seu impacto em relação a suas vendas que é o responsável pela movimentação dessa grande ferramenta e de toda a gestão de qualquer empresa, seja ela, de pequeno ou médio a grande porte.

2.5 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de Caixa é um dos instrumentos que auxiliam no controle dos recursos monetário (receitas e despesas) de uma empresa, em um determinado período que pode ser diário, semanal, mensal, anual, podendo ir até mais adiante. Pode também auxiliar o controle de despesas pessoais de qualquer pessoa.

É a partir dessa ferramenta que os gestores tomam importantes decisões para prosperar seu negócio. Ao analisar o fluxo de caixa de uma empresa você tem uma visão detalhada da gestão financeira das operações, investimentos e financiamentos. Os dados que compõem um fluxo de caixa são as operações em que recursos financeiros são movimentados. Os principais são os seguintes:

- Atividades operacionais: as entradas operacionais incluem todo o dinheiro recebido de vendas/contas a receber já pagas. E as saídas operacionais são os gastos com fornecedores, folha de pagamento dos funcionários, impostos não relacionados a investimentos ou financiamentos e amortização de ativos de negócios.
- Atividades de investimento: esse item se refere à compra ou venda de ativos que não estão diretamente relacionados às operações do dia a dia. Entre eles podemos citar: imóveis, equipamentos de negócios ou valores mobiliários.
- Atividades de financiamento: neste item deve ser relacionado pagamentos de empréstimos, emissão de ações, distribuição de dividendos, entre outros. No caso de empréstimo, ele fica registrado como entrada, porém cada pagamento deve ser registrado como saída.

Hoje o fluxo de caixa ainda é confundido por muitas pessoas com o controle de caixa. Apesar de serem ferramentas parecidas, os seus propósitos são distintos. Com o estudo acima podemos ter essa prospecção.

O controle de caixa registra as movimentações financeiras da empresa, apresentando o saldo atual. Ou seja, é um sistema de organização mais simples, sem considerar as contas futuras.

Ainda que o fluxo de caixa faça esse registro também, ele vai além, prevendo as entradas e saídas de dinheiro que acontecerão em um período futuro, auxiliando no planejamento do empresário e de seus colaboradores para tomadas de decisões em tempo hábil para seu negócio.

Além disso também é possível perceber a importância da projeção de fluxo de caixa, que tem a mesma estruturação, porém é feito com base na **estimativa de entradas e saídas** de dinheiro que afetarão o caixa da empresa. Essas informações são vitais para um planejamento eficiente e manutenção da saúde financeira da empresa por um período mais longo.

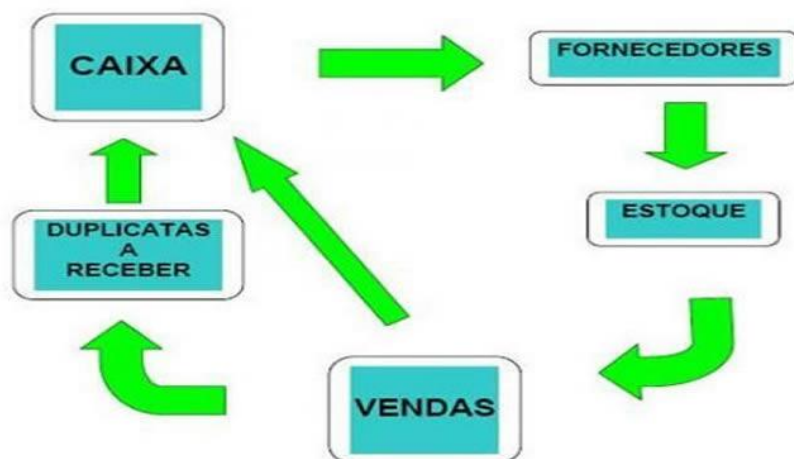
Com essas definições buscou-se com a proposta de intervenção, mostrar a empresa estudada (Cia Basic) uma projeção do seu fluxo de caixa, mostrando seu impacto em relação a suas vendas que é o responsável pela movimentação de toda parte financeira da empresa.

