

ANÁLISE DO DESEMPENHO OPERACIONAL E EFICIÊNCIA FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MODA FITNESS EM APARECIDA DE GOIÂNIA-GO

Autor: Magda Kelley De Araújo, Engenheira de Produção, Pós-graduada em Finanças e Estratégias Empresariais. magdak.araujo@gmail.com

Orientador: Jadson Belem de Moura, Dr.

Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – Jadson.moura@uniego.edu.br

Resumo

O presente estudo de caso analisa o desempenho operacional e financeiro de uma organização do setor de moda fitness situada em Aparecida de Goiânia (GO), no contexto do acompanhamento semestral realizado por um Agente Local de Inovação (ALI) do Sebrae. A pesquisa investiga a eficácia de um modelo de gestão compartilhada por três sócios e o impacto de uma força de trabalho híbrida, que combina funcionários contratados via CLT e prestadores de serviço terceirizados, na competitividade do negócio. A metodologia consistiu em uma análise longitudinal de dados primários coletados ao longo de seis meses, focando nas variáveis de faturamento bruto, custos variáveis e índices de produtividade. Os resultados demonstram que, apesar de uma oscilação negativa na receita bruta ao longo do período analisado, a organização obteve um incremento expressivo na eficiência operacional, com a margem de contribuição evoluindo de 29,8% para 53,8%. Conclui-se que a otimização dos processos produtivos e a redução drástica dos custos variáveis, viabilizados pelo acompanhamento do agente de inovação, elevaram o potencial de geração de caixa da empresa, conferindo-lhe maior resiliência financeira e estabelecendo as bases para um crescimento sustentável no competitivo polo de confecção goiano.

Palavras-chave: Eficiência Operacional. Moda Fitness. Margem de Contribuição. Gestão Estratégica. Produtividade. Controle e Melhoria de Processos.

1 – INTRODUÇÃO

A indústria têxtil e de confecção brasileira ocupa uma posição de singular relevância no cenário econômico nacional e global. O Brasil se destaca como uma das poucas nações do ocidente que ainda detém a cadeia produtiva completa, integrando desde a produção de matéria-prima, como o algodão, até a fiação, tecelagem, beneficiamento, confecção e, finalmente, o varejo (ABIT, 2024). Essa integralidade da cadeia é um diferencial competitivo que permite a rastreabilidade, a agilidade produtiva e a capacidade de resposta rápida às tendências de mercado. Dentro deste vasto universo manufatureiro, o segmento de moda fitness — ou activewear — emergiu nas últimas décadas não apenas

como um nicho de mercado, mas como um fenômeno cultural e econômico robusto, impulsionado por uma confluência de fatores que incluem transições demográficas, mudanças nos paradigmas de saúde pública e a valorização de um estilo de vida ativo e saudável.

No entanto, a pujança macroeconômica desse setor frequentemente contrasta com a fragilidade administrativa das unidades produtivas que o sustentam. A base da pirâmide industrial da moda é composta majoritariamente por Micro e Pequenas Empresas (MPEs), organizações que, apesar de sua agilidade e capacidade de adaptação às demandas do mercado, enfrentam barreiras estruturais severas relacionadas à gestão financeira, controle de produção e profissionalização estratégica. A carência de ferramentas de controle gerencial e o acúmulo de funções operacionais pelos sócios limitam a visão estratégica e a capacidade de investimento, tornando essas empresas vulneráveis às oscilações do mercado e às pressões competitivas de players maiores e mais estruturados (CHIAVENATO, 2020). A alta taxa de mortalidade e a estagnação dessas empresas decorrem, majoritariamente, da inabilidade de gestão e da falta de profissionalização, conforme apontam diversos estudos sobre o tema (SEBRAE, 2021).

Este estudo de caso se debruça sobre a realidade de uma empresa de confecção de moda fitness em Aparecida de Goiânia, Goiás, um dos polos têxteis mais importantes do país, conhecido como "Cinturão da Moda". A organização, gerida por três sócios com competências segregadas, apresentava um dilema complexo e comum a muitas MPEs do setor: como conciliar a necessidade de crescimento de faturamento com a urgência de otimizar processos e garantir a rentabilidade? A empresa, apesar de atuar em um mercado aquecido, via sua lucratividade ser corroída por ineficiências operacionais, custos variáveis elevados e uma gestão que, embora dedicada, estava excessivamente focada no operacional em detrimento do estratégico.

