

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FELIPE LAZZERI

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA
CONTROLADORIA EM FRANQUIAS DE UMA REDE DE LOJAS DO RAMO
MOVELEIRO**

CAXIAS DO SUL

2014

FELIPE LAZZERI

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA
CONTROLADORIA EM FRANQUIAS DE UMA REDE DE LOJAS DO RAMO
MOVELEIRO**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Sinara Jaroseski

CAXIAS DO SUL

2014

FELIPE LAZZERI

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA
CONTROLADORIA EM FRANQUIAS DE UMA REDE DE LOJAS DO RAMO
MOVELEIRO**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Sinara Jaroseski

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Sinara Jaroseski
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Ms. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Fernando Batista Fontana
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todas as pessoas que estiveram ao meu lado neste momento. Em especial a minha orientadora Prof. Ms. Sinara Jaroseski por todo o apoio e dedicação prestado no acompanhamento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado o dom da vida e a capacidade de poder chegar até aqui. Agradeço em especial a minha orientadora Prof. Ms. Sinara Jaroseski por todo o apoio e dedicação no acompanhamento deste trabalho. Quero agradecer também as empresas que dispuseram do material necessário para a elaboração da pesquisa. Sem dúvidas foram de grande valia.

Aos meus colegas de curso por todas as dicas e palavras que acalmaram os momentos de pressão e puderam tranquilizar as etapas deste trabalho. Agradeço também aos meus amigos que compreenderam os momentos de ausência. Aos meus colegas de trabalho por toda a paciência que tiveram enquanto eu realizava as pesquisas. E por ultimo e não menos importante agradeço aos meus pais e ao meu irmão que sempre me apoiaram e incentivaram durante todas as etapas da minha vida.

*“Nas grandes batalhas da vida,
o primeiro passo para a vitória
é o desejo de vencer.”*

Mahatma Gandhi

RESUMO

A contabilidade seja ela por meio fiscal, societário ou gerencial, tem por finalidade indicar o melhor caminho para a tomada de decisão dentro das empresas. Por sua vez, o melhor caminho a ser seguido deve ser analisado e estudado para que haja êxito nas escolhas. Para isso, a presente pesquisa realiza uma análise da atuação da controladoria em uma rede de lojas franqueadas do ramo moveleiro. Esta pesquisa tem por objetivo propor a implantação de mecanismos de controladoria em uma rede de lojas franqueadas. Os procedimentos técnicos adotados foram o estudo de caso e a pesquisa documental. A pesquisa divide-se em quatro etapas. A primeira refere-se a apresentação do tema e problema de pesquisa, dos objetivos gerais e objetivos específicos, da metodologia e estrutura do estudo. A segunda aborda a fundamentação teórica dos assuntos abordados no trabalho. A terceira etapa compreende a elaboração de cálculos da controladoria que evidenciam as margens líquidas das empresas, suas estruturas de custos e despesas, cálculo do grau de alavancagem operacional, rentabilidades líquidas e operacionais, giro do ativo, ativo operacional, lucro gerado pelas operações e lucro gerado para o caixa, além de propostas de melhoria que visam aprimorar o conhecimento e planejamento das franqueadas da rede. As análises apuradas ao longo da pesquisa ressaltam a importância do planejamento e controle que cada franqueada deve realizar. Demonstrem também a real importância do gestor do negócio no acompanhamento financeiro da operação da loja, sempre mantendo a organização e hierarquia de pessoas.

Palavras-chave: Franquia. Controladoria. Contabilidade Gerencial.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Faturamento Médio Mensal	66
Figura 2 - Organograma.....	68

LISTAS DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Margem Líquida	30
Equação 2 - Demonstração de resultado de uma empresa comercial	30
Equação 3 - GAO	31
Equação 4 - Rentabilidade Líquida	32
Equação 5 - Rentabilidade Operacional.....	33
Equação 6 - Giro do Ativo	34
Equação 7 - Prazo Médio de Pagamento.....	37
Equação 8 - Prazo Médio de Recebimento	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial	22
Quadro 2 - Tipos de Sistema de Controle	24
Quadro 3 - Atividades de planejamento e controle.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de Cálculo do Ativo Operacional	35
Tabela 2 – Exemplo de Cálculo do Lucro Gerado pelas Operações	36
Tabela 3 – Exemplo de Cálculo do Lucro Gerado para o Caixa.....	37
Tabela 4 – Cálculo da Margem Líquida.....	50
Tabela 5 - Estrutura de Custos.....	50
Tabela 6 - Estrutura de Despesas.....	51
Tabela 7 - Grau de Alavancagem Operacional (GAO).....	52
Tabela 8 - Cálculo do Giro do Ativo.....	53
Tabela 9 - Ativo Operacional.....	53
Tabela 10 - Cálculo da Rentabilidade Operacional	54
Tabela 11 - Cálculo da Rentabilidade Líquida.....	54
Tabela 12 - Lucro gerado pelas operações.....	55
Tabela 13 - Lucro gerado para o caixa.....	56
Tabela 14 - Margem Líquida	58
Tabela 15 - Estrutura de Custos.....	58
Tabela 16 - Estrutura de Despesas.....	59
Tabela 17 - Grau de Alavancagem Operacional	60
Tabela 18 - Giro do Ativo	60
Tabela 19 - Ativo operacional.....	61
Tabela 20 - Rentabilidade Operacional	62
Tabela 21 - Rentabilidade Líquida.....	62
Tabela 22 - Lucro gerado pelas operações.....	63
Tabela 23 - Lucro gerado para o caixa.....	63

LISTA DE SIGLAS

CDF -	Custos e Despesas Fixas
CDV -	Custos e Despesas Variáveis
GAO -	Grau de Alavancagem Operacional
IFAC -	<i>International Federation of Accountants</i>
IMAP 1 -	<i>International Management Accounting Practice 1</i>
PMP -	Prazo Médio de Pagamento
PMR -	Prazo Médio de Recebimento
RV -	Receita de Vendas
UCS -	Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	14
1.1.1	Justificativa	15
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2.1	Delimitação do tema	15
1.2.2	Motivação da escolha do tema	16
1.2.3	Definição do problema.....	17
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	METODOLOGIA.....	17
1.4.1	Delineamento da pesquisa	17
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	19
2	CONTABILIDADE	20
2.1	CONCEITOS	20
2.2	OBJETIVOS DA CONTABILIDADE.....	20
2.3	CONTABILIDADE GERENCIAL	21
2.3.1	Controle gerencial na contabilidade	23
2.3.2	Sistemas de controle	23
2.4	CONTROLADORIA	25
2.4.1	Estrutura da controladoria	26
2.4.2	Sistema de informação da controladoria	27
2.4.3	Funções da controladoria	28
2.4.3.1	Margem líquida	29
2.4.3.1	Estrutura de custos e despesas	30
2.4.3.2	Cálculo do grau de alavancagem operacional (GAO)	31
2.4.3.3	Rentabilidade líquida e operacional.....	32
2.4.3.4	Giro do ativo	33
2.4.3.5	Ativo Operacional	34
2.4.3.6	Lucro gerado pelas operações e lucro gerado para caixa	35
2.4.3.7	PMP e PMR	37

2.5	FRANQUIAS.....	38
2.5.1	Estágio de desenvolvimento das franquias.....	39
2.5.2	Características das franquias	40
2.6	INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL	42
2.7	ESTUDOS EMPÍRICOS	43
3	ESTUDO DE CASO	47
3.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	47
3.1.1	Histórico.....	47
3.1.2	Lojas Franqueadas	48
3.2	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	49
3.2.1	Franqueada Alpha.....	49
3.2.1.1	Margem líquida, estrutura de custos e estrutura de despesas	49
3.2.1.2	Grau de alavancagem operacional (GAO).....	52
3.2.1.3	Giro do ativo e ativo operacional	52
3.2.1.4	Rentabilidade operacional e rentabilidade líquida	54
3.2.1.5	Lucro gerado pelas operações e lucro gerado para o caixa.....	55
3.2.1.6	Análise geral.....	56
3.2.2	Franqueada Beta	57
3.2.2.1	Margem líquida, estrutura de custos e estrutura de despesas	58
3.2.2.2	Grau de alavancagem operacional (GAO).....	59
3.2.2.3	Giro do ativo e ativo operacional	60
3.2.2.4	Rentabilidade operacional e rentabilidade líquida	61
3.2.2.5	Lucro gerado pelas operações e lucro gerado para o caixa.....	62
3.2.2.6	Análise geral.....	64
3.3	PROPOSTAS DE MELHORIAS	65
4	CONCLUSÃO	70
	REFERÊNCIAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O contexto de mundo globalizado tem se tornado cada dia mais forte na vida das empresas e também aos profissionais que exercem função de manter a organização e o crescimento delas. No que tange a contabilidade, este cenário não poderia ser diferente: Legislações específicas, padronizações internacionais, sistemas informatizados, ou seja, tudo que faz conexão para que a contabilidade seja transparente e limite-se a atender as exigências fiscais e societárias de nosso país.

A busca da lucratividade, retorno financeiro e retorno econômico do investimento das instituições faz com que os gestores introduzam estratégias capazes de tornar o negócio diferenciado dos demais segmentos concorrentes. Assim, a continuidade desse negócio consegue manter-se no mercado e gerar bons frutos para serem colhidos.

O modelo de negócio que cria franquias de lojas para a comercialização de produtos fabricados pela empresa matriz tem se tornado cada vez mais forte dentre os diversos segmentos de mercado. Reconhecimento da marca, padronização de lojas, transparência de informações entre loja e indústria e agilidade de retorno do investimento são alguns dos pontos fortes que fazem com que surjam novas franquias no país.

De acordo com Rizzo (2006), a abertura de uma franquia é sempre sinal de bom negócio. O mesmo autor aborda ainda, a diversidade de ramos que podem ser franqueados, como por exemplo, o ramo de vestuário, cosméticos, alimentação, móveis, dentre outros.

A administração da franquia, após a sua abertura, independe de seu franqueador, que precisa caminhar rumo ao sucesso com base em utilização de seus recursos, sempre respeitando o limite a ela estabelecido perante a assinatura do contrato entre o franqueador e franqueado.

Relacionado a este processo, o presente trabalho resume-se em utilizar os recursos obtidos através do estudo da controladoria e aplicar os métodos de análise de ativos e passivos da empresa, dentro da gestão das franquias. A problemática da pesquisa pretende juntar as informações gerenciais das lojas, uni-las aos subsídios

dispostos pela indústria fornecedora do produto e através da controladoria, auxiliar a gerência dos principais processos financeiros e econômicos de seu franqueado.

1.1.1 Justificativa

Manter uma estrutura de negócio alinhada em todos os setores de uma indústria não é tarefa fácil. Agregar ao negócio, pontos de venda destes produtos como franquias também requer atenção redobrada na preparação do segmento. No ponto de vista profissional, a presente pesquisa busca evidenciar os benefícios que a controladoria traz a este modelo de negócio, que surge para compor o reconhecimento da marca.

A partir de sua estruturação, a indústria terá maior controle sobre as operações financeiras, controle gerencial das operações de compra e venda da loja franqueada, além da cautela na divulgação da imagem da marca.

No que diz respeito ao meio acadêmico, as informações levantadas para a elaboração deste trabalho serão úteis para fins de pesquisa. O objetivo proposto é novo para o segmento, apesar do assunto já ser mais difundido em outros ramos de atividades industriais.

Os principais dados para a estruturação ficarão dispostos em um único trabalho, voltados principalmente para o público que estuda contabilidade. Aspectos do cotidiano contábil, como por exemplo, estruturação de balanços e resultados financeiros servirão de base para as futuras pesquisas no ramo de franquias, objetivando estudos mais aprofundados que possam melhorar estes resultados e facilitar os controles internos.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

1.2.1 Delimitação do tema

Segundo Cardoso (2009), os primeiros registros contábeis tiveram início há muitos séculos atrás e desde então a atividade contábil vem crescendo nas pequenas, médias e grandes empresas. Seu espaço foi incorporado à administração e ganhou destaque junto à tomada de decisão dos gestores. Cálculos, relatórios e

demais documentos contábeis servem de apoio para estas decisões que, em conjunto com as estratégias da empresa, mantêm a continuidade da operação.

A contabilidade abrange diversos campos de estudo, cada um voltado para uma área de conhecimento. Entre os principais pode-se destacar a Controladoria, que contempla um grande nível de setores, capaz de coordenar diferentes processos, desde a definição de estratégias até os controles orçamentários (PELEIAS, 2002).

De acordo com Padoveze (2009), a Controladoria pode ser definida como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil da empresa. O planejamento do trabalho vai sendo desenvolvido na Controladoria e distribuídas as informações necessárias para o restante da empresa, a fim de ganhar corpo e obter retorno econômico e financeiro esperado.

Segundo Marques (2004), o Controle Gerencial das entidades é um dos campos abordados pela Controladoria. Ele dá suporte aos conhecimentos de gestão e indica pontos fortes capazes de traçar novas estruturas a ela. O Controle Gerencial também estuda os recursos necessários para a obtenção de eficiência e eficácia dos procedimentos adotados dentro de uma instituição.

Em consequência dos estudos aprofundados em gestão, as estratégias vão ganhando forma e novas oportunidades vão surgindo. Um exemplo disso são as franquias que nascem principalmente nas empresas industriais, em busca de lojas que façam a venda de seus produtos. De acordo com Saleme (2001), a franquia passou a ser importante instrumento jurídico para transferência de serviços e bens, sobretudo quando se trata de personalizá-los com marcas e traços típicos próprios.

Através desta nova forma de operar na venda de produtos a franquia tornou-se uma importante aliada do gestor que distribui o nome de sua empresa a pontos comerciais em troca de serviços e retornos econômicos que serão abordados no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa.

1.2.2 Motivação da escolha do tema

Destacar-se dentre as demais empresas do mesmo ramo de atividades em um mundo competitivo, está se tornando cada dia mais difícil. Os métodos de organização e os objetivos propostos para manter a operação do negócio funcionando necessitam de pesquisa, trabalho dos gestores e de todos os demais

envolvidos, afim de que se multipliquem os resultados e os negócios avancem em direção ao sucesso.