2.6 CAPITAL DE GIRO

Capital de giro é o montante (parcela) de recursos, destinados a aplicação dos meios, para fazer com que a empresa complete o ciclo operacional, ou seja, a aquisição da matéria-prima, do material secundário, sua transformação em produtos acabados e a distribuição deles no mercado consumidor, reiniciando-se o ciclo.

Segundo SANDRONI (1989, p.36) “O capital de giro é: parte dos bens de uma empresa representados pelos estoques de produtos e pelo dinheiro disponível (imediatamente e a curto prazo), também chamado de Capital Circulante”.

Figura 5 – Ilustração do Capital de Giro



Fonte: Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados (2018)

Capital Circulante que dizer os ATIVOS CIRCULANTES (Caixa, títulos a receber, banco, aplicação. financeira, estoque) e PASSIVOS CIRCULANTES (Fornecedores, impostos, salários, empréstimos banco a curto prazo)

Como podemos ver o Capital de giro de uma empresa são os próprios recursos disponíveis para a aplicação. Para obtermos o valor do Capital de Giro podemos calcular da seguinte forma:

- Capital de Giro = Patrimônio Líquido menos Ativo Permanente. (PL – AP).

Exemplos de PL = Capital Social, Reservas de Capital, Lucros Acumulados.

Exemplo de AP = Bens, instalações, imobilizados.

3. DIAGNÓSTICO

3.1 FLUXO DE CAIXA ATUAL

Atualmente a empresa Cia Basic trabalha com suas vendas concentradas 70% aos magazines com prazo de recebimento 120 dias (não tem a possibilidade de uma outra negociação) com um lucro menor do esperado, e 30% de suas vendas da marca própria com prazo de 30/60/90/120, (prazo médio 60 a 90 dias). Suas compras são efetuadas no prazo de 28/56 ou no máximo 30/60/90 quando o mercado não exige pagamento “à vista” devido à Lei da oferta e da procura que é a própria essência do liberalismo econômico, que defende um mercado independente e autorregulado.

É possível notar que os recebimentos das receitas desses 70% acontecem quando toda a matéria-prima e suas demais obrigações já estão pagos, como por exemplo; salário de colaboradores (que deve acontecer todo quinto dia útil de cada mês), impostos (com pagamentos até dia 20 de cada mês), todos os prestadores de serviços (que devem ser pagos até dia 10 de cada mês) e demais fornecedores com prazo de pagamento acima citados.

E com tudo isso é notável imaginar o déficit do fluxo de caixa e a necessidade que a empresa tem de buscar estratégias e tomadas de decisões que devem auxiliar na gestão financeira da empresa e manter um equilíbrio. Atualmente busca se estratégias como antecipação dos próprios títulos dessas vendas de magazine com taxas de 1 a 1,75% a.m.

Considerando as taxas mencionado acima em 120 dias de juros, aumentando assim suas despesas financeiras ou busca-se um Capital de giro junto a uma instituição financeira. Não ajudando muito dessa forma, pois terá que contar com a devolução desse credito em um curto prazo, o ideal que fosse a médio ou longo prazo e com um período de carência para equilibrar seu fluxo de caixa (conforme figura 6).

