

REESTRUTURAÇÃO GERENCIAL E FINANCEIRA EM UMA INDÚSTRIA DE UNIFORMES ESPORTIVOS

Autor: Fernanda Cardoso de Moraes.

Bacharel em Sistemas de Informação pela Universidade Estadual de Goiás – fernandacmgo@gmail.com – atuante como Agente Local de Inovação (ALi) pertencente ao Programa Brasil Mais Produtivo do Sebrae, responsável por aplicar a metodologia do ALi Produtividade e auxiliar empresários a identificarem seus desafios e lhes apresentar as ferramentas que o Sebrae disponibiliza para ajuda-los a fortalecer a saúde de suas empresas.

Orientador: Jadson Belém de Moura, Dr.

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão do Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – Jadson.moura@uniego.edu.br

Resumo

Este estudo de caso analisa o processo de reestruturação de uma indústria de confecção de uniformes esportivos em Goiás, que enfrentava uma grave crise gerencial e financeira. Apesar de possuir uma longa trajetória e uma parceria estratégica com o poder público, a empresa operava com prejuízos recorrentes, conflitos na gestão societária e uma equipe de produção desengajada. A intervenção, conduzida pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALi) do Sebrae, focou na implementação de ferramentas de gestão financeira e na reestruturação dos processos internos. Através da aplicação de diagnósticos como a Matriz GUT e o Radar de Inovação, foi possível identificar os gargalos críticos e traçar um plano de ação focado em resultados. O estudo demonstra como a implementação de um sistema de gestão (ERP), a definição de metas e a organização financeira foram capazes de reverter o cenário de perdas, melhorar a produtividade e aumentar a maturidade gerencial da empresa, destacando a importância da gestão profissional como pilar para a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Gestão de Pessoas. Indústria de Confecção. Programa ALi. Sebrae.

1 – INTRODUÇÃO

A indústria de confecção no Brasil é um setor de grande relevância econômica e social, caracterizado pela alta competitividade e pela predominância de micro e pequenas empresas (MPEs). Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2023), o setor emprega cerca de 1,5 milhão de trabalhadores diretos e é responsável por uma parcela significativa do PIB industrial brasileiro. Nesse cenário, a sobrevivência e o crescimento dependem não apenas da qualidade do produto, mas, fundamentalmente, da eficiência da gestão. Desafios como o controle financeiro, a gestão

de pessoas e a otimização dos processos produtivos são determinantes para o sucesso (FUJITA; JORENTE, 2015).

A literatura sobre gestão de pequenas empresas é unânime em apontar a falta de controles gerenciais como uma das principais causas de mortalidade empresarial. Estudos do Sebrae (2021) indicam que cerca de 25% das empresas fecham antes de completar dois anos de atividade, e a má gestão financeira figura entre os principais motivos. Autores como Gitman (2017), Assaf Neto e Lima (2019) corroboram essa visão, afirmando que a ausência de um fluxo de caixa organizado, a falta de separação entre finanças pessoais e empresariais e a incapacidade de calcular o custo real dos produtos são erros comuns que drenam a rentabilidade e levam ao colapso.

Este estudo de caso se debruça sobre a realidade de uma indústria de uniformes esportivos com longa tradição em Goiás. A empresa, gerida por um casal de sócios com perfis complementares – ela com foco em gestão e ele na produção –, enfrentava uma crise silenciosa e profunda. Apesar de contar com uma parceria estratégica com a prefeitura local, que garantia um volume de produção expressivo através de licitações, a empresa acumulava prejuízos mensais, necessitando de aportes de capital pessoal e familiar para se manter em operação.

O dilema central da empresa era multifacetado: um fluxo de caixa cronicamente negativo, uma equipe de produção desengajada que gerava prejuízos com erros frequentes, uma equipe de vendas passiva e um conflito latente na visão de gestão entre os sócios. A empresa possuía a capacidade produtiva e a demanda, mas a falta de controles gerenciais e de uma liderança alinhada minava sua rentabilidade e seu potencial de crescimento.

