



MÉTODO MODA COM MARGEM

**Guia Definitivo de Gestão Financeira
para Empresas de Moda**

BnP Estratégias Empresariais

SUMÁRIO

Apresentação.....	3
Módulo 1 - MENTALIDADE FINANCEIRA.....	4
Módulo 2 - PLANO DE CONTAS E FLUXO DE CAIXA.....	7
Módulo 3 - ESTRUTURA DA DRE PARA EMPRESAS DE MODA.....	8
Módulo 4 - Markup e Precificação.....	10
Módulo 5 - Gestão estratégica de estoque.....	12
Módulo 6 - Planejamento Financeiro.....	13
Módulo 7 - Ponto de equilíbrio (Break even).....	15
Módulo 8 - Gestão de Endividamento.....	17

Material desenvolvido por BnP Estratégia Empresarial.

APRESENTAÇÃO

Este material foi desenvolvido para empresários, gestores e consultores do setor de moda que desejam compreender profundamente a lógica financeira por trás das empresas do segmento. O setor de moda possui particularidades que tornam a gestão financeira mais complexa do que em muitos outros setores: produção antecipada, coleções sazonais, necessidade de estoque, prazos longos de recebimento e alta variabilidade de demanda.

O método Moda com Margem foi concebido para traduzir conceitos clássicos de finanças empresariais para a realidade prática das marcas de moda. Ao longo deste guia serão abordados os princípios fundamentais que sustentam a saúde financeira das empresas do setor, sempre conectando teoria e prática.

O objetivo deste material é permitir que empresários tomem decisões mais conscientes sobre:

- formação de preço
- planejamento de coleção
- gestão de estoque
- planejamento de caixa
- necessidade de capital de giro
- crescimento sustentável do negócio

MÓDULO 1 - MENTALIDADE FINANCEIRA

Os 5 pilares financeiros da moda

A gestão financeira de uma empresa de moda pode ser compreendida a partir de cinco pilares fundamentais: preço, margem, caixa, estoque e capital de giro. Esses pilares formam a base do método Moda com Margem.

Preço: o preço precisa ser definido de forma estratégica. Muitas empresas do setor precificam seus produtos apenas multiplicando o custo por um fator arbitrário. Isso frequentemente resulta em margens insuficientes.

Margem: é um indicador que expressa quanto da receita de uma empresa se converte em resultado (lucro ou contribuição) após a dedução de determinados custos e despesas. Margem mede a eficiência econômica da empresa — ou seja, quanto ela “retém” de valor sobre o que vende. A margem é o que sustenta a empresa no longo prazo. Empresas com margens muito apertadas ficam extremamente vulneráveis às oscilações de custo, aumento de despesas ou queda de vendas.

Caixa: É a disponibilidade imediata que a empresa possui em conta e aplicações de liquidez imediata. É a posição financeira de hoje, não considera o futuro ou obrigações já assumidas.

Estoque: no setor de moda, grande parte do capital da empresa está investido em estoque. Quando o estoque gira lentamente, o capital da empresa fica parado. Este é um ponto crítico, ele pode quebrar sua empresa! Aqui vale a máxima: “Linha é ouro, tecido é prata e roupa é lata.”

Capital de giro: representa os recursos necessários para financiar o ciclo operacional da empresa — desde a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas. Ele financia o intervalo de tempo entre o momento em que você gasta (compra, produz) e o momento em que você recebe (vende, cobra).

Qual a diferença entre caixa, capital de giro (CDG) e necessidade de capital de giro (NCG)?

- Caixa -> quanto você tem hoje
- NCG -> quanto sua operação consome de dinheiro
- CDG -> quanto você tem disponível para financiar isso

$$\text{Caixa} = \text{Capital de Giro} - \text{Necessidade de Capital de Giro}$$

Ou seja:

- Se $\text{CDG} > \text{NCG}$ -> sobra caixa
- Se $\text{CDG} < \text{NCG}$ -> falta caixa (vai precisar de dívida)

Como separar na prática caixa e capital de giro?