Figura 6 – Fluxo de caixa Cia Basic Atual

FLUXO DE CAIXA CIA BASIC ATUAL														
Variável	SALDO ACUMULADO													Total Geral
	280.083	198.285	-365.696	-395.603	-694.706	-877.947	-978.460	-1.344.450	-1.534.007					
	Ano Mês Semana		2022		2022		2022		2022		2022		2023	
	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ						
Movimento Tipo Conta Cliente/Forneceador														
ENTRADAS	265.290,89	860.352,14	585.816,95	1.074.845,23	244.390,69	309.519,45	307.880,33	165.867,50	4.274,65	3.818.237,83				
CONTAS A RECEBER - EM ABERTO	169.019,38	644.579,36	426.657,17	330.592,04	124.266,50	32.371,61	3.413,22	1.566,00		1.732.465,28				
CONTAS A RECEBER - BX PARCIAL	791,00	377,05								1.168,05				
CONTAS A RECEBER EM ATRASO - EM ABERTO	6.264,61									6.264,61				
CONTAS A RECEBER EM ATRASO - BX PARCIAL	2,30									2,30				
PEDIDOS DE VENDA	85.589,30	202.399,92	158.713,78	741.483,19	120.124,19	277.147,84	304.467,11	164.301,50	4.274,65	2.058.501,48				
CHEQUES A RECEBER - EM ATRASO	3.369,50									3.369,50				
CHEQUES A RECEBER - EM ABERTO	254,80	12.995,81	446,00	2.770,00						16.466,61				
CONTAS A RECEBER - CANC. 2ª VIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				0,00				
SAIDAS	-169.548,60	-942.149,68	-1.149.797,91	-1.104.752,35	-543.493,67	-492.760,90	-408.393,24	-531.856,77	-193.831,70	-5.536.584,82				
CONTAS A PAGAR - EM ABERTO	-159.634,70	-284.383,10	-198.376,92	-108.577,39	-37.683,83	-27.308,46	-23.016,66	-22.708,65	-88.831,70	-950.521,41				
CONTAS A PAGAR - CHEQUE		-189.723,90	-290.000,00	-422.749,09						-902.472,99				
PEDIDO DE COMPRA - LIBERADO		-78.050,54	-198.052,35	-187.996,43	-128.024,01	-7.304,32				-599.427,65				
PEDIDO DE COMPRA - RECEBIDO PARCIAL	-8.860,00	-15.794,02	-6.170,52	-8.231,32	-637,71					-39.693,57				
CONTAS A PAGAR - PREVISÃO - EM ABERTO	-189,00	-374.198,12	-457.198,12	-377.198,12	-377.148,12	-458.148,12	-385.376,58	-509.148,12	-105.000,00	-3.043.604,30				
CONTAS A PAGAR EM ATRASO - PREVISÃO - EM ABERTO	-864,90									-864,90				
SALDO	184.340,39									184.340,39				
Total Geral	280.082,68	-81.797,54	-563.980,96	-29.907,12	-299.102,98	-183.241,45	-100.512,91	-365.989,27	-189.557,05	-1.534.006,60				

Fonte: Acervo da Empresa Cia Basic (2022)

3.2 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Com o diagnóstico realizado na Cia Basic, e as informações analisadas no mercado têxtil, crê-se que a empresa apresente uma carteira maior de clientes voltado a sua marca própria. Assim tendo crescimento e equilíbrio, que permita satisfazer os interesses de ambas as partes, trazendo retorno positivo financeiramente no fluxo de caixa.

O ideal para alavancar suas vendas, é buscar os lojistas que tenham consumidores da "classe B" (que buscam aliar seu bem-estar com o coletivo), e também os consumidores "C1" (aqueles que buscam fazer escolhas “inteligentes” para poder consumir tudo o que querem) são consumidores com idade entre 26 e 45 anos e maioria do sexo feminino (65%).

Verificou-se também que a empresa não atende as regiões do Norte e Nordeste do país, a qual está com grande demanda para negociações nesse seguimento, principalmente Pernambuco. Assim surgindo uma grande oportunidade, pois a empresa começou seus trabalhos com a confecção de peças de verão tricô e malha femininos além do masculino, tendo um grande nicho de mercado, visto que essa região faz calor o ano todo.

Com o resultado acima, foi simulado uma projeção de fluxo de caixa com vendas de 70% marca própria e com valor adicional de 5% no valor da venda, por ter uma melhor flexibilidade na negociação e recebimento no prazo de 30/60/90/120 e a concentração de

apenas 30% de suas vendas para os grandes magazines no prazo de 120 dias. Foi analisado a diferença do movimento através do recebimento dessas entradas.