Diante desse quadro, a empresa buscou o apoio do Programa Agentes Locais de Inovação (ALi) do Sebrae. A intervenção foi desenhada para atacar as causas-raiz dos problemas, com foco em dois pilares principais:

- 1.Reestruturação da Gestão Financeira: Implementar ferramentas para controlar o fluxo de caixa, entender a estrutura de custos e tomar decisões baseadas em dados.

- 2.Organização da Gestão de Pessoas e Processos: Estabelecer metas claras, delegar funções e criar um ambiente de trabalho mais produtivo e com menos desperdícios.

O objetivo deste artigo é analisar como a implementação de práticas de gestão profissional, com o suporte da metodologia ALi, foi capaz de reverter um cenário adverso e colocar a empresa em uma nova trajetória de crescimento e sustentabilidade. A análise se

baseará nos diagnósticos realizados e nos indicadores de desempenho acompanhados, mantendo o anonimato da empresa para focar nos aprendizados gerados.

2 - CONTEXTO E DILEMA

2.1 O Setor de Confecção de Uniformes Esportivos

O mercado de uniformes esportivos no Brasil é um segmento dinâmico, impulsionado pela paixão nacional pelo esporte, especialmente o futebol. A demanda por uniformes personalizados abrange desde times amadores e escolares até equipes profissionais e projetos sociais. Para as confecções locais, esse mercado representa uma oportunidade de negócio com margens potencialmente atrativas, desde que a gestão seja eficiente (CAVALCANTI, 2022).

No entanto, o setor também apresenta desafios significativos. A sazonalidade, com picos de demanda em períodos de campeonatos e início de ano letivo, exige uma gestão de produção flexível. A personalização dos produtos, com nomes e números individuais, aumenta a complexidade do processo produtivo e o risco de erros. E a competição com produtos importados de baixo custo pressiona as margens de lucro, exigindo um controle de custos rigoroso para manter a competitividade (FILLETI, 2020).

2.2 O Conflito de Gestão e a Cultura Organizacional

A empresa em estudo era gerida por um casal de sócios com visões de negócio distintas. A sócia-gestora, com uma abordagem mais rigorosa e focada em resultados, tentava implementar regras e controles para reduzir os prejuízos. O sócio-produtor, com uma relação mais próxima e paternalista com a equipe, tinha uma postura mais flexível em relação a erros e desperdícios. Esse desalinhamento na alta gestão, como aponta a literatura sobre comportamento organizacional, pode criar um ambiente de ambiguidade e incerteza, minando a autoridade das decisões e a coesão da equipe (ROBBINS; JUDGE, 2020; CHIAVENATO, 2020).

A cultura organizacional refletia esse conflito. A equipe de produção, composta por funcionários com muitos anos de casa, demonstrava acomodação e falta de comprometimento. Erros grotescos na personalização de uniformes eram frequentes, gerando prejuízos significativos com retrabalho e perda de material. Essa situação é um exemplo clássico de como a ausência de uma liderança unificada e de processos bem

definidos pode levar à queda na qualidade e ao aumento dos custos da não-qualidade (WOMACK; JONES, 2004).

A equipe de vendas, por sua vez, se mantinha em uma zona de conforto. Sustentada pelo volume de produção garantido pela licitação com a prefeitura, não demonstrava iniciativa para prospectar novos clientes e diversificar as fontes de receita. Essa dependência de um único cliente é um risco estratégico significativo, como alerta Porter (2004), pois confere um alto poder de barganha ao comprador e torna a empresa vulnerável a mudanças nas políticas de contratação.

2.3 A Dependência da Licitação e a Falta de Controles

A parceria com a prefeitura era, ao mesmo tempo, a principal fonte de receita e a principal causa da acomodação da empresa. O grande volume de produção garantia a ocupação da fábrica, mas a margem de lucro reduzida, típica de contratos públicos, mascarava a ineficiência operacional e a falta de rentabilidade. A empresa estava presa em um ciclo de alta produção e baixo resultado, sem conseguir enxergar a real situação financeira do negócio.

A falta de controles gerenciais era o problema central. A empresa não possuía um sistema de gestão financeira, não controlava o fluxo de caixa de forma eficaz e não sabia calcular o custo real de seus produtos. Como destacam Morellato (2016) e Barreto (2016), a incapacidade de gerenciar o fluxo de caixa e de apurar os custos corretamente está diretamente ligada à alta taxa de mortalidade de MPEs. A empresa possuía, inclusive, maquinário de alto valor que permanecia ocioso porque seu funcionamento demandava ar-condicionado ligado e um alto consumo de energia, custos que não eram contabilizados de forma adequada.