Com base nisso, propõe-se uma análise da atuação da controladoria em uma rede de franquias de uma indústria do polo moveleiro. A motivação da escolha do tema se deu pelo fato de acreditar-se que este seja um novo diferencial competitivo e, a partir deste estudo, aplicar a prática nas empresas objeto de estudo.

1.2.3 Definição do problema

Quais mecanismos de controladoria a indústria fornecedora de uma rede de franquias pode ajudar a implantar nas franqueadas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Propor a implantação de mecanismos de controladoria em uma rede de lojas franqueadas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar um levantamento bibliográfico sobre as franquias.
- Implantar controles de ativos e passivos.
- Acompanhar a conduta financeira do ponto franqueado para dar suporte a tomada de decisão.
- Propor processos de melhorias na atividade operacional das lojas objeto de estudo.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Delineamento da pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos o trabalho será elaborado com base em estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação

prática que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um ambiente da vida real, mais especificadamente quando os limites entre o fenômeno e o ambiente não estão definidos com clareza. Lakatos e Marconi (2005, p. 62) contextualizam o estudo de caso como “pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos de sua vida”.

Ainda sobre os procedimentos técnicos, este estudo se caracteriza também como uma pesquisa documental. Na pesquisa documental, investigam-se documentos com o intuito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características, além destas bases documentais permitirem estudar tanto a realidade presente como também o passado com suas pesquisas históricas (LAKATOS; MARCONI, 2005).

Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. [...] os documentos são úteis na hora de se verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionadas na entrevista. [...] os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar com as informações obtidas através de outras fontes. Se uma prova documental contradizer algum dado prévio, ao invés de corroborá-lo, o pesquisador do estudo de caso possui razões claras e específicas para pesquisar o tópico de estudo com mais profundidade (YIN, 2001, p. 109).

Com relação aos objetivos, a pesquisa realizada será descritiva. Para Gil (2010, p. 28),

(...) algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa.

Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, faz análise e relaciona fatos ou fenômenos sem alterá-los, desenvolvendo-se principalmente nas ciências humanas e sociais, abordando dados e problemas que merecem ser estudados.

Por fim, quanto à abordagem do problema, a pesquisa terá o formato de qualitativa. Para Reis (2008, p. 57), “a pesquisa qualitativa tem o objetivo de interpretar e dar significado aos fenômenos analisados”.

Gil (2010) caracteriza a pesquisa qualitativa como captação de situações e fenômenos em todas as suas extensões, levantamento de variáveis e informações que cabem à análise de cada caso separadamente.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo será apresentada a contextualização do tema, bem como a apresentação dos objetivos gerais e específicos, a questão de pesquisa e a metodologia.

No segundo capítulo, o trabalho abordará uma revisão bibliográfica dos conceitos destacados com o intuito de caracterizar os assuntos escolhidos. Faz-se necessária a abordagem principal do estudo da controladoria que é o assunto central do trabalho.

No terceiro capítulo será elaborado o estudo de caso utilizando duas lojas da rede com um levantamento de números disponibilizado pelos gestores e contadores. Os dados servirão para cálculos de mecanismos de controladoria e os resultados serão analisados e discutidos individualmente. Além disso, algumas propostas de melhorias desses resultados serão apresentadas.

Por fim, no quarto capítulo serão explanadas as conclusões sobre o estudo, atendendo o objetivo central do trabalho, propondo a implantação de mecanismos de controladoria em uma rede de lojas franqueadas.

2 CONTABILIDADE

2.1 CONCEITOS

De acordo com Greco, Gärtner e Arend (2009), a contabilidade compreende um conjunto coordenado de conhecimentos, com objeto de estudo e finalidades definidas, obedecendo a preceitos e normas próprias. É a contabilidade que registra, interpreta os fatos financeiros e econômicos que afetam a situação patrimonial, seja ela pessoa física ou jurídica. Estas informações são apresentadas aos usuários através de demonstrações contábeis que buscam evidenciar a real situação da empresa.

Coelho e Lins (2010) tratam a contabilidade como ciência social, pois com a complexidade de atuação dos mercados, qualquer decisão avaliada erroneamente pode prejudicar o seu funcionamento. Por esta razão que se definem as importâncias de se evidenciar com transparência, todos os interessados na informação contábil, sejam elas movidas pelos resultados atuais até as ações futuras que repercutem no caminho a ser seguido pela empresa.

Para Cardoso (2009), a contabilidade é uma ciência social que tem por objetivo a mensuração de informações a fim de poder subsidiá-las, tanto em aspectos quantitativos quanto qualitativos do patrimônio de qualquer entidade.

Não obstante aos conceitos de contabilidade, identifica-se que ela está presente na vida de todas as empresas, independente de seu tamanho ou tipo de atuação no mercado. A contabilidade fornece as informações necessárias para uma boa gestão, sempre trabalhando com segurança e transparência nas informações.

2.2 OBJETIVOS DA CONTABILIDADE

De acordo com Eckert (2011, p. 134), “o principal objetivo da contabilidade é auxiliar no controle do patrimônio das entidades públicas e privadas, mediante fornecimento de relatórios e informações para a tomada de decisões”. Além disso, Eckert (2011) ressalta sobre o controle patrimonial das entidades que possuem finalidades diferentes das que objetivam lucro, como por exemplo, as de objetivos sociais, culturais, esportivas e beneficentes.

Velter e Missaglia (2011) contextualizam o objetivo da contabilidade como fornecimento de informações com caráter econômico-administrativo para os mais diversos usuários. A partir das informações levantadas, é possível avaliar a situação econômica e financeira da entidade, os quais fornecem subsídios para a tomada de decisão.

Segundo Marques (2010, p.20):

“O objetivo científico da Contabilidade manifesta-se na correta apresentação do Patrimônio e na apreensão e análise das causas das suas mutações. Já sob a ótica pragmática, a aplicação da contabilidade a uma Entidade particularizada, busca prover os usuários com informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do patrimônio da Entidade e suas mutações, o que compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos, expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas e outros meios.”

Conforme Guerreiro et al. (2014), a contabilidade do século XXI continua com o objetivo de manter ativo o seu patrimônio para a geração de resultados. Com isso, surgem diversas formas de controle destes patrimônios. Uma delas é a contabilidade gerencial, utilizada pelos gestores dentro das empresas que buscam crescimento e organização financeira.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Padoveze (2009), a Contabilidade Gerencial é um segmento da ciência contábil que se utiliza do conjunto de informações que a administração necessita e completa com as informações já existentes na Contabilidade Financeira.

O mesmo autor afirma ainda, que a Contabilidade Gerencial se faz necessária a qualquer tipo de empresa, tendo como foco principal, seus usuários internos e quaisquer níveis da administração que necessitem de informações contábeis para o processo de planejamento e controle das operações e tomadas de decisão.

Segundo Marques (2004) a definição de Contabilidade Gerencial está fundamentada em um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já utilizados e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e nas análises de balanço.

Para Marques (2004, p. 9):

A Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle de uma organização e para assegurar o uso apropriado de seus recursos.

Beuren e Grande¹ (2009 *apud* Silva e Lavarda 2009), elaboraram um quadro onde fazem referência à *International Federation of Accountants* (IFAC), que em Março de 1998 emitiu um pronunciamento *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1) objetivando descrever a operação praticada no campo da Contabilidade Gerencial. O Quadro 1 retrata a evolução dos estágios e suas mudanças ao longo dos anos, bem como seus objetivos e focos de atuação:

Quadro 1 - Estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial

Estágio	Período	Foco de atuação da contabilidade gerencial
Estágio 1	Antes de 1950	Foco na determinação de custos e controle financeiro, através do uso de orçamentos e tecnologias de contabilidade de custos.
Estágio 2	1950-1965	Foco no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, através do uso de tecnologias, tais como análise de decisões e contabilidade por responsabilidade.
Estágio 3	1965-1985	Atenção na redução de desperdícios dos recursos utilizados nos processos da empresa, através do uso da análise de processos e tecnologias de gerenciamento de custos.
Estágio 4	1985 até hoje	Atenção na geração de valor ² através do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam os direcionadores de valor ³ para o cliente e para o acionista, e de inovação organizacional.

Fonte: Adaptado de Beuren e Grande (2009, p. 6)

¹ Beuren, I.M & Grande, J. F. (2009). Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas com aplicações da análise de discurso crítica na RA de empresa. Anais do Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Ciências Contábeis, São Paulo, SP, Brasil, 3. CD-ROM.

² De acordo com a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (2008), a geração de valor pode vir de aumento no volume dos negócios, melhoria no preço unitário de venda, redução de custos, aumento no prazo de contas a pagar e a receber.

³ Direcionadores de valor são ferramentas utilizadas para se atingir a meta da empresa. São exemplos de direcionadores, os crescimentos em vendas, margens de lucro operacional, custos de capital, entre outros, conforme abordado por Cunha, Araujo e Lima (2013).

2.3.1 Controle gerencial na contabilidade

De acordo com Marques (2004), a contabilidade gerencial está associada com o processo de controle gerencial, que visa assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados de forma efetiva e eficiente na realização dos objetivos de uma organização.

Marques (2004) também define o conceito de controle pela função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para que os objetivos da empresa sejam atendidos. O controle serve principalmente para detectar se há falhas ou erros nas diversas áreas, sejam elas de planejamento, organização ou de direção, a fim de apontar medidas corretivas.

Diversas atividades do controle gerencial são estabelecidas para que a organização alcance seus objetivos. Dentre elas, Anthony e Govindarajan (2008) destacam atividades que incluem:

- a) Planejamento sobre o que a organização pretende realizar.
- b) Coordenação de atividades.
- c) Comunicação de informações.
- d) Avaliação de informações.
- e) Decisões sobre ações a serem tomadas.
- f) Influência sobre pessoas, visando ajustes de comportamento.

Para que um sistema gerencial de contabilidade tenha uma melhor excelência na transmissão de informações, Padoveze (2009) classifica o sistema de informações integrado como necessário dentro de uma organização. Os sistemas, geralmente chamados de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (SIGE), interligam todos os setores da empresa de modo virtual e instantâneo.

2.3.2 Sistemas de controle

Além da cultura organizacional⁴, cada empresa tem suas características particulares. Gomes e Salas (2001 *apud* Bouças e Gomes 2010) caracterizam os sistemas de controle divididos em três aspectos: aspectos estratégicos,

⁴ Silva (2014) define cultura organizacional como o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por determinada organização.

orçamentários e operacionais. Estes controles têm o objetivo de facilitar informações para a avaliação da melhor estratégia de atuação.

Quadro 2 - Tipos de Sistema de Controle

Conceito	Controle Estratégico	Controle Orçamentário	Controle Operacional
Horizonte Temporal	Longo Prazo.	1 ano – orçamento e mensal (desvios).	Diário.
Finalidade	Fixar e avaliar objetivos e estratégias. Facilitar a adaptação ao meio ambiente e promover melhoria contínua da posição competitiva.	Fixar e avaliar metas e políticas no curto prazo. Facilitar a descentralização e agilizar os recursos para alcançar as metas e avaliar a atuação.	Fixar e avaliar procedimentos operacionais. Influenciar o comportamento para motivar a melhora contínua.
Nível de Hierarquia	Diretoria e gerentes de unidades de negócio.	Gerentes de unidade de negócio e de departamentos.	Supervisores, departamento setor, seção.
Complexidade	Elevada. Grande número de variáveis internas e externas.	Moderada.	Pequena.
Atividade a controlar	Posição competitiva global e por unidade.	Desvios do orçamento.	Padrão técnico. Operacional.
Ponto de Partida	Análise do meio ambiente e da organização.	Planejamento estratégico.	Metas operacionais.
Conteúdo	Amplo, geral e quantitativo, variáveis não financeiras.	Específico, detalhado, medidas financeiras.	Repetitivo, dados físicos.
Informações	Externa e interna. Intuitiva.	Interna, financeira, precisa.	Interna, técnica. Grande precisa.
Grau de predição	Muito baixo.	Alto.	Muito Alto.
Estrutura de decisão	Não programadas. Imprevisíveis.	Pouco estruturadas.	Muito estruturado.

Fonte: Gomes e Salas (2001 apud Bouças e Gomes 2010, p. 11)

Para a melhor compreensão dos sistemas de controle, Gomes e Salas⁵ (2001 *apud* Bouças e Gomes 2010), evidenciaram conforme o Quadro 2, a utilização de cada tipo de controle, de acordo com sua estrutura. O Quadro chama atenção para o nível de detalhamento dos sistemas de controle.

Conforme Gomes e Salas (2001 *apud* Bouças e Gomes 2010), o quadro impacta diretamente os sistemas de controle das organizações, com a finalidade de facilitar a informação.

Beuren e Oro (2014) apresentam a estratégia de diferenciação e inovação com os sistemas de controles que mais apresentam resultados dentro da empresa. Como exemplo de estratégia de diferenciação temos a Controladoria, estudo aprofundado de processos operacionais e econômicos.

2.4 CONTROLADORIA

Peleias (2002) distingue a Controladoria em duas maneiras: como um ramo de conhecimento e como uma unidade administrativa. Destaca também que ela se alimenta de princípios, procedimentos e métodos naturais de outras áreas do conhecimento, como a economia (organização financeira), estatística (dados estratégicos), psicologia (expansão) e sistemas (desempenho de sistemas). A partir destas áreas, obtêm-se subsídios para desempenhar as funções que são atribuídas a ela.

Segundo Peleias (2002), quando colocada em prática, a controladoria abrange a totalidade do processo, os quais formam os resultados dentro das empresas. Como parte deste processo, os setores tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais, quantitativos e outros que sejam necessários se juntam para que a área venha a ser implantada.

Oliveira, Perez e Silva (2011) caracterizam a controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção de sistemas, os quais são ligados às informações operacionais, financeiras e

⁵ GOMES, J. S. e SALAS, J. M. Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

contábeis de determinada entidade, com ou sem fins lucrativos, o que pode caracterizar-se por muitos autores como um estágio evolutivo da contabilidade.

Os mesmos autores afirmam que, de acordo com os conceitos de eficiência e eficácia, a controladoria deverá estar capacitada a organizar e imputar dados e informações para a tomada de decisões, bem como manter um monitoramento sobre as atividades de outros departamentos, além de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Pode-se entender que o objeto principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2011, p. 6).