A intenção é diminuir as antecipações dos títulos ou a busca por capital de giro, automaticamente reduzindo as despesas de taxas e juros financeiros. Trazendo um retorno com menos risco e uma tomada de decisão mais assertiva para o negócio. Além de estar levando para o mercado o seu nome, a marca “CIA BASIC.”

Segue ilustração do fluxo de caixa projetado para concentração das vendas marca Cia Basic.

Figura 7 – Fluxo de Caixa Projetado

FLUXO DE CAIXA CIA BASIC PROJETADO													
Variável	SALDO ACUMULADO												
	Ano Mês Semana	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2023	Total Geral	
	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ					
Movimento Tipo Conta Cliente/Fornecedor													
ENTRADAS	356.269,98	962.036,44	731.027,95	885.078,23	369.325,99	268.638,75	189.704,93	84.341,30	4.274,65	3.850.698,22			
CONTAS A RECEBER - EM ABERTO	270.703,68	746.263,66	571.868,17	528.193,84	249.201,80	157.306,91	84.821,82	30.583,80		2.638.943,68			
CONTAS A RECEBER - BX PARCIAL	791,00	377,05								1.168,05			
PEDIDOS DE VENDA	84.520,50	202.399,92	158.713,78	354.114,39	120.124,19	111.331,84	104.883,11	53.757,50	4.274,65	1.194.119,88			
CHEQUES A RECEBER - EM ABERTO	254,80	12.995,81	446,00	2.770,00						16.466,61			
CONTAS A RECEBER - CANC. 2ª VIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					0,00			
SAIDAS	-105.421,11	-942.149,68	-1.149.797,91	-1.104.752,35	-543.493,67	-492.760,90	-408.393,24	-531.856,77	-193.831,70	-5.472.457,33			
CONTAS A PAGAR - EM ABERTO	-105.232,11	-284.383,10	-198.376,92	-108.577,39	-37.683,83	-27.308,46	-23.016,66	-22.708,65	-88.831,70	-896.118,82			
CONTAS A PAGAR - CHEQUE		-189.723,90	-290.000,00	-422.749,09						-902.472,99			
PEDIDO DE COMPRA - LIBERADO		-78.050,54	-198.052,35	-187.996,43	-128.024,01	-7.304,32				-599.427,65			
PEDIDO DE COMPRA - RECEBIDO PARCIAL		-15.794,02	-6.170,52	-8.231,32	-637,71					-30.833,57			
CONTAS A PAGAR - PREVISÃO - EM ABERTO	-189,00	-374.198,12	-457.198,12	-377.198,12	-377.148,12	-458.148,12	-385.376,58	-509.148,12	-105.000,00	-3.043.604,30			
SALDO	184.340,39									184.340,39			
Total Geral	435.189,26	19.886,76	-418.769,96	-219.674,12	-174.167,68	-224.122,15	-218.688,31	-447.515,47	-189.557,05	-1.437.418,72			

Fonte: Acervo da Empresa Cia Basic (2022)

Pode-se perceber que no primeiro mês já teve um cenário bem diferente, com um saldo positivo de R\$ 36.036,00 (Trinta e seis mil e trinta e três reais), e ao mês seguinte a empresa precisara aplicar um valor, levando em consideração que não terá os juros da troca de títulos do mês anterior e ganhando 30 dias nas taxas de juros. Além do valor injetado ser menor. É possível analisar também que consequentemente as mudanças de valores a serem inseridos nos próximos meses também diminuirá, e conforme as vendas vão acontecendo as necessidades das trocas (antecipação de títulos) serão cada vez menores e o ganho maior.