O erro mais comum – especialmente em PMEs – é olhar só para o saldo em conta e achar que "tem dinheiro". Para separar corretamente:

1. Mapeie suas obrigações futuras: salários, fornecedores, impostos com datas certas.
2. Mapeie seus recebimentos futuros: duplicatas, parcelas de clientes, contratos.
3. Monte um fluxo de caixa projetado (idealmente para 30, 60 e 90 dias).
4. O que sobra após cobrir todas as obrigações projetadas é o que está genuinamente disponível.

Diferença entre faturamento, lucro e caixa (econômico x financeiro)

Faturamento (Receita): Tudo que a empresa vende, independente de já ter recebido ou não.

Lucro (Resultado econômico): O que sobra depois de tirar todos os custos e despesas do faturamento.

Caixa (Dinheiro real): O dinheiro que entrou e saiu de fato da conta.

Regime de Caixa (Financeiro): Interessa o efetivamente pago ou recebido, reconhece quando o dinheiro entra ou sai do caixa

Alimenta o fluxo de caixa

Regime de Competência (Econômico): A receita é gerada no momento do seu fato gerador (não importando se foi recebida ou não). A despesa é reconhecida no momento em que é consumida (independente do seu pagamento). Reconhece quando a receita ou despesa acontece, independentemente do pagamento

Alimenta a DRE

Quando usamos o termo econômico estamos falando de resultados (lucros ou prejuízos), e quando usamos o termo financeiro, estamos falando de pagamentos e recebimentos. Assim sendo, fica claro que a compra e a venda são fatos econômicos. O pagamento da compra ou o recebimento da venda caracterizam fatos financeiros.

O resultado econômico mede o lucro da empresa. Já o resultado financeiro mede a disponibilidade de caixa. Esses dois conceitos são frequentemente confundidos pelos empresários.

Exemplo prático: imagine que uma empresa venda R\$300.000 em uma coleção com prazo médio de recebimento de 90 dias. O custo da produção foi pago em 30 dias.

Nesse caso, mesmo que a empresa tenha margem e lucro na venda, ela precisará financiar 60 dias de operação até que o dinheiro das vendas entre no caixa.

Portanto, o que permite ao empresário distribuir lucros é o Fluxo de Caixa. Isso pode gerar certa confusão, já que o Lucro é uma variável do Regime de Competência.

Erros clássicos:

Apesar de muitas empresas de moda apresentarem crescimento de vendas, grande parte delas enfrenta dificuldades financeiras ao longo do tempo. Isso ocorre porque crescimento não é sinônimo de rentabilidade ou geração de caixa. Se a estrutura estiver errada, vender mais, só aumenta o problema.

Entre os erros mais comuns – em ordem de cronológica – estão:

- ausência de análise de margem por produto.

falta de controle de custos e despesas

produção de coleção maior do que a demanda real

falta de um controle criterioso e rigoroso de estoque. Este é um ponto crítico!

expansão sem planejamento financeiro

dependência excessiva de antecipação de recebíveis

misturar finanças pessoais às corporativas

Quando esses fatores se combinam, total ou parcialmente, a empresa pode crescer em faturamento e ao mesmo tempo deteriorar sua saúde financeira.

MÓDULO 2 - PLANO DE CONTAS E FLUXO DE CAIXA

Plano de Contas é a estrutura lógica que organiza, classifica e padroniza todos os fatos financeiros da empresa, permitindo transformar dados em informação gerencial.

O mais importante nesta etapa é ter um Plano de Contas com critérios e classificações claras, objetivas e de fácil entendimento levando em consideração as particularidades de cada empresa. Existem modelos pré-definidos, mas é importante adaptá-los aos detalhes de cada empresa.

O que ele realmente faz

Na prática, o plano de contas é o que permite:

- montar uma DRE confiável
- estruturar um fluxo de caixa consistente
- analisar margens por área
- entender onde o dinheiro está sendo consumido

O Fluxo De Caixa – dados passados e atuais – pode ser definido como a movimentação de entrada e saída de recursos financeiros em uma empresa, focando especificamente no registro de recebimentos e pagamentos. Enquanto a visão econômica de um negócio se preocupa com lucros e prejuízos (receitas versus custos e despesas), a visão financeira, representada pelo fluxo de caixa, foca na posse e no tempo em que o dinheiro efetivamente entra ou sai do caixa.