No entanto, Padoveze (2009), cria o conceito de controladoria através de uma unidade administrativa responsável pela utilização de todos os conjuntos da Ciência Contábil dentro da empresa, abrangendo aspectos do cotidiano passado, presente e futuro, com responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todas as ferramentas da contabilidade.

Contudo, Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), contextualizam a Controladoria como funções de contabilidade, de controle, gestão tributária, planejamento, elaboração e interpretação de relatórios.

2.4.1 Estrutura da controladoria

Segundo Padoveze (2009), a controladoria é basicamente, responsável pelo sistema de informação contábil gerencial e possui como funções a segurança de um bom resultado dentro da empresa. Para isso, Padoveze (2009) divide a controladoria em duas grandes áreas:

- Área contábil e fiscal: voltada a responsabilidades societárias, fiscais e com funções de assegurar ativos, tais como demonstrações para publicação, controles patrimoniais e seguros, gerenciamento de impostos e controle de inventários.
- Área de planejamento e controle: acompanham quesitos orçamentários, projeções, simulações, custos e a contabilidade por responsabilidade. São responsáveis também nesta área, pelo levantamento de dados estatísticos

para análise de mercado, ambiental, projeção de cenários para a concepção de projetos e análises dos investimentos.

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2011) a controladoria é importante para o planejamento no longo prazo de qualquer tipo de organização, sejam elas com fins lucrativos ou não. Um esquema foi criado pelos autores para evidenciar as diversas atividades de planejamento e controle, conforme o Quadro 3:

Quadro 3 - Atividades de planejamento e controle

Planejamento Estratégico	Processo de decidir objetivos da organização, mudanças nesses objetivos, recursos para atingir tais objetivos e políticas a governar a aquisição, uso e disposição desses recursos.
Controle Gerencial	Processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e eficientemente, na construção dos objetivos da organização.
Controle Operacional	Processo de assegurar que tarefas específicas sejam introduzidas de modo eficaz e eficiente.

Fonte: Oliveira, Perez e Silva (2011, p.21)

O quadro das atividades de planejamento e controle, segundo Oliveira, Perez e Silva (2011) evidencia também a hierarquia das atividades que contribuem para o sucesso da missão⁶. O esquema abrange atividades da operação comercial, financeira, administrativa e tributária para a manutenção de um sistema de informações.

2.4.2 Sistema de informação da controladoria

Padoveze (2009) define o sistema de informação como:

Um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais. (PADOVEZE, 2009, p. 45)

⁶ Segundo Chiavenato (2009), a missão tem por objetivo orientar as atividades da organização, com a finalidade de clarear e comunicar os objetivos, os valores e a estratégia adotada pela empresa.

Os sistemas de informações ainda podem se dividir em duas classificações: sistemas de informações de apoio às operações e sistema de informação de apoio à gestão. No sistema de informações de apoio às operações, às áreas operacionais da empresa necessitam de controle e planejamento. Este sistema objetiva o auxílio de funções operacionais como compras, estocagem, vendas, faturamento, qualidade, pagamentos, entre outros (PADOVEZE, 2009).

Nos sistemas de apoio a gestão, classificam-se as atividades econômico-financeiras da empresa e às necessidades de avaliações no que tange a administração interna. Este sistema está ligado diretamente às áreas administrativas e financeiras da empresa, como planejamentos financeiros e avaliações de desempenho. Pode-se citar como exemplo, o sistema contábil, de custos, de orçamentos, planejamentos de caixa, entre outros (PADOVEZE, 2009).

Entretanto, Peleias (2002) sinaliza o processo de gestão através de alguns sistemas dividindo etapas que correspondem ao planejamento, execução e controle. Todos estes módulos servem para etapas de suporte à gestão econômica.

Na etapa do planejamento, decidem-se antecipadamente sobre ações que tornarão factíveis os objetivos traçados pela empresa. O exercício do processo do planejamento permite ainda que erros passados não sejam repetidos (PADOVEZE, 2009).

O processo de controle, segundo Padoveze (2009) é a etapa que avalia o grau de adesão entre os planos e sua execução. É também a etapa que avalia os desvios, identifica as causas, direciona ações corretivas. Os gestores da empresa devem exercer o controle, com base no apoio estabelecido pela controladoria, através de análises obtidas pelos relatórios do sistema de informação.

2.4.3 Funções da controladoria

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2011), nas análises das funções da administração financeira, a controladoria serve como observatório e controle dos métodos administrativos, sempre preocupada com a avaliação da eficiência e eficácia dos departamentos de suas atividades. As funções podem ser divididas em:

- a) Estabelecimento de plano integrado para o controle efetivo das operações.
- b) Medição de *performances* dos planos operacionais que foram aprovados e os que necessitam de aprovação.

- c) Medição da eficiência dos objetivos de negócio da empresa, bem como suas políticas de operação, estruturas organizacionais e procedimentos para alcance de objetivos propostos.
- d) Proteção de ativos, controles internos e cobertura de seguros da instituição.
- e) Sugestão para a melhoria de redução de custos.
- f) Análise da utilização dos recursos materiais e humanos da empresa.
- g) Análise de causas de desvios de planos propostos, bem como a sugestão de melhorias.
- h) Em resumo, revisar e analisar os objetivos de todas as áreas da organização.

Em suma, Peleias (2002), caracteriza as funções da controladoria como os esforços que abastecem os gestores com ferramentas de informática que permitem o planejamento, registro e controle de decisões tomadas em cada estágio do processo de gestão. Vale lembrar que a Controladoria esta agrupada também aos agentes de mercado e demanda funções de interpretação e avaliação do impacto nas legislações de âmbito federal, estadual e municipal sobre a atividade da empresa.

Padoveze (2009) ressalta também sobre a função da controladoria de avaliar a situação da empresa em aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. Com isso serão introduzidas algumas funções básicas dentro dos estudos da controladoria que fazem medições e avaliam os aspectos abordados por Padoveze.

Dentre as funções de controladoria, os controles abordados serão: Margem líquida, estrutura de custos e despesas, calculo do grau de alavancagem operacional, rentabilidade líquida e rentabilidade operacional, giro do ativo, ativo operacional, lucro gerado pelas operações, lucro gerado pelo caixa, prazo médio de pagamento e prazo médio de recebimento.

2.4.3.1 Margem líquida

De acordo com Ribeiro (2011), a margem líquida é o quociente que mostra a margem de lucratividade obtida pela empresa em função do seu faturamento, ou seja, quanto à empresa obteve de lucro líquido para cada R\$ 1 vendido.

O mesmo autor afirma ainda que nem sempre um volume de vendas alto é resultado de lucratividade garantida, ou vice-versa, ou seja, nem sempre que a empresa apresentar um volume de vendas baixa, a mesma vai indicar prejuízo.

Marion (2012) fundamenta a margem líquida evidenciando quantos centavos de cada real de venda restaram após a dedução de todas as despesas. Ressalta ainda que, quanto maior for a margem, melhor.

Equação 1 - Margem Líquida

$$\text{MARGEM LÍQUIDA} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}$$

Fonte: Adaptado de Marion (2012)

A Equação 1 evidencia o percentual de margem líquida obtida pela comparação entre o lucro líquido e as suas vendas líquidas, dentro de um determinado período. A partir dela é possível verificar se a empresa está obtendo o retorno esperado sobre as suas vendas.

2.4.3.1 Estrutura de custos e despesas

Meglierini (2012) afirma que, assim como a empresa industrial, a comercial também incorre diretamente em uma série de gastos para manter a sua operação funcionando. Dentre esses gastos podem ser classificadas as compras de mercadorias para revenda, aquisição de material para escritório, pagamento de taxas e impostos, a manutenção dos bens patrimoniais, folha de pagamento, entre outros. Em uma demonstração de resultados, típica de uma empresa comercial, seus custos e despesas também se encontram separados.

Equação 2 - Demonstração de resultado de uma empresa comercial

RECEITA DE VENDAS	\$ XXXXXXXX
(-) CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	\$ XXXXXXXX
(=) LUCRO BRUTO	\$ XXXXXXXX
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS E DE VENDAS	\$ XXXXXXXX
(=) LUCRO OPERACIONAL	\$ XXXXXXXX

Fonte: adaptado de Meglierini (2012)

Ludícibus (2009) caracteriza o custo das vendas para empresas comerciais como custo das mercadorias vendidas. Sinaliza como redutora da receita para a evidenciação do lucro bruto.

No que tange as despesas da operação, o mesmo autor descreve as despesas como necessárias para a venda dos produtos, administração e manutenção da operacionalidade da empresa. Seu grupo é composto pelas despesas de vendas (despesas com pessoal da área de venda, comissões, propaganda, *marketing*), despesas administrativas (gastos do escritório para a administração da empresa, bem como os gastos com salários do setor administrativo), despesas financeiras (juros pagos, correção monetária, descontos concedidos, entre outros), além das receitas financeiras (descontos obtidos, juros recebidos, entre outros).

2.4.3.2 Cálculo do grau de alavancagem operacional (GAO)

Segundo Assaf Neto (2012), o GAO é determinado pela estrutura de custos e despesas da empresa, apresentando maior capacidade de alavancar os lucros, considerando a estrutura que apresentar maiores custos e despesas fixas com relação aos custos e despesas totais.

Sua aplicação permite conhecer a viabilidade econômica do negócio, identificando claramente as causas que determinam eventuais variações nos resultados. É possível ainda analisar-se a natureza cíclica de um negócio e a variabilidade de seus resultados operacionais (ASSAF NETO, 2012).

Equação 3 - GAO

$$\text{GAO} = \frac{\text{Receita de Vendas} - \text{Custos e Despesas Variáveis}}{(\text{Receita de Vendas} - \text{Custos e Despesas Variáveis}) - \text{Custos e Despesas Fixas}}$$

Fonte: adaptado de Assaf Neto (2012)

A Equação 3 evidencia o cálculo do GAO, utilizando os valores da RV (receita de venda) – CDV (custos e despesas variáveis) dividido pela (RV – CDV) – CDF

(custos e despesas fixas). Com o cálculo é possível a sua mensuração, disposto que pela fórmula é possível obter seu valor monetário.

Padoveze (2009) caracteriza a alavancagem operacional quando dado um determinado aumento nas atividades da empresa, far-se-á um maior aumento no lucro operacional.

De acordo com Megliorini (2012), o GAO é a composição dos efeitos provocados nos lucros pelas alterações ocorridas nas vendas. Este efeito é maior nas empresas que possuem estruturas mais elevadas de custos e despesas fixas, comparado a empresas que possuem proporções menores.

2.4.3.3 Rentabilidade líquida e operacional

A rentabilidade líquida ou rentabilidade do acionista é a uma das principais análises financeiras de balanço. Ela é calculada tomando como base o lucro líquido, após a contabilização das despesas financeiras do capital de terceiros de empréstimos e financiamentos, e também após os impostos sobre o lucro, levando em consideração o patrimônio líquido do balanço patrimonial (PADOVEZE; BENEDICTO, 2007).

Equação 4 - Rentabilidade Líquida

$$\text{RENTABILIDADE LÍQUIDA} = \frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Fonte: adaptado de Padoveze e Benedicto (2007)

A fórmula apresentada na Equação 4 evidencia o percentual que o lucro líquido representa no total do patrimônio líquido da empresa, gerando assim a rentabilidade líquida.

Contudo, Assaf Neto (2012) fundamenta a rentabilidade líquida como o retorno sobre o patrimônio líquido expresso pela relação entre os resultados líquidos que são obtidos em um determinado período e capital próprio investido. Ressalta também sobre a grande importância de análise deste índice ao acionista ou o dono do negócio.

Já na rentabilidade operacional, Padoveze e Benedicto (2007) descrevem a análise pela avaliação do lucro operacional total com o ativo da empresa (e não mais o patrimônio líquido). Dessa forma, verifica-se a rentabilidade do investimento como um todo, sem a verificação ao tipo de capital em que o mesmo foi financiado.

A comparação da rentabilidade é relativamente importante aos administradores, pois desvincula o investimento feito (o ativo), do financiamento levantado (o passivo) para financiar esse investimento.

Equação 5 - Rentabilidade Operacional

$$\text{RENTABILIDADE OPERACIONAL} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Operacional}}$$

Fonte: adaptado de Padoveze 2009

Na Equação 5 obtém-se o percentual da rentabilidade operacional através da comparação do lucro operacional e o ativo operacional, isto é, a representatividade do lucro nas contas operacionais do ativo.

2.4.3.4 Giro do ativo

Ribeiro (2011) avalia o giro do ativo como um quociente que evidencia o tamanho entre o volume de vendas e os investimentos totais efetuados na empresa, ou seja, quanto à empresa vendeu para cada R\$ 1 de investimento total. Finaliza seu parecer dizendo que quanto maior este quociente, melhor.

Para isso o mesmo autor ressalta que se deve ter um volume de vendas ideal para cada empresa, permitindo a obtenção de lucratividade suficiente para cobrir todos os gastos, oferecendo acima de tudo boa margem de lucro.

Para Iudícibus (2009), o giro do ativo ganha importância na medição do retorno sobre o investimento. Este quociente já foi tratado também como quociente de rotatividade.

Equação 6 - Giro do Ativo

$$\text{GIRO DO ATIVO} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$$

Fonte: adaptado de Ludícibus (2009)

A Equação 6 toma como base o comparativo entre as vendas líquidas e seu ativo total, medindo seu quociente de variabilidade.

2.4.3.5 Ativo Operacional

Padoveze (2009) conceitua o ativo operacional como valor investido em ativos, necessários para se realizarem as vendas. Algumas adaptações são necessárias no ativo do balanço para que se forme o ativo operacional. São elas:

- a) Os passivos que se ligam ao capital de giro devem ser considerados como redutores do ativo.
- b) As aplicações financeiras devem ser consideradas redutoras do passivo de empréstimos e financiamentos.
- c) Os dividendos a pagar devem ser considerados redutores das aplicações financeiras.
- d) Os ativos não-operacionais devem ser desconsiderados. Alguns exemplos são: investimentos em outras empresas ou em coligadas e controladas.

Padoveze e Benedicto (2007) completam ainda que todos os passivos que não são vinculados por juros e prêmios financeiros, não serão considerados fontes de financiamento e devem ser apresentados no ativo com valores negativos (ex. fornecedores, contas a pagar, aquisição de bens e serviços a prazo, entre outros).