Com a projeção inicial a visão que se tem para o ano de 2022 é que na soma entre os fluxos de caixa atual e projetado, existem diferenças de um total de R\$ 96.588,00 (Noventa e seis mil e quinhentos e oitenta e oito reais) somente alterando as vendas já existentes da empresa até o momento a ser faturado. Necessidade do fluxo de caixa atual de R\$ 1.344.450,00 (Um milhão e trezentos e quarenta e quatro mil e quatrocentos e cinquenta reais) e fluxo de caixa

projetado, mostra o valor total de 1.247.862,00 (Um milhão e duzentos e quarenta e sete mil e oitocentos e sessenta e dois reais). Acredita-se que acontecendo os 70% das vendas com prazo médio de 60 a 90 dias o caixa terá equilíbrio em um determinado período sem a necessidade de Capital de giro, que é a necessidade atual do fluxo de caixa da empresa Cia Basic.

Quadro 2 – Levantamento Atual e Projeção Valor Base para Empréstimo

ATUAL					
VENCIMENTO	Saldo Acumulado	Valor Base Para Empréstimo	2% DESCONTO FINANCEIRO	1,75% DESCONTO DE DUPLICATAS - 120 dias	VALOR DO EMPRESTIMO REAL
julho	-R\$ 365.696,00	R\$ 365.696,00	R\$ 7.313,92	R\$ 25.598,72	R\$ 398.608,64
agosto	-R\$ 395.603,00	R\$ 29.907,00	R\$ 7.912,06	R\$ 2.093,49	R\$ 39.912,55
setembro	-R\$ 694.706,00	R\$ 299.103,00	R\$ 13.894,12	R\$ 20.937,21	R\$ 333.934,33
outubro	-R\$ 877.947,00	R\$ 183.241,00	R\$ 17.558,94	R\$ 12.826,87	R\$ 213.626,81
novembro	-R\$ 978.460,00	R\$ 100.513,00	R\$ 19.569,20	R\$ 7.035,91	R\$ 127.118,11
dezembro	-R\$ 1.344.450,00	R\$ 365.990,00	R\$ 26.889,00	R\$ 25.619,30	R\$ 418.498,30
	-R\$ 1.344.450,00	R\$ 1.344.450,00	R\$ 93.137,24	R\$ 94.111,50	R\$ 1.531.698,74

PROJEÇÃO					
VENCIMENTO	Saldo Acumulado	Valor Base Para Empréstimo	2% DESCONTO FINANCEIRO	1,20% DESCONTO DE DUPLICATAS - 75 dias	VALOR DO EMPRESTIMO REAL
julho	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
agosto	-R\$ 183.368,00	R\$ 183.368,00	R\$ -	R\$ 5.501,04	R\$ 188.869,04
setembro	-R\$ 357.536,00	R\$ 174.168,00	R\$ -	R\$ 5.225,04	R\$ 179.393,04
outubro	-R\$ 581.658,00	R\$ 224.122,00	R\$ -	R\$ 6.723,66	R\$ 230.845,66
novembro	-R\$ 800.346,00	R\$ 218.688,00	R\$ -	R\$ 6.560,64	R\$ 225.248,64
dezembro	-R\$ 1.247.862,00	R\$ 447.516,00	R\$ -	R\$ 13.425,48	R\$ 460.941,48
	-R\$ 1.247.862,00	R\$ 1.247.862,00	R\$ -	R\$ 37.435,86	R\$ 1.285.297,86