Ele permite visualizar:

- organização e equilíbrio entre pagamentos e recebimentos
- períodos de maior necessidade de caixa
- sazonalidade das vendas em períodos passados

impacto dos investimentos em produção

Manter o fluxo de caixa atualizado permite que o empresário tome decisões com base em dados e não apenas em percepções. Aqui está o dinheiro real!

O Fluxo De Caixa Projetado – dados atuais e futuros – nos ajuda a identificar desequilíbrios futuros entre receitas e despesas. Esta ferramenta será abordada em detalhes no Módulo 6.

MÓDULO 3 - ESTRUTURA DA DRE PARA EMPRESAS DE MODA

Aqui entramos no Regime de Competência (Económico).

Custo é todo gasto diretamente relacionado à produção do bem ou serviço.

Ou seja: só existe porque você está produzindo.

Exemplos clássicos:

- Matéria-prima
- Mão de obra da produção
- Energia das máquinas

Depreciação de equipamentos produtivos

Despesa é todo gasto relacionado à administração, vendas e estrutura da empresa - não à produção direta.

Serve para manter o negócio funcionando, não para fabricar o produto.

Exemplos clássicos:

- Marketing
- Salários administrativos
- Contabilidade
- Aluguel do escritório (quando não produtivo)

Receita Bruta e Líquida: O ponto de partida é o faturamento total (receita bruta) das vendas, do qual são subtraídos impostos e devoluções para se chegar à receita operacional líquida.

Lucro Operacional Bruto: Dessa receita líquida, retira-se o custo, usualmente conhecido como CPV (custo do produto vendido) ou CMV (Custo da Mercadoria Vendida), resultando no lucro operacional bruto.

EBITDA: Subtraindo as despesas com vendas, administrativas e outras despesas operacionais, chega-se ao EBITDA, um indicador que os analistas tratam como a capacidade de geração de caixa operacional antes de juros, impostos, depreciações e amortizações.

Lucro Líquido: Por fim, após pagar as despesas financeiras (custo do capital de terceiros) e o imposto de renda, depreciações e amortizações chega-se ao lucro líquido, que é o valor que efetivamente remunera o capital dos acionistas ou proprietários. Esta é uma variável econômica, portanto não gera caixa e não serve para o cálculo de distribuição de lucros aos acionistas.

A Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) é um relatório econômico elaborado para evidenciar os resultados (lucros ou prejuízos) que uma empresa obtém ao captar e aplicar seus recursos em um determinado período. De maneira didática, ela representa a visão econômica do

negócio, focando na geração de riqueza, enquanto o fluxo de caixa foca na visão financeira de pagamentos e recebimentos.

A lógica da DRE funciona como uma sequência de subtrações que partem do valor total vendido (faturamento) até chegar ao que sobra para os acionistas da empresa.

Uma DRE simplificada para empresas de moda pode seguir a seguinte estrutura:

A análise da DRE ajuda a responder perguntas fundamentais:

- A empresa está vendendo com margem suficiente?

Os custos de produção estão elevados?

As despesas administrativas estão sob controle?

Módulo 4 - Markup e Precificação

Markup é um índice aplicado sobre o custo unitário de um produto ou serviço para determinar seu preço de venda, garantindo que o valor final cubra todos os custos, despesas e ainda gere a margem de lucro desejada.

Aplicação do Índice (Markup)

Para calcular o preço final usando a lógica do markup, deve-se considerar os seguintes percentuais sobre o preço de venda:

Despesas Variáveis: Impostos (ICMS, PIS, COFINS), comissões e fretes.

Custos Fixos Rateados: A parcela que cada produto deve carregar para pagar o aluguel, administração e salários fixos.

Margem de Lucro: O percentual de lucro líquido pretendido.

Exemplo de Lógica de Cálculo

Se uma empresa deseja um preço que cubra 20% de impostos/comissões, 15% de custos fixos e 10% de lucro, o markup deve considerar que o custo variável representa os 55% restantes do preço final.