A intervenção, facilitada por um Agente Local de Inovação (ALI) do Sebrae, buscou responder a essa questão por meio da implementação de melhorias de gestão e produção baseadas nos princípios da Produção Enxuta (Lean Manufacturing). Este relato técnico-científico descreve o processo de diagnóstico, intervenção e análise de resultados da empresa, oferecendo um panorama sobre como a gestão profissional pode transformar a realidade de uma MPE no competitivo setor de moda fitness.

Ao longo das próximas seções, serão apresentados o contexto socioeconômico e o dilema específico enfrentado pela organização. A seção de Contexto e Dilema detalhará o cenário de mercado, a importância da atividade física para o consumo de moda fitness e os desafios internos da empresa. A seção Solucionando o Dilema descreverá as ações implementadas, com foco nos princípios do Lean Manufacturing. A Participação do Sebrae e dos Parceiros explicará o papel da instituição como vetor de mudança, destacando a atuação do ALI. Por fim, a Conclusão sintetizará os impactos alcançados, notadamente a melhoria da eficiência operacional e o aumento da margem de contribuição, e refletirá sobre o conhecimento gerado, oferecendo recomendações estratégicas para a próxima fase de desenvolvimento da empresa.

2 - CONTEXTO E DILEMA

2.1 O Cenário Macroeconômico e a Força da Indústria de Vestuário em Goiás

A compreensão do ambiente de negócios é o primeiro passo para qualquer intervenção gerencial. No caso da empresa analisada, ela está inserida em um contexto duplo: o dinâmico mercado de moda fitness e o consolidado polo de confecção do estado de Goiás. O setor de vestuário no Brasil demonstra resiliência e capacidade de recuperação elástica, e o estado de Goiás se firmou como um cluster estratégico para a indústria de confecção nacional. Dados recentes indicam que a confecção de artigos do vestuário e acessórios em Goiás registrou variações positivas expressivas, impulsionadas por iniciativas de fomento e pela organização de polos produtivos regionais, como o chamado "Cinturão da Moda" (GOIÁS, 2024).

Em âmbito nacional, o Brasil abriga um dos maiores parques industriais de confecção do mundo. Segundo levantamentos de inteligência de mercado, o setor de artigos esportivos contava com cerca de 2,5 mil fabricantes em 2023, gerando emprego e renda de forma descentralizada por todo o território nacional e atendendo a um consumo aparente de mais de 630 milhões de peças por ano (IEMI, 2024). Esses dados indicam que uma empresa de moda fitness operando neste contexto não enfrenta, a princípio, uma crise de demanda, mas sim um desafio de capacidade de atendimento e eficiência operacional para capturar as oportunidades de crescimento que o mercado oferece.

2.2 Importância Socioeconômica e Cultural da Atividade Física

O consumo de moda fitness está intrinsecamente ligado a uma profunda transformação sociocultural e epidemiológica. O envelhecimento populacional e o aumento das Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNTs) transformaram a atividade física em uma questão de saúde pública prioritária. A prática regular de exercícios físicos, historicamente associada apenas ao lazer e à estética, passou a ser compreendida como um determinante social de saúde e um fator econômico relevante, capaz de reduzir custos com tratamentos médicos e aumentar a produtividade da força de trabalho (STEIN, 1999). Dados do sistema Vigitel (Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico) apontam para uma manutenção e aumento consistente da prática de exercícios no tempo livre em diversas capitais brasileiras ao longo dos últimos anos (BRASIL, 2023).

Culturalmente, o fenômeno do athleisure — termo que define a transição das roupas esportivas para o uso cotidiano — e a influência das redes sociais transformaram a roupa de academia em item de status, identidade e expressão pessoal. Essa tendência exige das empresas do setor produtos que aliem funcionalidade técnica, como tecidos com tecnologia de absorção de suor e compressão muscular, a uma estética apurada e alinhada com as últimas tendências da moda (LIPOVETSKY, 2007; MEDEIROS, 2016). A demanda por moda fitness, portanto, é sustentada por pilares sólidos e de longo prazo, criando um ambiente de oportunidades para empresas que consigam se posicionar de forma competitiva.

2.3 A Importância da Organização: Gargalos Crônicos em MPes de Confeção

Apesar do cenário de mercado favorável, as MPes do setor de confecção enfrentam uma realidade interna desafiadora. A literatura acadêmica e os estudos do Sebrae apontam que a alta taxa de mortalidade e a estagnação dessas empresas decorrem, majoritariamente, da inabilidade de gestão e da falta de profissionalização (SEBRAE, 2021). Essa fragilidade se manifesta em diversas dimensões.