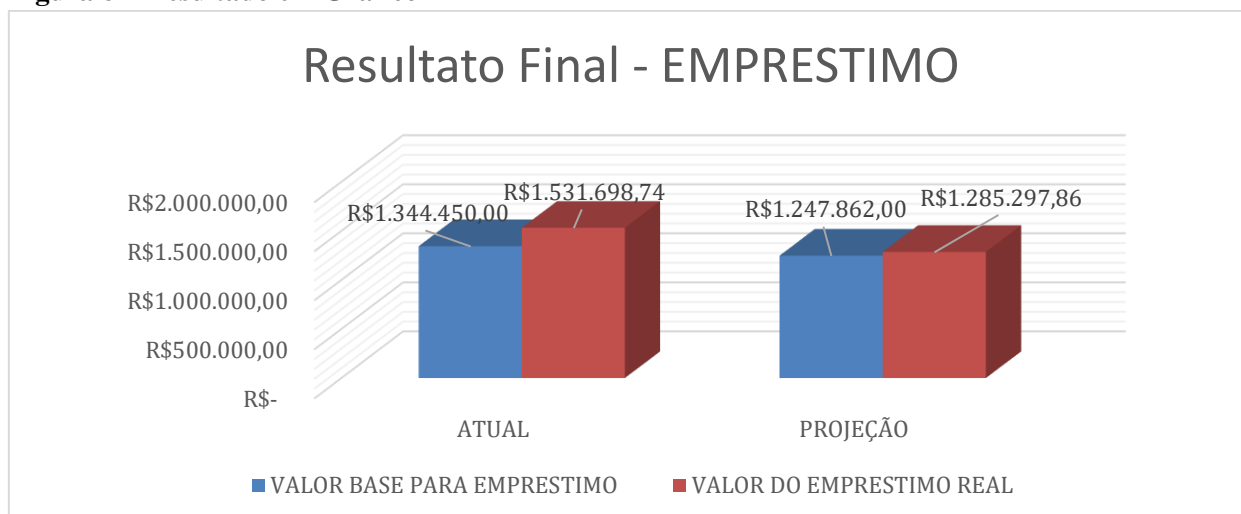
Fonte: O Autor (2022)

Quadro 3 – Resultado Final – Diferença entre o Atual e o Projetado

RESULTADO FINAL - DIFERENÇA ENTRE O ATUAL E A PROJEÇÃO						
	Saldo Acumulado	VALOR BASE PARA EMPRESTIMO	2% DESCONTO FINANCEIRO	1,20% DESCONTO DE DUPLICATAS -75 dias	VALOR DO EMPRESTIMO REAL	
ATUAL	-R\$ 1.344.450,00	R\$ 1.344.450,00	R\$ 93.137,24	R\$ 94.111,50	R\$ 1.531.698,74	R\$ 187.248,74
PROJEÇÃO	-R\$ 1.247.862,00	R\$ 1.247.862,00	-	R\$ 37.435,86	R\$ 1.285.297,86	R\$ 37.435,86
Porcentagem		-R\$ 96.588,00	-R\$ 93.137,24	-R\$ 56.675,64		80,0%

Fonte: o Autor (2022)

Figura 8 – Resultado em Gráfico



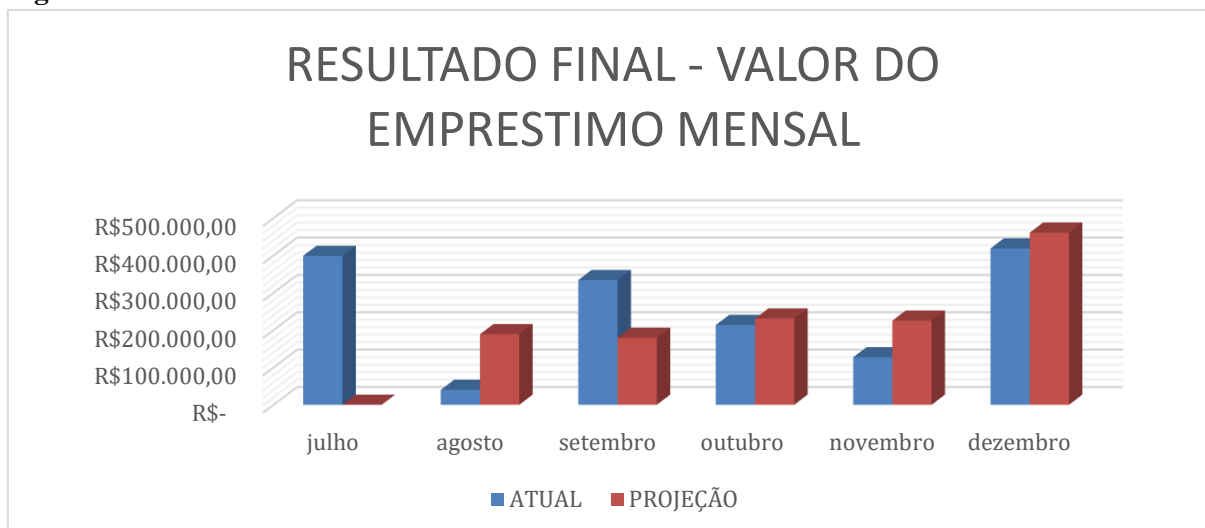
Fonte: o Autor (2022)