2.4 A Priorização dos Desafios: A Matriz GUT

Para trazer clareza ao cenário e definir um foco para a intervenção, foi aplicada a Matriz de Priorização de Problemas (GUT). A ferramenta ajudou os sócios a classificar os desafios com base em sua Gravidade, Urgência e Tendência.

Tabela 1. Matriz de Priorização de Problemas (GUT). Fonte: Diagnóstico Empresarial, 2025.

Problema Priorizado	Gravidade	Urgência	Tendência	Total (G x U x T)
Implementar ferramentas de gestão financeira	5	5	5	375
Desenvolver ações para vender mais	5	5	5	125
Delegar funções e estabelecer metas	4	4	5	80
Planejar ações de marketing	4	4	5	80

A Tabela 1 mostra que a "Implementação de ferramentas de gestão financeira" foi identificada como a prioridade máxima, com a nota 375. Embora os problemas de gestão de pessoas e vendas fossem graves, a análise concluiu que, sem um controle financeiro mínimo, qualquer outra iniciativa seria em vão. Era preciso, antes de tudo, "arrumar a casa" e estancar os prejuízos para, depois, pensar em crescimento.

3 - SOLUCIONANDO O DILEMA

Com base no diagnóstico e na priorização dos desafios, foi elaborado um Plano de Ação (Tabela 2) focado em atacar a causa raiz dos problemas: a falta de gestão. A solução foi dividida em duas frentes principais: a implementação de um sistema de gestão financeira e a organização dos processos internos.

Tabela 2. Plano de Ação (5W2H). Fonte: Planejamento da Intervenção, 2025.

O Quê (Ação)	Quando	Por Quê	Como
Consultoria de Gestão Financeira	nov/25	Gerir finanças	Agendamento via SEBRAE
Implementar Sistema MarketUp	nov/25	Organizar finanças	Instalação e Alimentação
Estabelecer Metas de Vendas	nov/25	Melhorar faturamento	Estipulando metas semanais
Delegar e Distribuir Funções	nov/25	Agilidade operacional	Quadro de tarefas

3.1 Reestruturação da Gestão Financeira

A primeira e mais urgente medida foi a reestruturação completa da gestão financeira. Com o apoio de uma Consultoria de Gestão Financeira viabilizada pelo Sebrae, a empresa deu os seguintes passos:

Implementação de um Sistema de Gestão (ERP). A empresa adotou o sistema MarketUp, uma ferramenta gratuita que integra o controle de vendas, estoque e financeiro. A literatura sobre sistemas de informação aponta que a adoção de ERPs por pequenas empresas, embora desafiadora, é um fator crítico de sucesso para a profissionalização da gestão (MENDES, 2002; OLSON; STALEY, 2012). A

implementação do sistema foi um marco na história da empresa, pois substituiu os controles manuais e informais por um processo automatizado e confiável.

Controle do Fluxo de Caixa - Com o ERP em funcionamento, a empresa passou a ter uma visão clara e em tempo real de seu fluxo de caixa. Foi possível identificar os dias de maior concentração de pagamentos e recebimentos, planejar o capital de giro e, o mais importante, visualizar o resultado financeiro da operação (lucro ou prejuízo) de forma diária. Essa visibilidade é o pilar da administração financeira, como defendido por autores clássicos da área (GITMAN, 2017; ASSAF NETO; LIMA, 2019).

Análise de Custos e Precificação - A organização dos dados financeiros permitiu que a empresa calculasse o custo real de seus produtos, incluindo matéria-prima, mão de obra e custos indiretos. Com base nessa análise, a política de precificação foi revista, garantindo que todos os produtos fossem vendidos com uma margem de lucro saudável. A contabilidade de custos, como aponta Marion (2018), é essencial para a tomada de decisões estratégicas.

3.2 Organização da Gestão de Pessoas e Processos

Paralelamente à reestruturação financeira, foram implementadas ações para organizar a gestão da equipe e dos processos, com o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir os desperdícios.