Além disso, os mesmos autores afirmam também que as aplicações financeiras, com rendimentos financeiros deverão reduzir o valor dos financiamentos e empréstimos do capital de terceiros.

Tabela 1 – Exemplo de Cálculo do Ativo Operacional

	31.12.x0	31.12.x1
Ativo Total	11.523.500,00	12.554.719,00
(-) Investimentos em Controladas	- 200.000,00	- 230.000,00
(-) Aplicações Financeiras	- 777.160,00	- 1.596.167,00
(-) Fornecedores	- 460.000,00	- 679.377,00
(-) Salários e Encargos a Pagar	- 200.000,00	- 264.981,00
(-) Contas a pagar	- 100.000,00	- 120.446,00
(-) Impostos a recolher - sobre mercadorias	- 460.000,00	- 475.203,00
(-) Impostos a recolher - sobre Lucros	- 100.000,00	- 72.028,00
(-) Adiantamento de Clientes	- 3.500,00	- 5.000,00
(=) Ativo Operacional	9.222.840,00	9.111.517,00

Fonte: adaptado de Padoveze (2009)

A Tabela 1 demonstra um exemplo do cálculo do ativo operacional. Neste caso foram utilizados dois períodos diferentes a fim de evidenciar as principais deduções de contas para formar o cálculo, com base em números criados pelo autor.

2.4.3.6 Lucro gerado pelas operações e lucro gerado para caixa

De acordo com Padoveze (2009), o lucro gerado pelas operações tem finalidade de indicar a forma aproximada os itens da demonstração de lucro, ou seja, itens que tem relação direta com o caixa, deixando de considerar elementos de lucros, despesas e receitas decorrentes de demonstrações econômicas e legais. Os itens que não compõem o caixa são as depreciações do imobilizado, amortizações do diferido, resultados da equivalência em controladas e baixas do ativo permanente.

Tabela 2 – Exemplo de Cálculo do Lucro Gerado pelas Operações

Discriminação	31.12.x0	31.12.x1
Lucro Líquido após Impostos e Participações	739.410	450.126
(+) Depreciações	1.053.000	1.082.225
(+/-) Equivalência Patrimonial	- 2.000	- 30.000
(+) Baixas de permanentes	20.000	3.000
(=) Lucro das Operações	1.810.410	1.505.351

Fonte: adaptado de Padoveze (2009)

A Tabela 2 demonstra o lucro gerado pelas operações através de um exemplo criado pelo autor com números hipotéticos. Com base nos resultados de 31.12.x0, o lucro de R\$ 1.810.410 é maior que o lucro contábil de R\$ 739.410, significando uma geração de resultados maiores para a operação de caixa. O mesmo ocorre para o ano de x1 (PADOVEZE, 2009).

No lucro gerado para o caixa, Padoveze (2009) atribui a este sistema, uma conceituação mais rígida. Trazendo novamente a teoria do lucro gerado pelas operações, nesta modalidade de lucro gerado para o caixa, o autor propõe a exclusão das aplicações no capital de giro próprio da empresa ocorrida no período.

A exclusão do aumento do capital de giro próprio do lucro das operações parte do conceito de que, para efetivar aquele nível de atividade operacional de produção e vendas, a empresa tem de manter seus prazos médios de recebimento de clientes, de giro de estoque e prazos de pagamento de fornecedores e contas a pagar (PADOVEZE, 2009, p. 452).

Completando o conceito, o mesmo autor define que não devem fazer parte dos demonstrativos, os itens do giro que não tenham relação direta com o ciclo operacional. Das contas de ativos não são consideradas as disponibilidades e aplicações financeiras, nem o realizável a longo prazo. Do passivo não são consideradas contas que não tenham relação direta com o ciclo operacional, como por exemplo, os impostos sobre o lucro, empréstimos e dividendos a pagar.

Tabela 3 – Exemplo de Cálculo do Lucro Gerado para o Caixa

Discriminação	31.12.x0	31.12.x1
Lucro Líquido das Operações	1.810.410	1.505.351
(-) Aumento dos Itens do Giro do Ativo		
Clientes	320.000	384.705
Estoques	150.000	178.632
Impostos a Recuperar	500	1.300
Despesas do Exercício Seguinte	200	800
SOMA	470.700	565.437
(+) Aumento dos Itens do Giro do Passivo		
Fornecedores	200.000	219.377
Salários e Encargos a Pagar	50.000	64.981
Contas a Pagar	19.000	20.446
Impostos a Recolher sobre Mercadorias	12.000	15.203
Adiantamentos de Clientes	10.000	1.500
SOMA	282.000	321.507
(=) Lucro Gerado para o Caixa	1.621.710	1.261.421

Fonte: adaptado de Padoveze (2009)

Na Tabela 3, Padoveze (2009) exemplifica o seu conceito sobre o lucro gerado para o caixa com valores hipotéticos em dois períodos diferentes.

2.4.3.7 PMP e PMR

De acordo com Ribeiro (2011), o Prazo Médio de Pagamento (PMP) indica o tempo em que a empresa dispõe, em média, para pagar as suas obrigações, advindas de compras de mercadorias a prazo.

Equação 7 - Prazo Médio de Pagamento

$$\text{PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO} = \frac{\text{Fornecedores (Duplic. A Pagar)} \times 360}{\text{Compra de Materiais}}$$

Fonte: adaptado de Padoveze (2009)

Padoveze (2009) sintetiza, através da Equação 7, a fórmula de pagamento dos fornecedores, resumida em atribuir a multiplicação do saldo de fornecedores por 360 dias e seu resultado confrontado com as compras do período.

No Prazo Médio de Recebimento (PMR), Ribeiro (2011) atribui o conceito ao tempo que a empresa deverá esperar, em média, para receber suas vendas efetuadas a prazo.

Equação 8 - Prazo Médio de Recebimento

$$\text{PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO} = \frac{\text{Clientes (Duplic. A Receber)} \times 360}{\text{Venda de Mercadorias}}$$

Fonte: adaptado de Padoveze (2009)

A Equação 8 demonstra o Prazo Médio de Recebimento dos clientes a partir do confronto das duplicatas a receber multiplicados aos 360 dias do período para análise e, o seu resultado dividido ao saldo da venda de mercadorias (PADOVEZE, 2009).

Mambrini, Beuren e Colauto (2002) acreditam que a controladoria dispõe instrumentos de gestão capazes de influenciar as mudanças comportamentais e estruturais nas organizações. A otimização de resultados econômicos concilia diversos interesses, anseios e necessidades. A função destes controles é tornar a empresa viável a todos que dela participam.

Os mesmos autores afirmam ainda que os controles de informações da controladoria servem para dispor de mecanismos e direcionadores para diversos setores e de diferentes áreas de atuação das empresas, a fim de auxiliar na tomada de decisão. Dentre elas pode-se destacar o modelo de negócio chamado Franquia, que contempla unidades de negócio rentáveis e com visões e missões focados em alcançar os objetivos estabelecidos pelos administradores da empresa.

2.5 FRANQUIAS

Desde 1950, na França, têm-se falado sobre uma nova forma de negócio chamado franquia ou *franchisage*, palavra de origem francesa. O verbo *franchiser* significa conceder privilégios ou autorização. A franquia nada mais é do que um modo de distribuição em modelo comercial ou um método de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e outras unidades franqueadas de outro (MENDEZ; LEHNISCH, 1991).

Martins (2010) conceitua o termo franquia através de contratos que ligam uma pessoa a uma empresa, para que esta, em posse de condições especiais, atribua à primeira pessoa, o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que estes estejam ligados por vínculo de subordinação.

Martins (2010, p. 440) ainda complementa sob contratos de franquias empresariais:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (MARTINS 2010, p. 440).

2.5.1 Estágio de desenvolvimento das franquias

Apesar dos contratos de franquias estarem bem formulados, uma parte considerável das organizações franqueadoras do Brasil, ainda misturam a relação da produção de produtos e sua comercialização com a de seus franqueados, conforme abordado por Rizzo (2006). Segundo o autor, as franquias podem ser classificadas de acordo com o grau de desenvolvimento, observando-se os diferentes graus de risco para o investidor.

Para Mauro (2006), os estágios das franquias já alcançaram cinco gerações desde seu surgimento. O autor caracteriza a franquia de primeira geração como modelo que presta o mínimo de serviços à rede franqueada. O franqueador concentra-se mais no desenvolvimento de produtos ou de serviços do que na operação do negócio.

Na segunda geração, o franqueador presta pouco serviço ao franqueado, porém já transfere conhecimento e tecnologia de implantação as suas unidades franqueadas.

A terceira geração caracteriza um sistema de franquias onde o franqueador fornece maior segurança, maior competitividade e maior controle sobre os padrões de gestão das unidades varejistas. Ainda neste estágio o franqueador presta atendimento na escolha do ponto comercial, treinamento pré-operacional, supervisão e controle das unidades.

A partir da quarta geração, planos de *franchising* são desenvolvidos dentro da unidade franqueada. Elas passam a se tornar diferenciadas pelos seus sistemas desenvolvidos e também pela criação de um plano estratégico de *marketing*.

A quinta geração do desenvolvimento de franquias é a evolução mais avançada no que tange a estes níveis de sistemas. O franqueador e o franqueado estão interligados através de uma rede inteligente que informatiza todas as unidades (MAURO, 2006).

2.5.2 Características das franquias

Martins (2010) aborda como característica principal de uma franquia a independência do franqueado, mantendo sua autonomia enquanto empresário, eliminando qualquer vínculo empregatício com o franqueador. A autonomia entre as partes aparece como absoluta, quando analisa-se no sentido de franqueador e franqueado serem pessoas distintas, cada uma respondendo pelos atos que pratica.

Porém, as relações entre franqueador e franqueados são tão fortes que Martins (2010) complementa que muitas regras são impostas nos contratos entre as partes, restringindo o campo de ação.

Assim, existem contratos de franquia que fazem com que o franqueado só pratique determinados atos com autorização expressa do franqueador – propaganda local ou regional, apresentação dos produtos, disposição dos mesmos nos estabelecimentos, escrita especial, fornecimento diário, semanal ou mensal de uniformes sobre o movimento financeiro do franqueado, até mesmo o uso de uniformes padronizados pelos vendedores do franqueado [...] (MARTINS 2010, p. 442).

No que tange aos aspectos econômicos das franquias, Schwartz (2003) afirma que, por esta ser uma unidade de negócio jurídico e economicamente independente do franqueador, precisa ser potencialmente rentável, com capacidade de geração de lucro e também gerar retorno sobre o seu investimento. Diante de tais fatores, o franqueador deve se preocupar em configurar e testar um modelo de franquia rentável e atrativo, com base em estratégias que tornem o negócio diferente dos demais concorrentes.

Para uma melhor evidenciação dos interesses entre as partes de um contrato de franquia, Andreassi e Melo (2009) elaboraram comparações entre franqueador e franqueado evidenciadas no Quadro 4.

Quadro 4: Comparativo entre franqueador e franqueado

	Franqueador	Franqueado
Por que <i>franchising</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos em relação às lojas próprias. - Atrair capital de terceiros. - Busca por indivíduos com informações ou talentos privilegiados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aversão ao risco dos pequenos investidores. - Beneficiar-se de uma marca já desenvolvida. - Receber o <i>know – how</i> do franqueador.
Principais objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o número de unidades. - Aumentar o faturamento total da rede. - Fortalecer a marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Extrair o máximo de lucro possível de sua unidade. - Crescer dentro da rede.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de franquia sobre novas unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucro remanescente da unidade (faturamento – custos operacionais – <i>royalties</i>).
Risco moral	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento descontrolado do número de lojas, formentando a competição entre elas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações do franqueado que prejudiquem a imagem da marca (exemplo: descumprimento dos padrões de qualidade e conformidade).

Fonte: Andreassi e Melo (2009, p. 63)

Atualmente, o *franchising* é muito utilizado por empresas com atividades, estruturas e avanços tecnológicos diferentes umas das outras, sendo estas inseridas em diversos contextos econômicos, políticos, legais e culturais de acordo com o traduzido por Andreassi e Melo (2009). Os autores ainda contemplam a importância da transferência de conhecimento entre o franqueador e o franqueado, relativo ao negócio e sobre o mercado local.

Aspectos como estes Andreassi e Melo (2009), classificam como importantes na qualidade de serviços do *franchising*. Análises deste tipo podem ser utilizadas para direcionar as ações de melhoria, sempre focando o consumidor externo e também os funcionários que participam deste serviço.

De acordo com Marques, Merlo e Lucchesi (2010) o Brasil ocupa o terceiro maior mercado de franquias mundiais dos mais variados setores. Com a consolidação do setor, aumentam os índices de franquias brasileiras se internacionalizando.

Apesar de ser um comércio bastante popular no sistema de distribuição e gestão, os mesmos autores avaliam os estudos na comunidade acadêmica como iniciais no ramo. Um exemplo de sistema de franquia muito utilizado no Brasil são as franquias de loja de móveis, que distribuem suas marcas por lojas espalhadas no país e também no exterior, através do fornecimento do produto pela indústria moveleira.

2.6 INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL

De acordo com Leal *et al.* (2013) o setor moveleiro no Brasil é um dos segmentos industriais mais importantes da indústria de transformação. Em 2011, este setor contava com mais de 16.500 empresas de acordo com dados divulgados pela MOVERGS (2013). A procura de mão de obra é cada dia maior e emprega atualmente 307.600 empregados (MOVERGS, 2013).

Ainda de acordo com Leal *et al.* (2013), o setor moveleiro possui uma junção de processos composta por diversas matérias primas como a madeira e metal que resultam em produtos finais como móvel planejado, seriados, modulados e sob medida.

Entretanto, Cavali (2004) caracteriza a indústria de móveis pelo uso de matérias primas, composta com tecnologia e manufatura de uma diversa gama de produtos. O autor classifica as indústrias moveleiras quanto à diferenciação de produtos que vai de móveis residenciais, para escritórios e até especiais, como por exemplo, a indústria automobilística, aeronáutica e aplicações médicas.

De acordo com Galinari, Teixeira e Morgado (2013), os móveis assinados pelos *designers* são os mais sofisticados na competitividade de venda. Os móveis confeccionados por marceneiros autônomos caracterizam-se pela produção artesanal e grande informalidade.