Fórmula prática do markup multiplicador:

$\text{Markup} = \frac{\text{Despesas} + \% \text{Impostos} + \% \text{Lucro}}{55\%}$

Aqui vale um parêntese importante!

O cálculo do markup, baseado em faturamento histórico, não serve para definir o preço final de venda. O fato destes cálculos percentuais (%despesas e %impostos) terem como numerador um faturamento que pode estar completamente errado, deturpa o resultado final, o próprio markup.

Em alguns casos o markup se torna um indicador de desequilíbrio entre faturamento e despesa. Valores de markup elevados (>2,8) indicam despesas e impostos proporcionalmente altos em relação ao faturamento. faz-se necessário ajuste em uma ou ambas as pontas.

Precificação é o processo de definição do valor de venda de um produto ou serviço, sendo uma decisão fundamental para a viabilidade e o crescimento da organização. De maneira didática, a formação do preço não deve focar apenas no lucro contábil, mas na criação de valor sustentável – a longo prazo – e na geração de fluxos de caixa futuros.

O preço pode ser definido de algumas formas, abordaremos aqui a mais utilizada no mercado da moda e o que melhor se aplica em casos cujo Markup está “comprometido” por um desequilíbrio entre faturamento e despesas.

Markup como referência

Preço = Custo Unitário * Markup

Esta metodologia é válida para empresas sem histórico de faturamento, despesas e impostos reais (valores estimados) ou com faturamento em equilíbrio com despesas e impostos.

Preço de mercado como referência

Através de pesquisas mercadológicas é possível definir o preço final de um produto. Preços amplamente praticados já possuem, implicitamente, diversas variáveis importantes como a relação entre oferta e demanda, custo médio do mercado, margem de lucro praticada, etc. Desta forma é possível identificar as necessidades dos clientes e consumidores, sua participação no mercado e estratégias de posicionamento através dos preços.

De posse desta variável (preço), será necessário analisar os outros dois parâmetros da equação ($\text{Preço} = \text{Custo Unitário} * \text{Markup}$). O Custo Unitário é conhecido e nos restará encontrar o Markup praticado para determinado preço.

Markup = Preço / Custo Unitário

Um Markup insatisfatório pode indicar desequilíbrio nos custos de produção e indicar uma necessidade de revisão de processos, redução de despesas e/ou custos, reposicionamento de marca, etc. Em contrapartida, um Markup elevado pode indicar um custo unitário abaixo da média do mercado e possibilitar maiores ganhos unitários ou uma formação de preços mais competitivos – abaixo dos praticados, o que pode proporcionar maior volume de vendas, market share e posicionamento.

Módulo 5 - Gestão estratégica de estoque.....12

SEU ESTOQUE PODE TE MATAR!

Gestão estratégica de estoque é o processo de equilibrar a disponibilidade de produtos e materiais com a eficiência financeira da empresa. Ela não se resume apenas a contar itens em um armazém, mas envolve decidir o quanto investir em mercadorias para garantir que a operação não pare, sem deixar dinheiro "parado" desnecessariamente

O objetivo da gestão estratégica é encontrar o equilíbrio ótimo: ter estoque suficiente para atender o cliente e não perder vendas, mas mantê-lo no menor nível possível para maximizar o fluxo de caixa e o valor da empresa. Uma redução estratégica no estoque pode liberar recursos para investimentos mais rentáveis, melhorando o saldo de tesouraria da organização

O estoque é um dos principais ativos financeiros das empresas de moda.

Uma gestão eficiente exige acompanhar indicadores como:

- giro de estoque
- cobertura de estoque
- percentual de produtos parados.

Empresas com estoque elevado frequentemente precisam realizar liquidações, o que reduz drasticamente a margem.

MÓDULO 6 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Fluxo de caixa projetado

Fluxo de caixa projetado é uma ferramenta de planejamento financeiro que consiste na estruturação, ao longo de um determinado período, de todas as entradas e saídas de recursos financeiros esperadas para um projeto ou empresa. Enquanto o fluxo de caixa histórico registra o que já aconteceu, o projetado olha para o futuro para verificar se um investimento será capaz de gerar riqueza e se manter sustentável.