A desorganização financeira e administrativa é um dos pontos mais críticos. Em muitas confecções familiares, observa-se a inexistência de separação entre o patrimônio da organização e o dos sócios, além da ausência de ferramentas básicas como fluxo de caixa e demonstrativos de resultados. Estudos sobre custos em pequenas confecções revelam que a precificação é frequentemente intuitiva, ignorando a estrutura real de custos

fabris e a margem de contribuição, o que pode levar a empresa a operar no prejuízo mesmo com alto volume de vendas (CALLADO; MIRANDA; CALLADO, 2003).

A falta de controle produtivo e de processos é outro gargalo recorrente. A ausência de um Planejamento e Controle da Produção (PCP) formalizado resulta em baixa produtividade e desperdícios. A gestão de estoques em pequenas empresas de vestuário é frequentemente negligenciada ou feita de forma manual e assistemática, gerando rupturas de fornecimento ou acúmulo de capital parado em mercadorias obsoletas (SLOMINSKI, 2016). A falta de padronização nos processos de corte e costura e a inexistência de fichas técnicas detalhadas impedem a escalabilidade do negócio, comprometem a qualidade final do produto e reduzem a competitividade da empresa frente a grandes players do mercado.

2.4 O Dilema da Empresa de Moda Fitness

A empresa objeto deste estudo de caso é uma indústria de moda fitness sediada no município de Aparecida de Goiânia - GO. A administração da entidade é compartilhada por três sócios-gerentes, cujas competências estão segregadas nos eixos estratégico-financeiro, comercial e de manufatura. Para sustentar sua capacidade produtiva e competitividade, a organização utiliza um arranjo de força de trabalho misto, combinando vínculos empregatícios diretos (CLT) e contratos de terceirização.

O diagnóstico inicial, realizado durante o acompanhamento do Agente Local de Inovação (ALI) do Sebrae, revelou a obsolescência tecnológica dos processos e a ausência de sistemas automatizados. As principais lacunas identificadas foram:

A empresa apresentava uma significativa ineficiência nos processos produtivos. O fluxo logístico interno era ineficiente, com movimentação desnecessária de colaboradores e materiais, um dos clássicos desperdícios apontados pela filosofia Lean Manufacturing. Não havia critérios técnicos para a determinação de estoques mínimos de matéria-prima, e a gestão de inventário era assistemática. A falta de padronização nos processos e a inexistência de fichas técnicas detalhadas impediam a escalabilidade do negócio.

O descontrole dos custos variáveis era outro problema grave. Os custos com matéria-prima, terceirização e outros insumos variáveis representavam uma parcela excessiva do faturamento, comprimindo a margem de contribuição da empresa e limitando sua capacidade de gerar lucro e de investir em crescimento.

Por fim, a gestão focada no operacional era um entrave estratégico. Os três sócios, apesar de suas competências segregadas, estavam excessivamente absorvidos pelas demandas do dia a dia da fábrica, apagando incêndios e resolvendo problemas pontuais. Essa imersão no nível operacional os impedia de dedicar tempo e energia ao planejamento estratégico, à análise de mercado, ao desenvolvimento de novos produtos e à expansão da base de clientes.

O dilema central da empresa, portanto, era multifacetado: como aumentar o faturamento e crescer de forma sustentável se a estrutura operacional e financeira era ineficiente e consumia toda a energia da gestão? A empresa precisava urgentemente de uma reestruturação que trouxesse eficiência aos processos para, então, poder liberar os sócios para focarem na estratégia de crescimento.

3 - SOLUCIONANDO O DILEMA

A solução para o dilema da empresa de moda fitness foi direcionada para a raiz de seus problemas: a ineficiência dos processos produtivos e o descontrole dos custos variáveis. A estratégia adotada não foi a de buscar um aumento imediato do faturamento a qualquer custo, mas sim a de "arrumar a casa" primeiro, tornando a operação mais enxuta, eficiente e rentável. Essa abordagem é consistente com a literatura de gestão de operações, que preconiza que a eficiência interna é um pré-requisito para o crescimento sustentável (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018). A principal ferramenta para essa transformação foi o controle mensal dos custos variáveis, e a contratação de uma consultoria especializada em Melhoria e Controle de Produção, viabilizada pelo programa Sebraetec do Sebrae, a fim de otimizar ainda mais os processos produtivos.

3.1 A Filosofia Lean Manufacturing como Base da Intervenção

A intervenção na empresa foi fundamentada nos princípios da Produção Enxuta (Lean Manufacturing), uma filosofia de gestão originada no Sistema Toyota de Produção que visa a maximização do valor para o cliente por meio da eliminação sistemática de desperdícios. O Lean identifica sete categorias clássicas de desperdícios (conhecidas pelo acrônimo TIMWOOD): Transporte, Inventário, Movimento, Espera, Superprodução, Excesso de Processamento e Defeitos.