A partir da classe A, tem-se as indústrias fornecedoras do produto que possuem como base de produção o móvel planejado. Para Galinari, Teixeira e Morgado (2013), o móvel planejado é oferecido através de uma loja, onde o

consumidor escolhe uma solução funcional e uma estética agradável, respeitando a uma cartela de disponibilidade de produtos da empresa fornecedora.

Na classe B, a visão do negócio é ainda parecida com a classe A, porém variáveis como custo benefício são avaliadas para a produção do planejado, sacrificando mais o luxo do que a qualidade do produto (GALINARI; TEIXEIRA; MORGADO, 2013).

Quando observada a classe C, o custo benefício é mais central na decisão de compra. Conforme Galinari, Teixeira e Morgado (2013), a classe C é caracterizada pela demanda de móveis seriados, ou seja, produzidos em escala sem personalização. E por fim a classe D, caracterizada pela venda de móveis em varejo, sendo difícil a sustentabilidade de móveis planejados neste tipo de venda.

A Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul, a MOVERGS (2014) ressalta sobre os principais dados estatísticos das indústrias de móveis do estado e do país. No ano de 2012 eram mais de 17,5 mil indústrias de móveis no país, sendo 2,47 mil instaladas no estado do Rio Grande do Sul.

Essas indústrias geram 322,8 mil empregos, destas pouco mais de 43 mil só no estado. Ainda de acordo com a MOVERGS (2014), o faturamento no ano de 2012 chegou a 38,6 bilhões de reais no polo moveleiro. Deste número, 16,3% somente no estado do Rio Grande do Sul.

2.7 ESTUDOS EMPÍRICOS

Grewal *et al.* (2011) relatam os estudos com parcerias de franquias e suas características empreendedoras, focando sua expansão e desempenho. Desenvolvido nos Estados Unidos e acompanhado pela Universidade de *Baylor*, o estudo objetivou a pesquisa com fluxos literários pertinentes a economia, direito, gestão, expansão e desempenho dos sistemas de franquias de diversos nichos de mercado. Os apontamentos realizados afirmaram que o elo da parceria entre franqueador e franqueado aumenta a velocidade de expansão. Ainda no aspecto de expansão, o conhecimento do mercado local também contribui para o crescimento e sucesso da franquia. O desempenho financeiro foi fator importante e abordou características para o sucesso nas vendas, rentabilidade, retorno sobre o investimento e valor do acionista. Por fim a pesquisa dos autores demonstrou que a parceria é importante para a expansão da franquia e a parceria empresarial deve ser

alicerçada em confiança e construção da marca. Em resumo, o sucesso da franquia ocorre com a combinação de eficiência e eficácia da criação de valor através da gestão e do relacionamento com os recursos disponíveis.

Akremiti, Mignonac e Perrigot (2010) destacam em seu artigo, a forma de atuação de alguns gestores perante o negócio construído pelas franquias dentro da França. O artigo identificou os comportamentos e conflitos oportunistas que impedem os negócios de alavancarem suas estruturas nas mais diversificadas empresas franqueadas do país. De acordo com os autores, o estudo explora os processos sociais entre os franqueadores, associando o comportamento oportunista prejudicial para a cadeia. O trabalho foi desenvolvido pelo método de estudo de caso, sustentando as hipóteses abordadas pelos autores dentro do contexto de *franchising*. Casos como liberação de informações confidenciais, não pagamento de *royalties*, não cumprimento de normas de qualidade estabelecidas são algumas das variáveis abordadas pelos autores. As conclusões da pesquisa apontam que muitas vezes a quebra da conduta padrão do franqueador dar-se-á pela procura de inovação. Porém o estudo mostra que independentemente das intenções dos franqueadores, as quebras de conduta e os desvios de padrões não autorizados são caracterizados como oportunistas.

Frazer (2001) abordou em seu artigo as causas da interrupção nas operações de franquia localizadas na Austrália. Um dos pontos abordados pelo insucesso das franquias e seu subsequente encerramento das atividades está associado com a falha de comunicação entre franqueador e franqueado, conversão de estabelecimentos franqueados para outros lugares e também pela diluição de capital. Algumas das hipóteses abordadas pelo autor podem ser sustentadas pelo apoio de suporte fornecido pelo franqueador e o grau de amadurecimento do ciclo de vida da franquia. Foram fornecidos questionários a diversos franqueados australianos via e-mail, selecionados a partir de uma listagem do banco de dados australiano disponibilizando uma amostragem de 946 empresas. A pesquisa obteve 186 respostas que visam sustentar as hipóteses do autor e responder as principais dúvidas. Com os resultados obtidos, ficou claro que os franqueadores que forneceram maiores apoio aos seus franqueados tiveram menos interrupções. A segunda hipótese do autor foi sustentada pela definição das franquias mais antigas estarem mais propensas a sofrerem dificuldades e conflitos com seus franqueadores. Contudo, a pesquisa concluiu que é menos arriscado o investimento

em franquias com maior tempo de mercado e bem estabelecidas no ramo em que atuam.

Em sua pesquisa, Monroy e Alzola (2006) trataram a análise da gestão em sistemas de franquia que visa identificar quais são os sucessos desse modelo de organização nas empresas franqueados da Espanha. Dentre os aspectos iniciais da pesquisa, os autores ressaltam sobre a importância do conhecimento do conceito do negócio para o manejo das atividades a serem desempenhadas e também a forte relação de confiança e seguridade entre franqueadores e seus franqueados a longo prazo, para a manutenção e consolidação da rede. O objetivo da pesquisa é disponibilizar um modelo conceitual de comportamento a partir da perspectiva da gestão da qualidade. Dentre os conceitos abordados que sustentam os objetivos propostos pelos autores está o treinamento adequado para o conhecimento do negócio, suporte no relacionamento com o cliente e com a operação, informações condicionadas no contrato de abertura da franquia, abastecimento com produtos e materiais para a execução dos trabalhos e também a facilidade financeira. Com base no levantamento bibliográfico composto no trabalho, conclui-se portanto, que a base para o sucesso do negócio deve ser medida na confiança e qualidade dos serviços prestados de ambas as partes. O tempo de maturidade do negócio também deve ser levado em consideração para um aperfeiçoamento do negócio.

Vance, Fávero e Luppe (2008) compuseram uma pesquisa no âmbito nacional objetivando identificar as características da franquia empresarial no Brasil e analisar os aspectos relevantes do relacionamento entre franqueadores e franqueados. Além disso, avaliar os pontos críticos do sistema de gestão da franquia e a relação da satisfação do franqueado com o tempo de operação e seu segmento de atuação. O estudo consistiu em entrevistar e questionar empresas franqueadoras e suas unidades franqueadas de forma virtual. A amostra foi composta por 41 empresas de seis segmentos distintos (alimentação, educação, limpeza, vestuário, prestação de serviço e comercialização de produtos) e 270 unidades franqueadas. Foi concluído que apesar dos pontos de indiferença, estes não comprometem a expansão da franquia no país. Em geral, os franqueadores entrevistados estão satisfeitos com a adoção da franquia empresarial.

Morgado e Fleury (2011) produziram uma pesquisa que objetivou comparar a transferência de conhecimento no *franchiser* de empresas brasileiras e estrangeiras atuantes no Brasil. Os autores destacam ainda que o sistema de franquias tem tido

um crescimento considerável em âmbito global, além do aumento das pesquisas acadêmicas, pois oferece amplo campo de análise. Porém, a temática ainda sofre com as limitações de referências bibliográficas e estudos empíricos. A pesquisa foi fundamentada por levantamento documental sobre dados do reconhecimento da marca em âmbito nacional, experiência de mercado e operações no exterior com entrevista aos diferentes franqueados e/ou gerentes destas franquias. Conclui-se que o *franchising* necessita de requisitos de padronização e os mesmos ocorrem de diferentes formas, como por exemplo, informações de seus franqueadores sobre processos e operações, transferência de conhecimento, treinamentos frequentes, visitas de profissionais da empresa franqueadora, consultorias especializadas e reuniões periódicas. Além de tais contribuições, notou-se que os recursos tecnológicos de *hardware* e *software* têm contribuído para a comunicação das empresas, permitindo sofisticados sistemas de gestão que fazem o controle das franquias.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O presente trabalho aborda neste capítulo, a caracterização da indústria fornecedora do produto às suas franqueadas, apresentando um breve histórico sobre a mesma. Neste capítulo será apresentada também a caracterização das lojas franqueadas da empresa. O nome da indústria e de suas franqueadas foi preservado, pois apresentam dados contábeis não autorizados à divulgação pelos atuais gestores.

3.1.1 Histórico

A indústria está localizada na cidade de Flores da Cunha, município do Rio Grande do Sul. Atua na fabricação de móveis planejados e estofados e busca a sua excelência através do compromisso de satisfação junto ao consumidor. A empresa rege os princípios de oferecer qualidade e design para o desenvolvimento dos seus produtos, que são fabricados remetendo sofisticação necessária para o reconhecimento do mercado.

A empresa iniciou suas atividades em meados de 1988 fabricando móveis para salas e dormitórios. Porém, em 2002 passou a confeccionar móveis planejados, tornando-se especialista no segmento.

Ao longo dos anos, a indústria vem investindo em seu parque fabril, aumentando sua capacidade de produção e cuidando ainda mais dos produtos que oferece às suas franqueadas. A modernização de suas máquinas é advinda principalmente de tecnologia Alemã e Italiana. Além disso, em 2010 iniciou a fabricação das portas de alumínio, antes produzidas por uma empresa terceirizada.

Atualmente, a empresa conta com aproximadamente 120 funcionários em suas três unidades fabris, todas localizadas no Rio Grande do Sul. Conta também com um diretor comercial, um diretor industrial e um diretor geral.

Os pontos de venda de seus produtos estão presentes em todas as regiões do país e seu foco é a venda de móveis planejados no mercado nacional, ainda sem interesse de expansão internacional. Para o controle e suporte às suas lojas franqueadas, a indústria emprega no seu quadro de funcionários, quatro

supervisores. Estes visitam periodicamente os pontos de venda para ouvir as necessidades de cada franqueado e ainda auxiliando na venda e gestão da loja.

3.1.2 Lojas Franqueadas

O nome da indústria está presente na fachada das 75 lojas exclusivas da marca. A padronização do *layout* foi desenvolvida pela agência de *marketing*, responsável por toda a propaganda visual, contratada pela indústria.

O contrato de exclusividade na venda de móveis planejados (atividade principal da loja) é assinado entre o diretor comercial da indústria e o gestor da loja. Para satisfazer as necessidades dos consumidores, as franqueadas ainda dispõem para venda, artigos de decoração e também oferecem parcerias com empresas ligadas ao ramo de venda de eletrodomésticos, buscando completar os ambientes e dispor de comodidade aos seus consumidores.

O *show room* das franqueadas é desenvolvido por cada projetista empregado pela loja e o seu projeto final é submetido à aprovação do setor de desenvolvimento interno da indústria. Não há um critério definido de padronização do *layout* interno, porém os projetos passam por uma análise técnica que permite identificar o real funcionamento de todos os componentes do ambiente para uma primeira apresentação ao seu público alvo.

Normalmente, a loja compra seu show room com prazo de 360 dias para pagamento, divididos em até 12 parcelas fixas mensais e ainda conta com um desconto comercial de até 50%, sempre negociados no fechamento do contrato da franquia com o franqueador. Estas condições favorecem o franqueado e ainda possibilita obter-se de capital de giro antes de iniciar o pagamento.

O desenvolvimento dos projetos é feito através de um software de ambientação virtual que permite codificar todas as peças do projeto para a compra dos mesmos na indústria. A alimentação deste software com lançamentos de produtos é feita diretamente pela indústria que também é responsável pela distribuição da licença do programa.

Após a aprovação final dos projetos e conseqüentemente a assinatura por parte do consumidor, os ambientes são enviados a indústria para implantação e cadastro do pedido de venda. O prazo médio de expedição dos pedidos pela fábrica é de no máximo 15 dias. Porém, este prazo pode diminuir de acordo com o fluxo de

produção, podendo ser expedido em até 10 dias. O frete para transporte do produto até a loja fica por conta do destinatário da nota fiscal.

A liberação do pedido à produção é feita pelo setor financeiro da fábrica, geralmente com o pagamento do valor total dos ambientes na forma antecipada, que compreende depósito em conta corrente do valor integral do pedido. Em alguns casos, são permitidos cheques pré-datados, fornecidos diretamente pelo consumidor final do ponto franqueado. Nestes casos, sua aprovação só é feita após previa consulta aos diretores da empresa.

O faturamento do pedido pela fábrica é feito ao franqueado, e este, conseqüentemente refatura o ambiente para seu consumidor final, sempre observando as legislações vigentes para este tipo de transação.

3.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentadas as principais estruturas contábeis que fazem parte da controladoria para que as mesmas sejam analisadas. Compreendem neste estudo, os cálculos da margem líquida, estrutura de custos e despesas, o cálculo do grau de alavancagem operacional, as suas rentabilidades e também o lucro gerado pelas operações e o lucro gerado para o caixa.

3.2.1 Franqueada Alpha

A loja objeto de estudo será representada no trabalho por “Franqueada Alpha”. Localizada na cidade de Marau, Rio Grande do Sul, ela foi aberta no ano de 2008 e sua atividade principal é o comércio varejista de móveis.

Os dados contábeis foram fornecidos pela gestora da loja provenientes das atividades da franqueada no ano de 2013. O regime de tributação adotado é o Simples Nacional, regime este que está presente em quase todas as franqueadas da rede.

3.2.1.1 Margem líquida, estrutura de custos e estrutura de despesas

Através das informações extraídas das demonstrações do resultado do exercício de 2013, foi possível observar que a margem líquida da Franqueada Alpha

é de 1,86%. Nota-se que o cálculo é feito através da divisão entre o lucro líquido e as vendas líquidas do período.

Tabela 4 – Cálculo da Margem Líquida

Descrição	Total Anual - R\$
LUCRO LÍQUIDO	6.562,35
VENDAS LÍQUIDAS	352.939,69
(=) MARGEM LÍQUIDA	1,86%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A Tabela 4 mostra que, para cada R\$ 1 de venda, foi obtido um retorno de 1,86% de margem líquida. O lucro líquido (R\$ 6.562,35) foi apurado após a dedução de todos os custos e despesas da operação. Já as vendas líquidas (R\$ 352.939,69) foram obtidas após as suas deduções, compostas pelos impostos incidentes sobre ela, neste caso o Simples Nacional, imposto derivado da tributação sobre as vendas de mercadorias, na modalidade atual da loja.