Delegação de Funções e Quadro de Tarefas - Para combater a falta de clareza nas responsabilidades, foi criado um Quadro de Tarefas visual, onde as funções de cada membro da equipe eram claramente definidas. A definição clara de papéis e responsabilidades é um princípio fundamental da administração, essencial para evitar conflitos e garantir a eficiência operacional (CHIAVENATO, 2020; SILVA; SCHEFFER, 2015).

Estabelecimento de Metas de Vendas - Para tirar a equipe de vendas da zona de conforto, foram estabelecidas metas semanais de vendas, com um sistema de comissão atrelado ao desempenho. A teoria da motivação, amplamente discutida na literatura de gestão de pessoas, demonstra que metas claras e recompensas atreladas ao desempenho são ferramentas poderosas para aumentar o engajamento e a produtividade da equipe (ROBBINS; JUDGE, 2020; FREIRE, 2015).

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

A participação do Sebrae, através do Programa Agentes Locais de Inovação (ALi), foi o catalisador que tornou a transformação da empresa possível. A atuação do ALi se deu em três frentes principais:

4.1 Diagnóstico e Sensibilização

O Agente Local de Inovação aplicou as ferramentas de diagnóstico (Radar de Inovação e Matriz GUT) que permitiram aos sócios ter uma visão clara e imparcial dos problemas da empresa. Essa etapa de diagnóstico foi fundamental para alinhar a visão dos sócios e para que eles compreendessem a urgência da mudança. O olhar externo e metodológico do ALi foi crucial para superar a "cegueira" que muitas vezes acomete os gestores imersos no dia a dia da operação.

4.2 Conexão com Soluções

O Sebrae não apenas identificou os problemas, mas também conectou a empresa às soluções. A indicação da Consultoria de Gestão Financeira e a sugestão de implementação do sistema MarketUp foram decisivas para a reestruturação financeira. O ALi atuou como um facilitador, "traduzindo" as necessidades da empresa para os consultores e acompanhando a implementação das soluções. Essa conexão com o ecossistema de soluções do Sebrae foi um diferencial importante, pois a empresa, sozinha, dificilmente teria acesso a esse tipo de suporte especializado.

4.3 Acompanhamento e Cultura de Mensuração

O acompanhamento contínuo do ALi durante todo o processo foi crucial para manter os sócios engajados e para garantir que o plano de ação fosse executado. O programa introduziu na empresa uma cultura de mensuração de resultados, através do acompanhamento de indicadores de produtividade e da evolução do Radar de Inovação. Isso permitiu que a empresa visualizasse o progresso e o impacto positivo das mudanças, reforçando a motivação para continuar no caminho da melhoria contínua.

4.4 Análise Qualitativa dos Resultados

A Tabela 3 apresenta a evolução da produtividade do trabalho ao longo de cinco meses. A produtividade, medida pela relação entre o resultado gerado (faturamento menos custos variáveis) e o número de pessoas ocupadas, é um indicador-chave da eficiência operacional da empresa.

Tabela 3. Evolução da Produtividade do Trabalho. Fonte: Relatórios de Mensuração Mensal.

Mês/Ano	Faturamento Bruto (R\$)	Custos Variáveis (R\$)	Pessoas Ocupadas	Produtividade (R\$/pessoa)
Jul/25	390.211,07	273.240,00	9	12.996,79
Ago/25	153.060,00	130.000,00	9	2.562,22
Set/25	81.100,00	52.000,00	9	3.233,33
Out/25	211.050,00	182.000,00	9	3.227,78
Nov/25	232.155,00	198.200,00	9	3.772,78

Analisando a tabela, observa-se um pico de produtividade excepcional no mês de julho (R\$ 12.996,79 por pessoa), impulsionado por um faturamento atipicamente alto. Nos meses seguintes, a produtividade se estabiliza em um patamar mais baixo, porém com uma tendência clara de crescimento a partir de agosto. O aumento gradual da produtividade de agosto (R\$ 2.562,22) a novembro (R\$ 3.772,78) representa um crescimento de 47% e reflete o impacto positivo das melhorias na gestão de processos e no engajamento da equipe. A empresa, ao organizar suas finanças e processos, tornou-se mais eficiente, conseguindo produzir mais com os mesmos recursos.