A inovação em pequenas empresas, como aponta a literatura, não se restringe a novas tecnologias ou a grandes investimentos em P&D, mas manifesta-se predominantemente em melhorias nos métodos de gestão e produção (TIDD; BESSANT, 2015). A intervenção na empresa de moda fitness foi um exemplo claro dessa inovação processual, que buscou otimizar a forma como as coisas eram feitas, sem necessariamente introduzir novos equipamentos ou tecnologias disruptivas.

3.2 Objetivos e Entregas da Consultoria de Melhoria e Controle de Produção

A consultoria especializada em Melhoria e Controle de Produção tem como objetivos e entregas claros e pragmáticos, alinhados com as necessidades diagnosticadas:

Otimização da Eficiência e Monitoramento do Fluxo Produtivo: O primeiro passo a ser realizado, é mapear todo o fluxo de valor da empresa, desde o recebimento da matéria-prima até a expedição do produto acabado. Esse mapeamento, uma ferramenta clássica do Lean conhecida como Value Stream Mapping (VSM), permite identificar gargalos, tempos de espera, movimentações desnecessárias e outras fontes de desperdício. Após essa análise, poderá ser proposto um novo layout para o chão de fábrica, reorganizando máquinas e postos de trabalho para criar um fluxo mais contínuo e lógico, minimizando o transporte de materiais e o deslocamento dos colaboradores.

Maximização da Produtividade e Redução de Custos Operacionais: A otimização do fluxo produtivo tem um impacto direto na produtividade. Ao reduzir os tempos ociosos e as atividades que não agregam valor, a capacidade de produção da equipe aumenta sem a necessidade de novas contratações. A padronização de tarefas e a criação de fichas técnicas detalhadas para cada produto também contribuí para a redução de erros e retrabalho, diminuindo o desperdício de matéria-prima e, conseqüentemente, os custos variáveis da produção.

Análise Crítica e Redesenho de Processos com Foco em Padronização e Gestão do Conhecimento: A consultoria trabalha na formalização dos processos. O conhecimento, que antes estava apenas na cabeça dos sócios e de alguns funcionários mais experientes, passa a ser documentado em procedimentos operacionais padrão (POPs) e fichas técnicas. Essa padronização é fundamental para garantir a consistência da qualidade, facilitar o treinamento de novos funcionários e permitir que a empresa cresça de forma ordenada, sem depender de pessoas específicas.

Estabelecimento de Indicadores de Desempenho (KPIs) para Monitoramento Contínuo: Para garantir que as melhorias sejam mensuráveis e contínuas, são estabelecidos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs). São definidos indicadores de produtividade (faturamento por colaborador), de eficiência de custos (relação custo variável/faturamento) e de margem de contribuição. Esses indicadores passam a ser monitorados continuamente, permitindo que a gestão identifique desvios rapidamente e tomem ações corretivas.

3.3 A Emancipação da Gestão

A consequência mais relevante dessa reestruturação reside na emancipação da gestão. Esse processo permite que os proprietários se dediquem exclusivamente ao direcionamento estratégico, uma vez que as operações produtivas passam a funcionar de forma autônoma e sistematizada. Em vez de passarem o dia resolvendo problemas no chão de fábrica, eles ganharam tempo e ferramentas para se dedicarem ao planejamento de longo prazo, à análise de mercado, ao desenvolvimento de novos produtos e, principalmente, à expansão da base de clientes e ao incremento da receita bruta, que era o desafio subsequente a ser enfrentado.

4 - PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA;

A transformação vivenciada pela empresa de moda fitness não teria sido possível sem a articulação e o suporte providos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). A instituição atuou como um agente catalisador, conectando a necessidade da empresa com as soluções disponíveis no mercado e fornecendo o apoio metodológico e financeiro para a implementação das mudanças. A participação do Sebrae se deu principalmente por meio de duas de suas iniciativas mais importantes: o programa Agentes Locais de Inovação (ALI) e o programa Sebraetec, que será implementado.

4.1 O Agente Local de Inovação (ALI) como Vetor de Melhoria

Diante do cenário de gargalos estruturais enfrentado pela empresa, a intervenção externa tornou-se vital. O programa Agentes Locais de Inovação (ALI), promovido pelo Sebrae, atua como uma política de extensão tecnológica focada na implementação de

gestão da inovação em pequenos negócios. O objetivo da atuação do ALI é promover a prática continuada da inovação para gerar resultados concretos, como aumento de faturamento, redução de custos e incremento da produtividade (SANTOS et al., 2018).