O volume de vendas apresentado resultou uma margem líquida da operação para o ano de 2013 de 1,86%, pois os custos (compra de mercadorias no valor de R\$ 245.310,16) e despesas incidentes no período (principalmente salários e encargos no valor de R\$ 75.960,65) resultaram em um lucro líquido de R\$ 6.562,35.

Quando analisado o percentual de custos totais da loja em relação ao seu faturamento médio anual, observamos um percentual de 67,0%. Por se tratar de uma contabilidade optante pelo Simples Nacional, a franqueada não tem direito a beneficiar-se de créditos de ICMS e nem IPI.

Tabela 5 - Estrutura de Custos

Descrição	Total Anual - R\$
CUSTO TOTAL	245.310,16
RECEITA DE VENDAS	366.158,00
(=) PERCENTUAL DE CUSTO	67,0%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Foi observado ainda que os gastos provenientes com o transporte e deslocamento da mercadoria fazem parte da compra, portanto os mesmos devem ser somados ao custo. Para a realização do cálculo da Tabela 5, foram divididos os seus custos totais pela receita de vendas.

Na contabilidade da Franqueada Alpha, o custo total é representado pela compra de mercadorias para a revenda, parte dela pela indústria fornecedora dos móveis e outra parte pelos demais fornecedores que complementam as mercadorias da loja (objetos decorativos, fornecedores de eletrodomésticos, entre outros).

Além dos custos, as despesas de uma loja também têm significativa importância representando as atividades da operação. Seus valores variam de acordo com a estrutura de cada ponto franqueado e geralmente possuem subdivisões no quadro estrutural de suas demonstrações para uma melhor análise e classificação das contas usadas para sua representação.

As despesas que mais impactam na estrutura da DRE de uma loja são as despesas administrativas, como os alugueis, contas de água, luz e telefone, além dos gastos mensais com *softwares*. Compõem também o grupo das despesas os gastos com pessoal (salários e encargos e o pró-labore dos gestores da loja).

O objetivo deste trabalho é mostrar sua representação num todo, agrupando o grupo das despesas operacionais com relação ao faturamento anual da loja. Na Tabela 6, foi evidenciado o quanto à estrutura de despesas representa no total do faturamento da Franqueada Alpha.

Tabela 6 - Estrutura de Despesas

Descrição	Total Anual - R\$
DESPEAS OPERACIONAIS	101.050,21
RECEITA DE VENDAS	366.158,00
(=) PERCENTUAL DE DESPESA	27,6%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Com base nos cálculos realizados na Tabela 6, a representatividade de 27,6% de despesas advindas da operação da loja. Um dos subitens que compõem esta estrutura são os gastos com pessoal, provenientes dos salários e pró-labore pagos aos funcionários e gestores da loja totalizando R\$ 62.385,39. Estes lideram as despesas da operação. Em seguida, as despesas com a administração e as despesas e receitas financeiras finalizam o equilíbrio das demonstrações.

3.2.1.2 Grau de alavancagem operacional (GAO)

Para representar o grau de alavancagem operacional, esta etapa necessita que sejam comparados os valores da receita operacional, bem como os custos e despesas fixas e além dos custos e despesas variáveis da loja.

Tabela 7 - Grau de Alavancagem Operacional (GAO)

Descrição	Total Anual - R\$
(RV - CDV)	114.127,19
(RV - CDV) - CDF	19.797,66
(=) GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL	5,76

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

O cálculo da Tabela 7 foi formado através da diferença entre a receita e os custos e despesas variáveis. Após, divididos pela diferença entre a receita de vendas com os custos e despesas variáveis menos os custos e despesas fixas. O valor dessa operação representa 5,76, ou seja, a quantidade de vezes que a empresa alavanca operacionalmente com a estrutura de custos e despesas que sua operação possui.

Na proporção em que as receitas de vendas aumentam, os custos e despesas variáveis também recebem esse aumento e fazem com que o GAO diminua, visto que os custos e despesas fixas da operação deveriam permanecer inalterados.

Geralmente a estrutura de custos fixos permanece a mesma, mas quando este cenário se modificar, o GAO vai sofrer alterações. A estrutura de custos fixos da Franqueada Alpha é muito mais baixa que a estrutura variável, ocasionando o efeito apresentado na Tabela 7.

3.2.1.3 Giro do ativo e ativo operacional

Ao realizar a análise de balanços, um dos componentes da controladoria que merece destaque é a análise do giro do ativo. Ele evidencia o retorno sobre o investimento da empresa, que é calculado a partir da divisão das receitas líquidas de vendas pelo seu ativo total.

Tabela 8 - Cálculo do Giro do Ativo

Descrição	Total Anual - R\$
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	352.939,69
ATIVO TOTAL	150.077,43
(=) GIRO DO ATIVO	2,35

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Os dados calculados na Tabela 8 indicam que o ativo total da empresa girou (transformou-se em dinheiro) 2,35 vezes em função das vendas realizadas no ano de 2013. Quanto maior este valor se apresentar, melhor será o desempenho da loja. Esta análise é fundamentada a partir dos valores do ativo retirados do balanço patrimonial, incluindo todo o capital de giro da empresa, seus estoques, aplicações, imobilizados e as deduções com a depreciação.

Ao avaliar o ativo operacional da empresa objeto de estudo, o resultado é de R\$ 122.282, 53. Diferente do ativo total, o ativo operacional é composto pelo saldo dos bens e direitos que geram benefícios futuros como, por exemplo, o saldo de caixa, bancos e estoques.

Tabela 9 - Ativo Operacional

Descrição	Total Anual - R\$
TOTAL DO ATIVO	150.077,43
(-) APLICAÇÕES	-3.463,05
(-) FORNECEDORES	-9.206,72
(-) OBRIG TRABALHISTAS E SOCIAIS	-8.028,08
(-) OBRIG SOCIAIS E TRIBUTÁRIAS	-4.250,35
(-) PROVISÕES	-2.846,70
(=) ATIVO OPERACIONAL	122.282,53

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Para compor o ativo operacional, é considerado o saldo total do ativo, deduzidos todos os valores que não fazem parte da operação que tenha como o objetivo a realização de vendas para obtenção de receita.

Na Tabela 9, foram deduzidas as aplicações em títulos de capitalização, aparecendo como redutora. Estão como redutores também todos os passivos que não são vinculados por juros e prêmios financeiros, pois não são considerados fontes de financiamento. Nesta situação foram retirados os fornecedores, obrigações

sociais e trabalhistas e as obrigações sociais e tributárias, além das provisões para férias e 13º salários (passivos ligados ao capital de giro).

O cálculo do ativo operacional faz-se importante para evidenciar o saldo do ativo, a fim de operar os negócios da empresa e promover receitas que sustentam as atividades para a geração de lucro.

3.2.1.4 Rentabilidade operacional e rentabilidade líquida

O índice de rentabilidade operacional da Franqueada Alpha pode ser calculado através do confronto entre o lucro operacional e o seu ativo operacional. Seus valores foram apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Cálculo da Rentabilidade Operacional

Descrição	Total Anual - R\$
LUCRO OPERACIONAL	19.780,66
ATIVO OPERACIONAL	122.282,53
(=) RENTABILIDADE OPERACIONAL	16,2%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Fica demonstrado que a Franqueada possui uma capacidade de retorno sobre os seus ativos de 16,2%. Isso se deve à manutenção de valores disponíveis em caixa e ainda um grande estoque de mercadorias para revenda. Para realizar os cálculos, foram utilizados somente os valores do ativo característicos da operação.

Quando analisada a rentabilidade líquida, utilizamos os valores do lucro líquido confrontado com o patrimônio líquido do mesmo período. Os valores foram apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Cálculo da Rentabilidade Líquida

Descrição	Total Anual - R\$
LUCRO LÍQUIDO	6.562,35
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	53.189,11
(=) RENTABILIDADE LÍQUIDA	12,3%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Percebeu-se que o lucro operacional passou pela dedução do imposto incidente e resultou em um lucro líquido de R\$ 6.562,35. Sendo assim, o lucro líquido representa uma rentabilidade de 12,3% sobre o patrimônio líquido da empresa. Em outras palavras, é possível descrever que o percentual de 12,3% é o retorno ao acionista (neste caso ao dono da loja ou investidor) sobre seu patrimônio líquido.

3.2.1.5 Lucro gerado pelas operações e lucro gerado para o caixa

O lucro gerado pelas operações da Franqueada Alpha levou em consideração apenas as depreciações do período, já que no ano não foram contabilizadas baixas de permanentes e nem equivalência patrimonial.

Tabela 12 - Lucro gerado pelas operações

Discriminação	Total Anual - R\$
Lucro Líquido após Impostos e Participações	6.562,35
(+) Depreciações	5.908,93
(+/-) Equivalência Patrimonial	-
(+) Baixas de permanentes	-
(=) Lucro das Operações	12.471,28

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Conforme apresentado na Tabela 12, o lucro das operações no ano de 2013 ficou em R\$ 12.471,28, pois o lucro líquido (R\$ 6.562,35) foi somado às depreciações (R\$ 5.908,93).

O lucro das operações é maior que o lucro contábil, pois as depreciações somadas foram originadas puramente de lucro econômico. Assim o valor descontado da depreciação na DRE volta nessa análise para demonstrar a real situação de entrada de dinheiro no caixa, movido pelas operações da loja.

Para o cálculo do lucro gerado para o caixa, a empresa apresentou um saldo negativo, conforme evidenciado pela Tabela 13.

Tabela 13 - Lucro gerado para o caixa

Discriminação	Total Anual - R\$
Lucro Líquido das Operações	6.562,35
(-) Aumento dos Itens do Giro do Ativo	
Clientes	-
Estoques	31.444,77
Impostos a Recuperar	742,36
Despesas do Exercício Seguinte	-
SOMA	32.187,13
(+) Aumento dos Itens do Giro do Passivo	
Fornecedores	9.206,72
Salários e Encargos a Pagar	8.028,08
Contas a Pagar	-
Impostos a Recolher sobre Mercadorias	4.250,35
Adiantamentos de Clientes	-
SOMA	21.485,15
(-) Lucro Gerado para o Caixa	- 4.139,63

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

O saldo negativo indica que não houve lucro para o caixa, já que a empresa utiliza um grande valor de caixa para financiar o seu capital de giro. A Franqueada Alpha não conseguiu no período, financiar-se com suas receitas, e, portanto necessitou de capital de terceiros, estes provenientes de empréstimos e financiamentos.

A partir desta análise fica evidenciado que a Franqueada não consegue manter um equilíbrio entre seus recebimentos e pagamentos operacionais em conjunto com as compras e vendas do mesmo período analisado.

3.2.1.6 Análise geral

Os índices levantados na contabilidade da Franqueada Alpha foram relevantes para a análise dos mecanismos de controladoria. A margem líquida da empresa apresentou um resultado de alerta para a empresa, representando apenas 1,86% sobre as vendas líquidas. Nos cálculos das estruturas de custos e despesas, é possível observar quais as contas que mais contribuíram aos índices apurados. Na estrutura de custos, o percentual calculado é de 67% e na estrutura de despesas, 27,6%.

Foram encontradas nas estruturas de custos e despesas, um grau de alavancagem operacional de 5,76 com base na operação do ano de 2013. O giro do ativo finalizou em 2,35, demonstrando qual o potencial do ativo em realizar receitas com a estrutura montada da loja. Já no ativo operacional, o cálculo mostrou um valor de R\$ 122.282,53 após os ajustes necessários para que seu valor fosse calculado.

A rentabilidade operacional de Alpha é de 16,2% e a sua rentabilidade líquida de 12,3%. O lucro gerado pelas operações correspondeu em R\$ 12.471,28 e o lucro gerado para o caixa ficou negativo em R\$ - 4.139,63. O valor negativo apurado para o período revelou que a empresa não consegue manter um equilíbrio entre suas fontes de pagamento e recebimento, associados com suas compras e vendas dentro do período analisado. Isso indica que para a manutenção da estrutura do negócio, a empresa necessita de fontes de financiamentos.

A estrutura de contas do balanço patrimonial da franqueada não permitiu que fossem calculados seus prazos médios de pagamento e prazos médios de recebimento, visto que a empresa objeto de estudo não possui o controle efetivo de seus clientes e nem sobre os fornecedores.

Em linhas gerais, os números analisados na Franqueada Alpha demonstraram que a operação apresentou um baixo lucro líquido, dificultando a distribuição de lucros aos seus sócios. Diante das análises evidenciadas na Franqueada Alpha, percebeu-se a necessidade de algumas melhorias no quadro estrutural de suas contas.

3.2.2 Franqueada Beta

A segunda loja objeto de estudo deste capítulo será representada pelo nome “Franqueada Beta”. Situada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, a loja está em operação desde Julho de 2008. Sua atividade principal é o comércio varejista de móveis.

Os dados contábeis foram fornecidos pela contabilidade da franqueada e tem como base os valores movimentados do ano de 2013.

3.2.2.1 Margem líquida, estrutura de custos e estrutura de despesas

Demonstrada pela análise do lucro líquido com as vendas líquidas do período, a margem líquida da Franqueada Beta finalizou o ano apresentando um percentual de 19,2%. Lembrando que o valor para o cálculo final levou em consideração o lucro da operação após todas as deduções da receita, bem como seus custos e despesas.

Tabela 14 - Margem Líquida

Descrição	Total Anual - R\$
LUCRO LÍQUIDO	148.997,89
VENDAS LÍQUIDAS	775.544,39
(=) MARGEM LÍQUIDA	19,2%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A Tabela 14 mostra o valor final do cálculo após a divisão entre o lucro líquido e as vendas líquidas. Para uma venda anual de R\$ 775.544,39, o lucro líquido da loja foi de R\$ 148.997,89 representando uma margem líquida de 19,2%.

Antes mesmo de remeter a uma análise dos percentuais de custos e despesas da operação, é possível notar uma preocupação em manter a estrutura do negócio rentável e com uma boa margem de lucro.