Em resumo, ele serve para responder se o valor do dinheiro que entrará no futuro será suficiente para cobrir os custos iniciais e remunerar os acionistas adequadamente pelo risco assumido

Enquanto o fluxo de caixa histórico registra o passado e presente, o fluxo projetado registra o presente e permite antecipar o futuro.

Ele deve considerar:

- Planejamento de produção da coleção
- Previsão de vendas
- Prazos médios de recebimento e pagamento.
- Custos e despesas
- Margem de Lucro

NCG e Ciclo financeiro da moda

O ciclo financeiro (CF) representa o tempo entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento das vendas.

Ciclo Financeiro: Prazo Médio de Estocagem (PME) + Prazo Médio de Recebimento (PMR) - Prazo Médio de Pagamento (PMP)

Exemplo:

PME = 62 PMR = 75 PMP = 60

$$CF = 62 + 75 - 60 = 77 \text{ dias}$$

CF = 2 a 3 meses ($77/30 = 2,5666$ meses)

Se o gasto geral de uma empresa é de R\$100.000,00, o NCG dela será:

$$NCG = 2,57 \times 100.000,00 = R\$257.000,00$$

No setor de moda esse ciclo tende a ser longo, pois envolve:

Quanto maior o ciclo financeiro, maior a necessidade de capital de giro!

Módulo 7 - Ponto de equilíbrio (Break even).....15

O ponto de equilíbrio é o volume ou receita necessária para que a empresa pague todos os seus custos e despesas fixas (aluguel da fábrica, mão de obra de produção, aluguel do administrativo, financeiro, contabilidade, prolabore, etc). O que determina a necessidade de buscar esse ponto é a existência desta categoria de gastos, que ocorrem independentemente do volume de produção ou venda. Portanto, a empresa precisa atingir um volume mínimo de faturamento apenas para "pagar as contas" estruturais antes de começar a lucrar efetivamente

O ponto de equilíbrio é atingido através da Margem de Contribuição (MC), que é o preço de venda menos o custo variável unitário. Didaticamente, a lógica funciona assim:

- Cada unidade vendida gera uma margem que contribui, primeiro, para cobrir os custos e despesas fixas.
- Somente após a soma desta margem de todas as unidades vendidas ser igual ao total de custos fixos é que o ponto de equilíbrio é alcançado.
- A partir desse ponto, a margem de cada nova unidade vendida passa a ser o lucro real do negócio.

Fórmula:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Gastos Fixos} + \text{Amortização De Empréstimos}}{\text{Margem De Contribuição Por Produto}}$$

Em outras palavras, o preço de venda contém uma parcela destinada a cobrir os custos e despesas variáveis (tecido, maquinário, insumos, comissões, etc) e outra responsável por pagar os custos e despesas fixas. Precisaremos calcular o valor desta segunda parcela dentro do preço unitário e descobrir quantas vendas serão necessárias para cobrir os custos e despesas fixas totais.

Um exemplo prático:

A empresa apresenta um gasto total no mês de \$1.500.000. Para gerenciar o negócio, a empresa classifica esses gastos em Fixos (não mudam com a produção) e Variáveis (mudam conforme o volume).

Custos e Despesas Fixas Totais: \$400.000,00.

Custos e Despesas Variáveis Totais: \$ 1.100.000,00

Dados de Venda:

A empresa produz e vende 5.000 unidades a um preço de \$350,00 cada.

O Custo Variável Unitário é de 200,00 (1.100.000,00 / 5.000).

Margem de Contribuição Unitária: \$ 350 - 200 = 150,00.

A empresa precisa saber o volume mínimo de vendas para cobrir seus gastos fixos de \$400.000,00.

Cálculo: $\$400.000,00 / \$150 = 2.666,67$ unidades.