A metodologia do ALI utiliza ferramentas de diagnóstico como o "Radar da Inovação", desenvolvido por Bachmann (2009) com base no modelo de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), que mensura o grau de maturidade da empresa em múltiplas dimensões — incluindo Processos, Organização, Oferta e Ambiência Inovadora. No contexto do Sebrae Goiás, a atuação do ALI busca diagnosticar as dores do empresário, propor soluções ágeis de baixo custo e alto impacto, além de monitorar indicadores de desempenho (SEBRAE, 2023).

No caso da empresa de moda fitness, a atuação do ALI foi crucial para:

- O agente ajudou os sócios a terem uma visão clara e estruturada sobre os pontos fracos de sua gestão, especialmente nas dimensões de Processos e Organização. Esse diagnóstico foi o ponto de partida para a definição das prioridades de intervenção.
- Com base no diagnóstico, o ALI não apenas apontou os problemas, mas também apresentou um caminho para a solução. A principal recomendação foi a necessidade de uma intervenção especializada para otimizar a produção, algo que a empresa não conseguiria fazer sozinha.
- O agente atuou como uma ponte, apresentando o programa Sebraetec como a melhor alternativa para viabilizar a contratação da consultoria especializada, explicando seu funcionamento e auxiliando a empresa no processo de contratação.
- Durante o projeto, o ALI acompanhou a empresa por um período de seis meses, ajudando a monitorar os indicadores de desempenho e a garantir que as melhorias implementadas se consolidassem.
- Para a empresa de moda fitness objeto deste estudo, a intervenção do ALI representou o ponto de inflexão para a transição de um modelo de gestão familiar e intuitivo para uma gestão profissionalizada, baseada em dados e processos eficientes, garantindo assim sua sustentabilidade e crescimento no competitivo mercado de vestuário.

4.2 O Sebraetec como Ferramenta de Transformação

Se o ALI foi o facilitador, o Sebraetec é a ferramenta de transformação. Este programa do Sebrae tem como missão subsidiar o acesso de micro e pequenas empresas a serviços de inovação e tecnologia em áreas como design, produtividade, propriedade

intelectual, qualidade e sustentabilidade. O programa funciona conectando as MPEs a uma rede de prestadores de serviços tecnológicos credenciados e subsidiando uma parte significativa do valor da consultoria, tornando acessíveis serviços que, de outra forma, estariam fora do alcance financeiro de muitos pequenos negócios.

Para a empresa de moda fitness, o Sebraetec permite a contratação de uma consultoria de alto nível em Melhoria e Controle de Produção, um investimento que, sem o subsídio do programa, talvez não fosse viável para a realidade financeira da organização. A consultoria, conforme detalhado na seção anterior, tem o papel importante na reestruturação do layout, padronização dos processos e implementação de indicadores de desempenho, sendo o motor das melhorias operacionais que levam ao aumento da produtividade e à redução dos custos.

A experiência da empresa demonstra o papel fundamental do Sebrae como articulador do ecossistema de inovação. A instituição não apenas oferece conhecimento por meio de seus agentes, mas também viabiliza o acesso a soluções de mercado, democratizando a inovação e a tecnologia para os pequenos negócios e atuando como uma mola propulsora para a competitividade da indústria nacional.

4.3 Análise dos Resultados e Impactos Quantitativos

Com o objetivo de otimizar o fluxo produtivo e reduzir o Custo de Mercadorias Vendidas (CMV), identificou-se uma correlação direta entre a redução sistemática dos custos variáveis e o incremento da produtividade global. No contexto da manufatura têxtil, a mensuração acurada do custo variável unitário é imperativa, aliada a um controle rigoroso de estoque mínimo para mitigar a imobilização de capital e os desperdícios por obsolescência ou excesso de processamento.

Alinhada aos preceitos da **Produção Enxuta (*Lean Manufacturing*)**, a organização buscou a maximização da lucratividade mediante a eliminação de atividades que não agregam valor. Para fundamentar esta análise, realizou-se um levantamento longitudinal durante o período de seis meses, monitorando as variáveis: faturamento bruto, custos variáveis totais e o contingente de colaboradores. Tais indicadores permitiram o cálculo preciso do índice de produtividade, servindo como base para o diagnóstico da eficiência operacional da entidade.