O impacto mais profundo e duradouro da intervenção pode ser visualizado na Evolução da Maturidade Gerencial, medida pelo Radar de Inovação antes (T0) e depois (TF) do ciclo de acompanhamento.

A Tabela 4 e a Figura 1 ilustram uma evolução notável em todas as dimensões da gestão. A análise visual do gráfico radar mostra claramente a expansão do polígono azul (T0) para o polígono vermelho (TF), indicando um aumento generalizado da maturidade gerencial. Os destaques são:

Tabela 4. Evolução da Maturidade Gerencial (Radar T0 vs. TF). Fonte: Diagnóstico Empresarial, 2025.

Dimensão do Radar	Pontuação Inicial (T0)	Pontuação Final (TF)	Evolução
Controles Gerenciais	1	2	+1
Gestão das Operações	2	3	+1
Gestão de Marketing	3	4	+1
Práticas de Inovação	2	3	+1
Transformação Digital	2	4	+2
ESG	2	4	+2

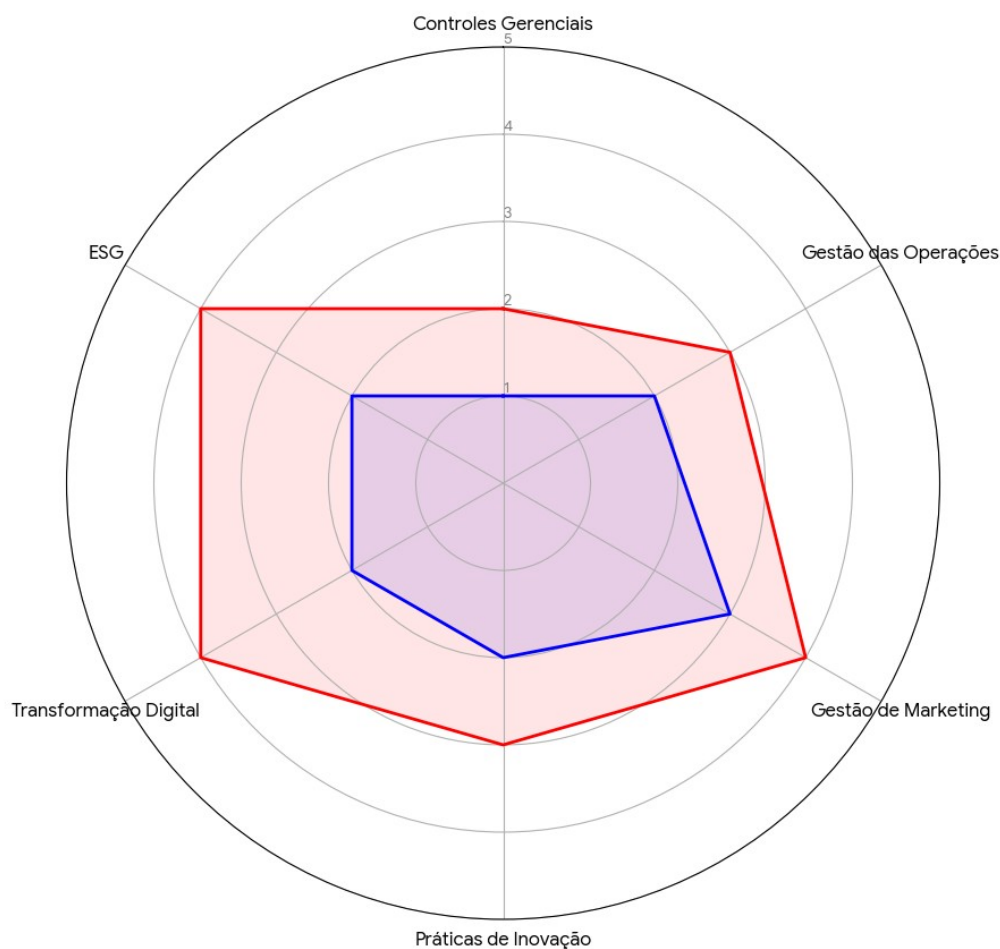


Figura 1. Comparativo do Radar de Inovação. Fonte: Diagnóstico Empresarial, 2025.