Quadro 4 – Valor do Empréstimo Real

VALOR DO EMPRESTIMO REAL		
MÊS	ATUAL	PROJEÇÃO
julho	R\$ 398.608,64	R\$ -
agosto	R\$ 39.912,55	R\$ 188.869,04
setembro	R\$ 333.934,33	R\$ 179.393,04
outubro	R\$ 213.626,81	R\$ 230.845,66
novembro	R\$ 127.118,11	R\$ 225.248,64
dezembro	R\$ 418.498,30	R\$ 460.941,48
	R\$ 1.531.698,74	R\$ 1.285.297,86

Fonte: o Autor (2022)

Figura 9 – Resultado Final em Gráfico

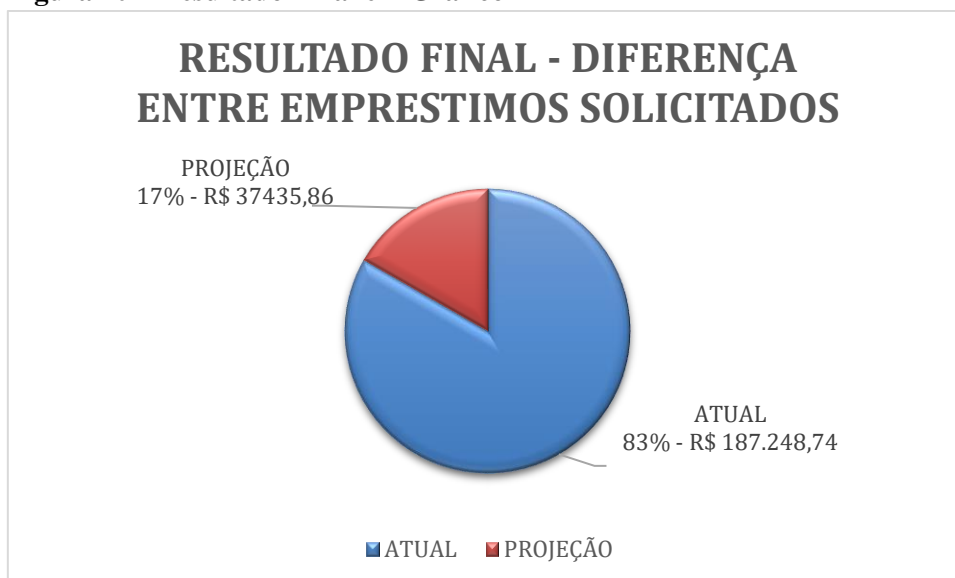


Fonte: o Autor (2022)

Quadro 5 – Resultado Final – Diferença entre o Atual e o Projetado

RESULTADO FINAL - DIFERENÇA ENTRE O ATUAL E A PROJEÇÃO						
	Saldo Acumulado	VALOR BASE PARA EMPRESTIMO	2% DESCONTO FINANCEIRO	1,20% DESCONTO DE DUPLICATAS -75 dias	VALOR DO EMPRESTIMO REAL	
ATUAL	-R\$ 1.344.450,00	R\$ 1.344.450,00	R\$ 93.137,24	R\$ 94.111,50	R\$ 1.531.698,74	R\$ 187.248,74
PROJEÇÃO	-R\$ 1.247.862,00	R\$ 1.247.862,00	-	R\$ 37.435,86	R\$ 1.285.297,86	R\$ 37.435,86
Porcentagem		-R\$ 96.588,00	-R\$ 93.137,24	-R\$ 56.675,64		80,0%

Fonte: o Autor (2022)

Figura 10 – Resultado Final em Gráfico

Fonte: o Autor (2022)

CONCLUSÕES

A proposta de intervenção, buscou apresentar a empresa Cia Basic uma projeção do seu fluxo de caixa, mostrando seu impacto em relação suas vendas e o resultado de retorno financeiros.