Para o cálculo da produtividade foi utilizada a fórmula abaixo:

$$Produtividade = \frac{Faturamento - Custos Variáveis}{Número de Funcionários}$$

A partir da coleta de dados primários durante o período de intervenção, procedeu-se à sistematização das variáveis financeiras e operacionais. A Tabela 1 apresenta o histórico mensal do faturamento bruto, dos custos variáveis e do índice de produtividade, permitindo a análise comparativa da evolução do desempenho da organização.

Tabela 1. Mensuração mensal dos indicadores de desempenho. Fonte: Dados da empresa.

Mês	Faturamento Bruto	Custos Variáveis	Produtividade (R\$/colaborador)
Julho	R\$ 126.000,00	R\$ 88.433,66	R\$ 5.366,62
Agosto	R\$ 133.049,00	R\$ 75.000,00	R\$ 8.292,76
Setembro	R\$ 118.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 7.571,43
Outubro	R\$ 114.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 9.428,57
Novembro	R\$ 105.000,00	R\$ 48.500,00	R\$ 9.416,67

Os dados revelam um cenário interessante: embora o faturamento bruto tenha apresentado uma tendência de queda, a eficiência operacional e a lucratividade têm apresentado uma melhora devido a uma redução drástica nos custos.

Com base no levantamento de dados supramencionado, procedeu-se ao cálculo da margem bruta absoluta e dos índices de eficiência operacional da organização durante o período analisado. Conforme detalhado na Tabela 2, os indicadores demonstram uma trajetória de otimização dos recursos, evidenciada pela redução percentual do impacto dos custos variáveis sobre a receita bruta total.

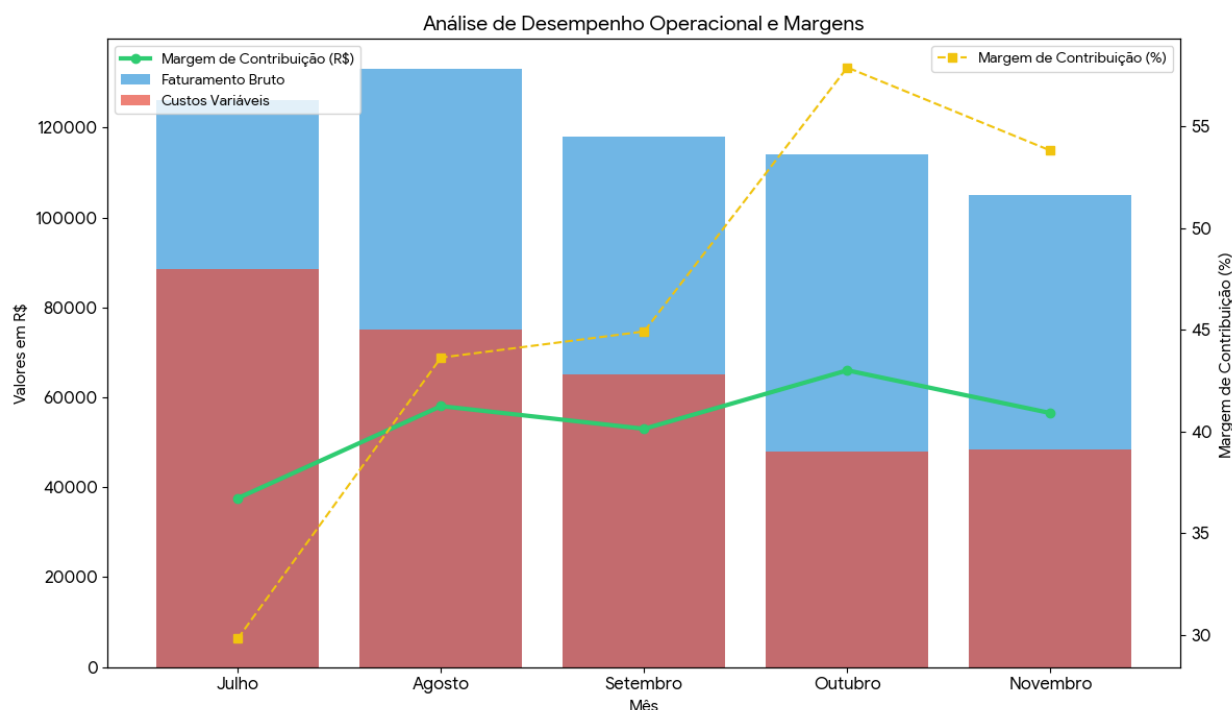
Tabela 2. Evolução da Margem de Contribuição. Fonte: Dados da empresa.