No que tange a avaliação dos custos da operação sinalizada neste capítulo, a demonstração dos dados ficou avaliada pela divisão entre os custos totais e suas receitas totais. Equiparada à atividade da franqueada anterior, a Franqueada Beta também necessita deslocar a mercadoria da indústria até a loja, acrescentando assim os custos de frete na compra da mercadoria.

Tabela 15 - Estrutura de Custos

Descrição	Total Anual - R\$
CUSTO TOTAL	515.104,27
RECEITA DE VENDAS	830.813,34
(=) PERCENTUAL DE CUSTO	62,0%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A representatividade dos custos totais (R\$ 515.104,27) conforme evidenciado na Tabela 15, demonstrou um percentual de 62,0% sobre o total da receita de vendas do período analisado. Parte deste custo tem origem na compra de mercadorias para revenda na indústria fornecedora de móveis e outra parte no mix de produtos complementares oferecidos pela loja, através dos fornecedores parceiros da loja.

A comparação das despesas da operação em análise foi feita pela divisão do valor anual e o total apurado das receitas de vendas, conforme apresentado na Tabela 16.

Tabela 16 - Estrutura de Despesas

Descrição	Total Anual - R\$
DESPEAS OPERACIONAIS	111.866,29
RECEITA DE VENDAS	830.813,34
(=) PERCENTUAL DE DESPESA	13,5%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

As despesas do período demandaram 13,5% com relação as suas receitas. Os principais valores que compuseram este índice são os gastos com pessoal, devido aos salários de funcionários. Os demais valores informados pela contabilidade são referentes à estrutura básica de manutenção da loja (despesas administrativas em geral, *marketing*, entre outras).

3.2.2.2 Grau de alavancagem operacional (GAO)

Para demonstrar o GAO da Franqueada Beta, foram levantados os seus custos e despesas fixas e também os custos e despesas variáveis. Totalizando os custos e despesas fixas, a loja finalizou o período em R\$ 62.328,64. Os custos e despesas variáveis bateram a marca de R\$ 619.910,87.

Os maiores custos e despesas se concentram no grupo das variáveis, pois nele são inclusos os gastos com a compra de mercadorias que variam seu saldo conforme a necessidade de compra do móvel.

Tabela 17 - Grau de Alavancagem Operacional

Descrição	Total Anual - R\$
(RV - CDV)	210.902,47
(RV - CDV) - CDF	148.573,83
(=) GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL	1,42

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Através da Tabela 17, ficou evidenciado que a empresa tem a capacidade de alavancar suas vendas 1,42 vezes com a estrutura de operação atual, composta pela atual administração. O resultado tem influência direta pela maior estrutura de custos variáveis do que fixos na administração da operação da loja.

Este dado pode variar de acordo com o resultado das vendas do período. Um aumento no percentual de venda carrega consigo um consequente aumento no volume de custos e despesas variáveis.

Caso a venda da Franqueada Beta seja maior ou menor em um determinado período, o GAO não sofrerá grandes alterações, já que a maior parte dos custos da loja fica disposta nas variáveis.

3.2.2.3 Giro do ativo e ativo operacional

Para encontrar o valor do giro do ativo, o resultado das receitas líquidas é comparado com o seu ativo total, conforme evidenciado na Tabela 18.

Tabela 18 - Giro do Ativo

Descrição	Total Anual - R\$
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	775.544,39
ATIVO TOTAL	276.065,42
(=) GIRO DO ATIVO	2,81

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

As receitas brutas, deduzidos os seus custos e os impostos incidentes sobre as vendas, compuseram o saldo das receitas líquidas de vendas. Este valor dividido ao montante do ativo total, extraído do balanço patrimonial da Franqueada Beta, resultaram em um giro do ativo de 2,81. O valor indica quantas vezes o ativo da empresa girou e transformou-se em dinheiro.

O cálculo realizado levou em consideração a receita líquida de vendas (R\$ 775.544,39) dividido pelo seu ativo total (R\$ 276.065,42) extraído do balanço patrimonial.

No ativo operacional, o cálculo buscou demonstrar o valor do ativo, deduzidos todos os seus saldos que não fazem parte da operação que resulta em vendas.

Tabela 19 - Ativo operacional

Descrição	Total Anual - R\$
TOTAL DO ATIVO	276.065,42
(-) APLICAÇÕES	-101.244,77
(-) ADIANTAMENTO PARA SÓCIOS	-25.000,00
(-) FORNECEDORES	-72.004,56
(-) OUTRAS OBRIGAÇÕES	-2.046,93
(-) OBRIG SOCIAIS E TRABALHISTAS	-5.220,48
(-) OBRIG FISCAIS E TRIBUTARIAS	-5.471,44
(=) ATIVO OPERACIONAL	65.077,24

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Para calcular o ativo operacional da franqueada foram necessárias deduções das contas de aplicações e adiantamento para sócios pertencentes ao ativo. Após foram deduzidas também as contas de passivo (fornecedores, outras obrigações, obrigações sociais e trabalhistas e obrigações sociais e tributárias) não pertencentes aos financiamentos necessários para obtenção de receita. O saldo apurado pela Tabela 19 mostra que o ativo operacional da loja é de R\$ 65.077,24.

As aplicações e os adiantamentos pagos aos sócios são contas que reduzem o ativo, pois não entram nas operações que formam receitas. Os fornecedores e as obrigações (sociais, trabalhistas e outras) fazem parte do passivo e compõem o cálculo de forma negativa, ou seja, reduzindo o ativo para apurar o saldo final do ativo operacional.

3.2.2.4 Rentabilidade operacional e rentabilidade líquida

O cálculo da rentabilidade operacional da Franqueada Beta carregou consigo os valores apresentados na Tabela 20. Para isso, R\$ 93.728,94 de lucro operacional e R\$ 65.077,24 resultantes do ativo operacional.

Tabela 20 - Rentabilidade Operacional

Descrição	Total Anual - R\$
LUCRO OPERACIONAL	93.728,94
ATIVO OPERACIONAL	65.077,24
(=) RENTABILIDADE OPERACIONAL	144,0%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

O resultado de 144,0% foi gerado através do confronto entre os valores e indicam o percentual de retorno sobre o seu ativo operacional. O lucro de R\$ 93.728,94, composto pela operação, ainda não esta livre dos impostos incidentes nas vendas de mercadorias. O ativo operacional carrega consigo somente os valores que fazem parte da operação que resulta em venda.

Já o calculo da rentabilidade líquida levou como base o lucro líquido de R\$ 148.197,89 e o patrimônio líquido de R\$ 42.176,92.

Tabela 21 - Rentabilidade Líquida

Descrição	Total Anual
LUCRO LÍQUIDO	148.997,89
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	42.176,92
(=) RENTABILIDADE LÍQUIDA	353,3%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Com base na rentabilidade líquida apurada de 353,3%, o cálculo demonstrou na Tabela 21, o retorno que a empresa tem com a operação, tomando por base a quantidade de patrimônio líquido disponível. O patrimônio líquido foi retirado do balanço patrimonial e o lucro líquido da operação está livre de impostos.

A loja operou o ano de 2013 com base na distribuição de lucros e, portanto quase todo o lucro anual obtido com a operação da franqueada foi distribuído aos sócios, sem investimentos previstos para o ano seguinte.

3.2.2.5 Lucro gerado pelas operações e lucro gerado para o caixa

O lucro gerado pelas operações da Fraqueada Beta apresentou um caixa de R\$ 163.440,01.

Tabela 22 - Lucro gerado pelas operações

Discriminação	Total Anual - R\$
Lucro Líquido após Impostos e Participações	148.997,89
(+) Depreciações	14.442,12
(+/-) Equivalência Patrimonial	-
(+) Baixas de permanentes	-
(=) Lucro das Operações	163.440,01

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 22, o único ajuste para compor o saldo foram as depreciações no valor de R\$ 14.442,12. Durante o período, não houve equivalências patrimoniais e nem baixas de permanentes.

As depreciações são somadas ao lucro líquido da operação, pois no lucro contábil esse valor é deduzido para a composição do saldo, uma vez que ele é considerado como lucro econômico e deduzido na elaboração da DRE.

Porém no lucro gerado para o caixa, o período em análise foi finalizado com R\$ 82.026,41. Os valores do giro do ativo (clientes e estoques) foram deduzidos do lucro e os valores do giro do passivo (fornecedores, salários e encargos e impostos a recolher sobre mercadorias) foram acrescidos ao lucro.

Seu cálculo pode ser visualizado na Tabela 23 que demonstra os grupos de contas analisados para a composição do saldo final.

Tabela 23 - Lucro gerado para o caixa

Discriminação	Total Anual - R\$
Lucro Líquido das Operações	148.997,89
(-) Aumento dos Itens do Giro do Ativo	
Clientes	5.246,75
Estoques	144.421,21
Impostos a Recuperar	-
Despesas do Exercício Seguinte	-
SOMA	149.667,96
(+) Aumento dos Itens do Giro do Passivo	
Fornecedores	72.004,56
Salários e Encargos a Pagar	5.220,48
Contas a Pagar	-
Impostos a Recolher sobre Mercadorias	5.471,44
Adiantamentos de Clientes	-
SOMA	82.696,48
(=) Lucro Gerado para o Caixa	82.026,41

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

O lucro gerado para o caixa manteve um saldo positivo e denota que a empresa tem capacidade de financiar a operação com recursos provindos da sua atividade. As receitas de vendas e compras de mercadorias tem uma relação com o recebimento de clientes e o pagamento dos fornecedores.

3.2.2.6 Análise geral

Para demonstrar os cálculos da empresa Beta, foram analisados alguns tópicos da demonstração do resultado do exercício, bem como algumas contas do balanço patrimonial.

Ao analisar a margem líquida da franqueada, o percentual de 19,2% chamou a atenção, pois sinaliza que a operação está preocupada em manter uma boa margem e consequentemente manter um bom lucro.

Em conjunto com a análise da margem líquida, as análises das estruturas de custos e estruturas de despesas obtiveram um percentual com valores de 62,0% e 13,5 respectivamente. A operação é capaz de produzir receitas que suprem todas as necessidades de pagamento de tais custos e despesas.

O GAO de Beta ficou em 1,42, demonstrando a capacidade que a loja tem de alavancar sua operação com base na estrutura de custos e despesas fixas. O giro do ativo evidencia 2,81 através da comparação entre as receitas líquidas de vendas e seu ativo total. Já o ativo operacional apurado foi de R\$ 65.077,24 após todas as suas deduções.

As rentabilidades da loja tiveram um alto percentual apurado. A rentabilidade operacional indica 144% e a rentabilidade líquida 353,3%. O lucro gerado pelas operações de Beta resultou no total de R\$ 163.440,01 e o lucro gerado para o caixa finalizou o período em R\$ 82.026,41.

De modo geral, é possível identificar um acompanhamento dos gestores da loja nos itens que mais influenciam nos resultados da empresa. O cuidado é iniciado ainda na venda dos produtos e mantêm-se durante o período nos custos e despesas da operação. A distribuição de lucros da empresa deve ser revista e reformulada, pois quase todo o lucro líquido é distribuído aos sócios. É preciso resguardar-se de uma reserva para possíveis investimentos que sejam necessários à retroalimentação do negócio.

Cabe ressaltar também que a estrutura montada pela Franqueada Beta possui um valor baixo de investimento e mesmo assim, proporciona lucratividade adequada para distribuição e manutenção do negócio.

3.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

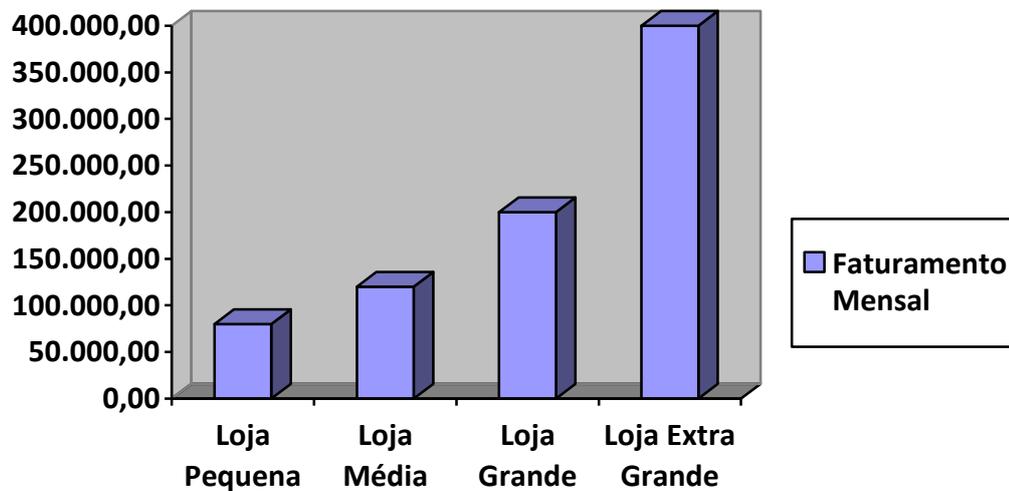
Para a realização desta pesquisa, foram solicitadas a alguns franqueados da rede as demonstrações do resultado do exercício, bem como o balanço patrimonial do ano de 2013. Era necessário compreender o que cada unidade da rede estava contabilizando em suas demonstrações e se estes números estavam gerando os retornos suficientes para a manutenção da operação.

No decorrer da coleta de dados, algumas barreiras foram surgindo para análise dos números. Diante das dificuldades em realizar o levantamento de dados, duas franqueadas da rede dispuseram suas demonstrações para a análise gerencial e cálculos dos principais instrumentos de controle que uma empresa deveria realizar.

Para que todo o trabalho de implementação dos controles gerenciais seja colocado em prática dentro das franqueadas da rede, se faz necessária a disponibilização de uma pessoa responsável atuando no quadro de empregados da indústria para a realização e acompanhamentos destes controles. Esta pessoa será chamada de *Controller* pela indústria e deve estar preparada para dialogar com os gestores da loja e fazer um levantamento das principais rotinas administrativas e comerciais. O contato entre franqueador e franqueado precisa ser periódico para que o trabalho inicie e seja aprimorado dentro da loja.

Para iniciar o processo o *Controller* deve estipular uma meta mensal de venda para cada ponto franqueado, com base no gráfico criado pela indústria.