Nestes aspectos constatou-se que além de demonstrar em um determinado período quais as entradas e saídas de recursos que a empresa possui, com todas as previsões e algumas variáveis conforme pagamento nos meses anteriores. Mostra de forma nítida e ampla, ao gestor a situação financeira do negócio no presente e futuro. Com essa visão entende-se que utilizando essa projeção, é possível melhorar o retorno financeiro, e mostrar que a venda da marca própria seria ideal para a diminuição do déficit do fluxo de caixa da empresa Cia Basic, visto que o prazo médio de recebimento seria diminuído e conseqüentemente a necessidade de buscar altos valores de recursos de terceiros (instituições financeiras) ou a antecipação de títulos.

Para que esta ferramenta apresente bons resultados é de extrema importância e necessário um controle com informações reais para que ao gerar os relatórios, os administradores possam obter resultados concretos, utilizando as informações certas para tomada de decisão, refletindo diretamente nos resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

FEBRATEX, Feira Brasileira para a Indústria Têxtil e de Confecção. **História da indústria têxtil: quais os avanços até os dias atuais?** 2019 Disponível em: <<https://fcm.com.br/noticias/historia-da-industria-textil-quais-os-avancos-ate-os-dias-atuais/>> Acesso em: 28 set. 2021

FERNANDES, R. L. **Capacitação e estratégias tecnológicas das empresas líderes da indústria têxtil confecções no estado de Santa Catarina.** 2008. 263 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2008.

<https://www.SIGNIFICADOS.com.br/lei-da-oferta-e-procura/#:~:text=Devido%20essa%20fun%C3%A7%C3%A3o%20regulamentadora%2C%20a%20pagar%20um%20determinado%20pre%C3%A7o.>

GROPPELLI, A. A., **Administração financeira** / A. A. Gropelli & Ehsan Nikbakht; tradução Célio Knipel Moreira; revisão técnica João Carlos Douat; colaboração especial Arthur Ridolfo. – 3. ed – São Paulo: Saraiva, 2010. – (Essencial).

Administração financeira / Elaine C. L. Fretta... (at. Al.) (Organização de) Gilson Karkotli. Curitiba: Camões, 2008.

130 p.; 23 cm

ISBN 978-85-61568-18-4

1. Administração financeira 2. Custos 3. Caixa I. Fretta, Elaine C. L. II. Karkotli, Gilson CDD- 22. ed.658.1

BERTI, Anélio

Custos: uma **estratégia de gestão** / Anélio Berti. – São Paulo: Ícone, 2002.

Bibliografia.

ISBN: 85-274-0677-2

1. Contabilidade de custos 2. Custos 3. Planejamento Estratégico I. Título. 02-2703 CDD-658.1552

LEMES Júnior, Antônio Barbosa, 1949- Financial Administration: principles, Fundamentals and financial practices/Antônio Barbosa Lemes Júnior, Cláudio Miessa Rigo, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

ASSAF Neto, Alexandre

Finanças corporativas e valor / Alexandre Assaf Neto. – 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

Bibliografia.

ISBN 978-85-224-6014-4

1. Administração financeira 2. Empresa- Finanças 3. Valor I. Título.

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor/> Acesso em 20/05/2022

<https://www.marcosmartins.adv.br/pt/expectativas-para-industria-textil-pos-pandemia/> Acesso em 22/05/2022

<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/06/21/cinco-perfis-consumidor/> Acesso em 04/04/2022

FCEM - FEBRATEX, Feira Brasileira para a Indústria Têxtil e de Confecção, disponível em: <https://fcm.com.br/noticias/gerenciamento-financeiro-importancia-no-setor-textil/> Acesso em 30/04/2022