Mês	Margem de Contribuição (R\$)	Margem de Contribuição (%)
Julho	R\$ 37.566,34	29,8%
Agosto	R\$ 58.049,00	43,6%
Setembro	R\$ 53.000,00	44,9%
Outubro	R\$ 66.000,00	57,9%
Novembro	R\$ 56.500,00	53,8%

Pontos principais:

- **Redução de Custos:** Houve uma redução de **45% nos custos variáveis** de Julho (R\$ 88,4 mil) para Novembro (R\$ 48,5 mil). Isso sugere uma otimização de processos, renegociação com fornecedores ou mudança no modelo de operação.
- **Aumento da Produtividade:** A coluna de produtividade quase dobrou, saindo de **R\$ 5.366,62 em Julho** para **R\$ 9.416,67 em Novembro**. Isso indica que a empresa está gerando mais valor com menos recursos.
- **Faturamento em Queda:** O faturamento bruto caiu de R\$ 133 mil em Agosto para R\$ 105 mil em Novembro. No entanto, como os custos caíram muito mais, o "lucro bruto" em Outubro (R\$ 66 mil) foi maior do que em Agosto (R\$ 58 mil), mesmo vendendo menos.

Para mensurar a saúde financeira e a capacidade de cobertura dos custos fixos, foi estabelecida a Margem de Contribuição em base mensal. A evolução desse indicador, que correlaciona o faturamento bruto aos custos variáveis diretos da produção, é apresentada conforme os dados tabulados na imagem subsequente.



Subsequentemente, esses dados foram utilizados como base para a mensuração da saúde financeira da organização ao longo do período analisado. A análise permitiu diagnosticar a capacidade de geração de valor e a sustentabilidade operacional da entidade frente às variações de mercado.

A tabela 3 fornece o **Faturamento Bruto** e os **Custos Variáveis**, o indicador contábil imediato que calculamos é a **Margem de Contribuição**. Este valor é fundamental para o EBITDA (Lucro antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), pois representa o que sobra para pagar os custos fixos e gerar lucro operacional.

Tabela 3. Análise Contábil Orientada ao EBITDA

Mês	Faturamento	Custos Variáveis	Margem de Contribuição (R\$)	Margem de Contribuição (%)
Julho	R\$ 126.000	R\$ 88.433	R\$ 37.566	29,8%
Agosto	R\$ 133.049	R\$ 75.000	R\$ 58.049	43,6%
Setembro	R\$ 118.000	R\$ 65.000	R\$ 53.000	44,9%
Outubro	R\$ 114.000	R\$ 48.000	**R\$ 66.000**	57,9%
Novembro	R\$ 105.000	R\$ 48.500	R\$ 56.500	53,8%

Os resultados são notáveis. A Margem de Contribuição percentual saltou de 29,8% em julho para 53,8% em novembro. Isso significa que, no início do processo, para cada R\$ 1,00 vendido, apenas R\$ 0,30 sobravam para pagar os custos fixos e gerar lucro. Ao final do período de intervenção, esse valor subiu para quase R\$ 0,54. Esse ganho de eficiência de quase 80% no potencial de lucratividade de cada venda é o resultado direto da otimização de processos e da redução de desperdícios.

5 – CONCLUSÃO.

A análise longitudinal dos indicadores financeiros e produtivos da empresa de moda fitness revela que a organização atravessou um período de profunda e bem-sucedida transição de seu modelo operacional. Embora a retração no faturamento bruto durante o período de intervenção seja um ponto de atenção para a gestão comercial, a saúde operacional da empresa — medida pela sua capacidade de geração de caixa e pela eficiência produtiva — se mostrou vastamente superior ao final do acompanhamento em comparação com o seu início. A intervenção, catalisada pelo Sebrae por meio do ALI, foi

bem-sucedida em transformar a estrutura de custos da organização, preparando-a para uma nova fase de crescimento sustentável.

5.1 Impacto no EBITDA e Alavancagem Operacional

Sob a ótica contábil, a melhora na margem de contribuição tem um impacto direto no potencial de EBITDA (Lucro antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), uma medida amplamente utilizada para avaliar a eficiência operacional de uma empresa. Note-se que em outubro, mesmo com um faturamento menor do que em julho (queda de aproximadamente 9,5%), a empresa gerou R\$ 28.434 a mais em margem de contribuição (R\$ 66.000 vs R\$ 37.566). Isso significa que, se os custos fixos permaneceram estáveis, o EBITDA de outubro foi significativamente superior ao de julho, apesar da receita menor.