Controles Gerenciais (1 → 2): A empresa saiu de um estágio praticamente inexistente de controle (nota 1, a mais baixa possível) para um nível básico. Esse salto, embora pareça pequeno, representa uma mudança fundamental na forma como a empresa é gerida, alinhando-se aos princípios básicos da administração financeira (GITMAN, 2017; ASSAF NETO; LIMA, 2019).

Transformação Digital (2 → 4): Este foi um dos maiores avanços, com um salto de dois pontos. A empresa não apenas adotou um sistema de gestão, mas também começou a utilizar ferramentas digitais para o marketing e a comunicação interna, saindo de um processo manual para um modelo de gestão orientado por dados, um passo crucial na era da Indústria 4.0 (MENDES, 2002).

ESG (2 → 4): A organização dos processos e a melhoria do ambiente de trabalho, com a definição de regras e responsabilidades, contribuíram para uma melhoria na governança da empresa, refletida no avanço da dimensão ESG.

5 – CONCLUSÃO.

A intervenção realizada na empresa gerou resultados significativos e mensuráveis, tanto em termos de desempenho financeiro quanto de maturidade gerencial. A análise dos indicadores "antes e depois" demonstra o impacto positivo da implementação de práticas de gestão profissional.

O estudo de caso desta indústria de uniformes esportivos é um exemplo emblemático de como a falta de gestão profissional pode levar uma empresa com potencial de mercado a uma situação de crise. A intervenção do Programa ALi, ao focar na implementação de ferramentas básicas de gestão financeira e na organização dos processos, foi capaz de reverter o cenário de prejuízos e colocar a empresa em uma nova rota.

O conhecimento gerado por esta experiência reforça que, para as MPEs, o "arroz com feijão" da gestão – controlar o caixa, conhecer os custos, definir metas e organizar a equipe – é o que faz a diferença entre a sobrevivência e o fracasso. A tecnologia, representada pelo sistema ERP, foi uma ferramenta poderosa, mas seu sucesso só foi possível porque houve uma mudança de mentalidade nos gestores, que passaram a valorizar a gestão baseada em dados.

A empresa em estudo, ao "arrumar a casa", não apenas estancou os prejuízos, mas também criou as bases para um crescimento sustentável. Com as finanças organizadas e a equipe mais produtiva, ela agora pode explorar novas oportunidades de mercado, reduzir sua dependência da licitação e, finalmente, colher os frutos de sua longa trajetória no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Perfil do Setor. 2023.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Curso de administração financeira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

- BARRETO, A. F. A má gestão de custos influencia na mortalidade das empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 5., 2016, Bauru. Anais... Bauru: UNESP, 2016.
- CAVALCANTI, A. M. A indústria têxtil no Brasil: uma análise da importância da competitividade frente ao contexto mundial. *Exacta*, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- FILLETI, J. P. A indústria têxtil no Brasil: desindustrialização e comportamento do setor. *Economia e Sociedade*, v. 29, n. 3, p. 815-841, 2020.
- FREIRE, D. A. L. A Influência da Gestão de Pessoas no Potencial de Crescimento das Micro e Pequenas Empresas. *Revista Organizações em Contexto*, v. 11, n. 22, p. 297-326, 2015.
- FUJITA, R. M. L.; JORENTE, M. J. A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. *ModaPalavra e-periódico*, v. 8, n. 16, p. 138-159, 2015.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MENDES, J. V. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *Gestão & Produção*, v. 9, n. 3, p. 329-343, 2002.
- MORELLATO, D. P. Fluxo de Caixa e sua utilização para auxílio na gestão financeira das micro e pequenas empresas. *Revista Científica da FAEMA*, v. 7, n. 1, p. 123-135, 2016.
- OLSON, D. L.; STALEY, J. Case study of open-source enterprise resource planning implementation in a small business. *Enterprise Information Systems*, v. 6, n. 1, p. 79-94, 2012.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.
- SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2021.
- SEBRAE. Programa Agentes Locais de Inovação (ALi). 2025.
- SEBRAE. Gestão Financeira para Pequenos Negócios. 2025.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: Comparando experiências. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 4, n. 2, p. 133-161, 2015.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. A mentalidade enxuta nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.