Conclusão: Se a empresa vender menos de 2.667,00 unidades, terá prejuízo. Como ela vende 5.000, ela já está na "zona de lucro"

Módulo 8 - Gestão de Endividamento.....17

A gestão de endividamento é decidir quanto, quando e como e para quê se endividar, garantindo que a estrutura financeira sustente a operação sem colocar o negócio em risco. É equilibrar a necessidade de capital, custo da dívida e capacidade de pagamento da empresa.

Ou seja, você está sempre conciliando 3 forças:

- Operação precisa de dinheiro (capital de giro / investimento)
- Dívida tem custo (juros)
- Empresa precisa conseguir pagar (geração de caixa)

Em resumo: Uma boa gestão de endividamento não significa "não ter dívidas", mas sim usar o capital próprio ou de terceiros de forma estratégica para maximizar o valor da empresa para os acionistas, mantendo um nível de risco sob controle que garanta a sobrevivência do negócio a longo prazo.

Liquidez: Capacidade de honrar com seus compromissos

Métrica básica = Endividamento líquido (saldo devedor - caixa) / EBITDA anual

Este índice é um dos principais indicadores de alavancagem financeira e solvência (mede a capacidade de pagamento da dívida). Ele indica, teoricamente, quantos anos de geração de caixa operacional (EBITDA) seriam necessários para que a empresa pagasse toda a sua dívida líquida, mantendo o nível atual de operações.

Índice saudável: 0 a 3

Capital Próprio x Capital de Terceiros

1) Capital próprio (recursos da empresa ou dos sócios)

Vantagens

Financeiras

Práticas

Legais / Governança

Comportamentais

Menor pressão por performance imediata

Desvantagens

Financeiras

- Custo de oportunidade elevado
- Risco concentrado

Limita escala de crescimento

Práticas

- Pode travar o caixa operacional

Menor capacidade de reagir a imprevistos

Legais / Estruturais

- Mistura patrimonial (em empresas menores)

Comportamentais

Excesso de cautela pode travar crescimento

Aversão a risco pode levar a perder oportunidades

2) Capital de terceiros (bancos, financeiras, dívida estruturada)

Vantagens

Financeiras

- Alavancagem

Possível aumento de ROE (retorno sobre capital próprio)

Juros dedutíveis do imposto (em muitos regimes)

Práticas

Preserva caixa da empresa

Permite financiar ciclos longos (máquinas, expansão, estoque)

Legais / Estruturais

- Disciplina financeira

Comportamentais

- Pressão positiva por eficiência

Desvantagens

Financeiras

Custo de juros (especialmente alto no Brasil)

- Risco de descasamento de fluxo

Aumenta risco de insolvência

Práticas

Burocracia e tempo de aprovação

Exigência de garantias (imóveis, recebíveis, aval pessoal)

Legais

- Covenants (restrições contratuais)
- Execução em caso de inadimplência

Comportamentais

- Pressão psicológica elevada

Risco de decisões de curto prazo

4) Pontos críticos que normalmente são ignorados

1. Estrutura de fluxo de caixa (o mais importante)

Se o investimento gera caixa previsível, dívida faz sentido

Se o retorno é incerto ou demorado, capital próprio é mais seguro

2. Taxa de retorno do projeto vs. custo da dívida

3. Ciclo operacional

Indústrias com ciclo longo (produção + estoque + venda) sofrem mais com dívida

4. Garantias exigidas

Muitas vezes o risco real não está no negócio, mas no patrimônio pessoal

5. Momento macroeconômico (especialmente no Brasil)

Juros altos tornam dívida muito mais arriscada

Crédito pode secar em momentos de crise

5) Estratégia mais inteligente (na prática)

Raramente a melhor decisão é 100% um ou outro.

Estrutura equilibrada costuma funcionar melhor:

Exemplo de lógica saudável:

- Use capital próprio para:
- validação do crescimento
- fases iniciais ou incertas

Use dívida para:

- expansão comprovada
- aumento de produção com demanda garantida

Conclusão (direta)

Capital próprio = segurança + menor escala

Capital de terceiros = crescimento + maior risco

Se o seu projeto tiver previsibilidade de receita e margem clara, dívida tende a ser ferramenta estratégica.

Se houver incerteza relevante, usar capital próprio evita erros irreversíveis.