Essa melhora na margem de contribuição confere à empresa uma maior alavancagem operacional. Isso significa que, agora, qualquer aumento no faturamento terá um impacto proporcionalmente muito maior no lucro final. A empresa deixou de ser uma operação de alto volume e baixa margem para se consolidar como uma unidade produtiva eficiente e rentável, possuindo agora os fundamentos necessários para uma expansão sustentável.

5.2 Recomendações Estratégicas

Diante do cenário diagnosticado, as seguintes ações estratégicas são recomendadas para a próxima fase de desenvolvimento da empresa:

Expansão da Base de Clientes (Foco Comercial): Uma vez que a estrutura de custos foi otimizada e a margem de contribuição elevada para 53,8%, a prioridade máxima deve ser a recuperação e a expansão do volume de vendas. A empresa deve investir em sua área comercial, prospectar novos clientes e explorar novos canais de venda para aproveitar sua alta alavancagem operacional e converter a eficiência produtiva em crescimento de receita e lucro.

Monitoramento Contínuo da Produtividade: É crucial manter o rigor nos processos que levaram ao crescimento do índice de produtividade. A gestão deve continuar monitorando os KPIs estabelecidos e promover uma cultura de melhoria contínua, garantindo que o modelo híbrido de mão de obra (CLT e terceirizados) permaneça eficiente e alinhado aos objetivos da empresa.

Análise do Ponto de Equilíbrio (Break-even): Recomenda-se fortemente que a empresa utilize os dados de margem de contribuição agora disponíveis para calcular seu ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro. Essa análise permitirá determinar o volume mínimo de vendas necessário para cobrir todos os custos e despesas, oferecendo uma ferramenta poderosa para o planejamento financeiro e a tomada de decisões em cenários de baixa sazonalidade ou de crise.

5.3 Reflexão Final e Conhecimento Gerado

Em suma, a intervenção do Sebrae, por meio do Agente Local de Inovação, foi bem-sucedida em transformar a estrutura de custos e a eficiência operacional da organização. A empresa deixou de ser uma operação de alto volume e baixa margem para consolidar-se como uma unidade produtiva eficiente e rentável. O conhecimento gerado a partir desta experiência é valioso e replicável: demonstra que a aplicação disciplinada de princípios de gestão de produção e de controle de custos pode ter um impacto transformador na saúde financeira de uma MPE, mesmo em um cenário de queda de faturamento.

A empresa de moda fitness de Aparecida de Goiânia possui agora os fundamentos de gestão necessários para uma expansão sustentável, consolidando sua posição no competitivo polo de confecção goiano e servindo como um exemplo inspirador para outras MPEs do setor que buscam profissionalizar sua gestão e alcançar a lucratividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. Perfil do Setor: Cenário da Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira. São Paulo: ABIT, 2024.

BACHMANN, Dórian L. O Radar da Inovação. Curitiba: Sebrae/PR, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Vigitel Brasil 2023: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico. Brasília: Ministério da Saúde, 2023.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; MIRANDA, Luiz Carlos; CALLADO, Antônio André Cunha. Fatores associados à gestão de custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. Revista Produção, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 55-64, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

- GOIÁS (Estado). Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Serviços. Indústria goiana atinge décima segunda alta consecutiva avançando 12,7%. Goiânia: SIC, 2024. Disponível em: <https://goias.gov.br>. Acesso em: 15 dez. 2025.
- IEMI – INTELIGÊNCIA DE MERCADO. Mercado Potencial de Moda Esportiva/Fitness e Praia no Brasil 2024. São Paulo: IEMI, 2024.
- LIPOVETSKY, Gilles. O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- MEDEIROS, Camilla Cristina Moraes. Moda fitness: mercado em ascensão no Brasil e o comportamento do consumidor. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2016.
- SANTOS, A. C. et al. O impacto do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) na produtividade de pequenas empresas: evidências de um estudo de caso. Revista de Gestão e Inovação, v. 15, n. 2, p. 112-130, 2018.
- SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. MIT Sloan Management Review, v. 47, n. 3, p. 75, 2006.
- SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Brasília: Sebrae, 2021.
- SEBRAE. Manual do Orientador Agentes Locais de Inovação. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023.
- SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. Gerenciamento de Operações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- SLOMINSKI, Juliana Coelho. A importância da realização da gestão de estoque em pequenas empresas: estudo de caso em pequena indústria. 2016. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.
- STEIN, Ricardo. Atividade física e saúde pública. Revista Brasileira de Medicina do Esporte, Niterói, v. 5, n. 4, p. 147-149, ago. 1999.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da Inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.