Figura 1 - Faturamento Médio Mensal



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

O Figura 1 mostra Gráfico do faturamento médio mensal esperado para cada unidade de negócio. Para uma loja pequena, estima-se um faturamento médio de até R\$ 80.000,00, uma loja média até R\$ 120.000,00, loja grande até R\$ 200.000,00 e uma loja extra grande, um faturamento médio previsto de até R\$ 400.000,00. Os dados foram propostos com base em estudos de potenciais dentro de cada região de atuação da loja, desenvolvidos pelos diretores da empresa.

O gráfico levou em consideração o comportamento das principais franqueadas da rede, desconsiderando as lojas com potencial de faturamento maior do que R\$ 400.000,00. As franqueadas que possuem maior faturamento estão concentradas em regiões de grande mercado e são minorias no quadro de franqueadas da rede.

O sucesso da venda é um conjunto de fatores que se inicia no bom atendimento ao cliente e perdura durante toda a execução do projeto até o final da montagem. Para isso é necessário à contratação de bons profissionais na área de vendas que saibam argumentar junto ao consumidor final e explicar os principais benefícios que o planejado vai agregar na vida de cada pessoa. Não basta mostrar o produto, é necessário mostrar os benefícios que o consumidor vai ter em adquirir um produto da marca.

Um vendedor, ao iniciar o trabalho junto à franqueada, deverá receber treinamento adequado para o cargo a que lhe for designado. Para isso, a indústria

fornece treinamentos mensais aos novos funcionários da rede e também recebe grupos de reciclagem, ou seja, vendedores com experiência que voltam à indústria para aperfeiçoamento de conhecimento.

O treinamento adequado para venda possibilita que os projetos sejam elaborados com todas as especificações técnicas para um bom funcionamento, diminuindo problemas durante a montagem e eliminando os gastos com possíveis assistências técnicas.

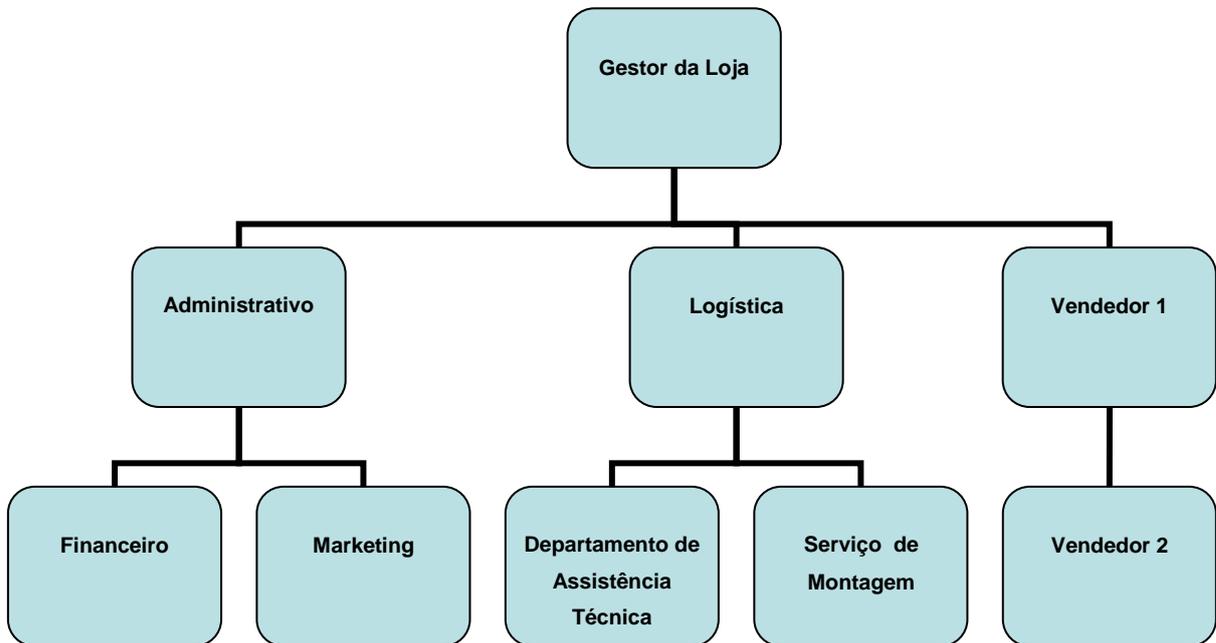
O reconhecimento da marca deve ser construído dia após dia, com estratégias de *marketing* que permitem divulgar os produtos oferecidos. O material visual necessário para a divulgação é fornecido pela indústria. A distribuição deste material deverá ser feito pelos gestores da loja, buscando trazer novos negócios a franqueada.

Outra modalidade que permite gerar novos negócios é a busca de especificadores que indiquem a marca. Estes especificadores podem ser profissionais de Arquitetura, Design de Interiores e também profissionais da área da Construção Civil. Atualmente, o nicho de especificadores tem trazido grandes negócios às franqueadas da rede, já que o fluxo de consumidores que entram nas lojas porta a porta tem diminuído gradativamente.

Estes profissionais só ganham a confiança da marca após um bom trabalho de apresentação dos produtos. Este trabalho deve ser feito pelos próprios donos da franqueada, pois remetem ao especificador maior segurança e credibilidade. Para garantir e despertar confiança nos profissionais, a fábrica em conjunto com a loja leva estas pessoas para conhecer o parque fabril da indústria, bem como as máquinas que fabricam os móveis, além do processo produtivo, desde o início do corte da matéria prima até a expedição das peças prontas. Com a confiança adquirida pelo especificador de um bom produto e uma boa qualidade de prestação de serviço, conseqüentemente o fluxo de cliente indicados será maior.

Após a conquista de mercado, se faz necessária a boa prestação do serviço. Para esta modalidade, a organização interna precisa ser bem dividida. Cada setor da loja precisa ser responsável por uma tarefa específica, evitando o acúmulo de trabalho e deixando de sobrecarregar funções dentro da franqueada. Com base neste aspecto, o *Controller* prevê a sugestão da organização hierárquica que permite uma melhor divisão das tarefas.

Figura 2 - Organograma



Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 2 demonstra o Organograma proposto para organizar os diferentes setores da empresa, visto que poderá ser adaptado dependendo do fluxo de venda e tamanho da estrutura de cada loja. No topo do Organograma se encontra o gestor da loja, responsável por responder por todas as ações da franqueada, controlando resultados e otimizando processos de gestão. Abaixo do gestor, se encontram os setores administrativos, de logística e de vendas.

Na ponta direita são propostos dois vendedores, responsáveis pelo atendimento ao público e pela elaboração dos projetos. A quantidade de vendedores pode variar de acordo com a capacidade de atendimento e fluxo de clientes que a loja comporta. Estes executam os projetos e finalizam com as especificações técnicas e detalhamento de projeto, deixando o produto com a cara do cliente. Por fim, estes ficam responsáveis também pelo envio do pedido à fábrica.

Ao lado encontra-se o setor de logística, responsável pelo agendamento de montagem e recebimento da mercadoria. São eles os responsáveis também por fazerem a vistoria final do projeto já montado. Em caso de ajustes, os mesmos devem acionar o setor de assistência técnica a fim de realizar a compra ou a troca das peças que apresentaram defeito, erro de montagem ou erro de projeto.

No lado esquerdo do Organograma, encontra-se o setor administrativo. Este foi subdividido em financeiro e *marketing*. O setor financeiro fica responsável por monitorar todos os pagamentos e recebimentos ocorridos na gestão. O setor financeiro ficará sobre responsabilidade também por enviar os dados financeiros ao escritório de contabilidade da franqueada e em contra partida levantar todos os dados contábeis recebidos. Estes dados devem ser apresentados mensalmente ao gestor da loja para o acompanhamento da conduta financeira.

A franqueada deve adotar como regra o fechamento do balanço trimestral. Assim ficará munida de instrumento para análises de gestão e também poderá compor os comparativos evidenciados no decorrer deste estudo.

Como sugestão para a implementação dos controles de controladoria, as franqueadas devem adotar um sistema rígido na organização financeira da loja. Todas as vendas devem ser contabilizadas, estruturando uma divisão de receitas de vendas à vista e receita de vendas a prazo.

A conta de clientes precisa ser alimentada mensalmente, efetuando as devidas baixas nos recebimentos e a conciliação das contas bancárias (pelos seus recebimentos a títulos de duplicatas). Com a estruturação dessas contas será possível identificar o prazo médio de recebimento de clientes e conseqüentemente será possível organizar o prazo médio de pagamentos aos fornecedores.

As franqueadas precisam fazer o planejamento de caixa mensalmente, pois nem todas as receitas realizadas dentro do mês caracterizam o recebimento da venda. Para finalizar todo o processo da venda (da realização do projeto até sua montagem final) são necessárias algumas semanas de trabalho em cima de um mesmo cliente.

Os custos e despesas da operação devem ser acompanhados mensalmente para que sejam traçadas metas de redução, como por exemplo, uma compra maior de mercadorias em determinado período de promoção que a indústria fornecedora realiza.

Os lucros gerados pelas operações necessitam de cautela, pois além da distribuição aos sócios, uma parte dele deve ser reinvestida na loja. Esse processo faz com que o investimento ganhe renovação e mantenha a loja moderna e atualizada para atrair novos clientes.

4 CONCLUSÃO

Os estudos voltados ao conhecimento do sistema de Franquias interligadas ao sistema contábil gerencial foram de grande valia a presente pesquisa elaborada. Apesar de ser um assunto pouco explorado pelos acadêmicos brasileiros, as pesquisas empíricas demonstraram que os conceitos e sistemas de negócios internacionais já tratam o assunto com maior segurança e traçam perfis de empresas que adotam este sistema chamado Franquia.

A pesquisa abordou pontos que remetem ao sucesso das franqueadas pelo apoio recebido ao seu franqueador. O elo desenvolvido entre os dois e a troca de experiências tem feito com que os negócios mantenham-se em expansão.

O tema proposto para a pesquisa objetivou um levantamento de conceitos da contabilidade gerencial que pouco era explorado dentro das lojas objeto de estudo. Sua fundamentação proporcionou horizontes de conhecimento para compor mecanismos de ajuda em controles de receitas, organizações hierárquicas dentro da franqueada, além de estratégias que possibilitaram melhores formas de administrar e gerenciar os custos e despesas financeiras.

As aplicações dos mecanismos de controladoria tiveram destaque em análises que evidenciaram as reais situações financeiras, contábeis e gerenciais dentro das duas lojas analisadas.

Por meio da análise da margem líquida das Franqueadas Alpha e Beta foi possível mensurar seus índices percentuais de ganho após todas as deduções das vendas, como custos e despesas com a operação. Os percentuais de ganho sobre as receitas da loja mostram a atenção que a administração precisa ter para apresentar uma boa margem.

Não obstante as análises das margens líquidas, o trabalho também demonstrou o que cada ponto franqueado gasta com a manutenção do negócio e qual a prática de custos adotada para o sistema de gestão. Os percentuais de custos praticados pela Franqueada Alpha e Beta foram respectivamente 67% e 62%, ficando próximos pelo fato da compra de mercadorias serem realizadas quase toda na mesma empresa. Já os percentuais de despesas variaram de 27,6% na empresa Alpha e 13,5% na empresa Beta.

O GAO das empresas analisadas pôde evidenciar a capacidade de alavancar as vendas com base nas estruturas de custos fixos e variáveis. Este

instrumento de análise possibilitou comparar a variabilidade dos resultados de cada loja e mostrou os índices resultantes de cada operação.

Relacionado ao ativo de cada franqueada, as análises do giro do ativo e do ativo operacional foram importantes, pois demonstraram a possibilidade de realização da principal atividade das franqueadas relacionada à obtenção de resultado. Os cálculos mostram que a Franqueada Alpha e a Franqueada Beta possuem um giro do ativo de 2,35 e 2,81 respectivamente. Isso denota a quantidade de vezes que as empresas obtêm receitas com os ativos disponíveis. Já na evidenciação dos ativos operacionais, os cálculos buscaram trazer a real situação do ativo que faz parte da operação direta na obtenção de receita.

Ainda relacionado ao processo dos ativos, suas rentabilidades líquidas e operacionais compuseram análises capazes de demonstrar como estão sendo operados os capitais próprios e o quanto cada loja está obtendo de retorno com base nos investimentos feitos.

Além das análises de retornos sobre os capitais das empresas, os retornos aos sócios também foram analisados e pôde ser observado o quanto de lucro líquido é investido na loja e o quanto vai para a distribuição de lucros.

Para completar as análises das duas empresas, foram calculados os seus lucros gerados pelas operações e também o lucro gerado para o caixa. Estes mecanismos buscaram demonstrar como é feita a composição do caixa da empresa através das atividades de cada franqueada.

Os estudos apontaram que as gestões precisam ser reorganizadas financeiramente, pois mesmo elas obtendo receita, algumas lojas ainda não sabem destinar os recursos corretamente ou os usam sem controle.

Contudo, a pesquisa objetivou também contribuições para uma melhor organização interna da estrutura de gestão. Algumas técnicas como definição de setores foram colocadas como sugestão para o aprimoramento da franqueada. Setores administrativos, de logística e de vendas foram os principais abordados. Assim a loja tem a capacidade de nortear as atividades que são desenvolvidas ao longo do período.

As estratégias de vendas abordadas no desenvolvimento do trabalho serão peças importantes para a manutenção e criação de novos negócios. Elas trarão novas vendas a partir da indicação de profissionais do ramo, associados à venda de móveis.

Sem dúvidas o nicho de mercado que estão classificadas as empresas objetos de estudos desta pesquisa precisa de ajuda de profissionais contábeis. Ficou explícito no contato com os gestores que a contabilidade para eles é meramente objeto de apuração de impostos e parte atuante na representação jurídica junto às obrigações impostas pela legislação brasileira.

É preciso demonstrar que não basta apenas efetuar vendas para a obtenção de receita e sim, tornar o negócio maduro e rentável, gerando oportunidades e satisfazendo também o franqueador que distribui e confia a sua marca para o ponto de venda.

O sistema de controles de controladoria adotado para a análise deste trabalho foi um sistema básico, devido à limitação das informações fornecida pelos franqueados. Acredita-se que, depois de estruturado este sistema básico, as lojas terão subsídios para incrementar controles mais robustos e maduros, fornecendo maiores controles sobre a operação.

Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se análises comparativas e índices limitadores para cada estrutura de gestão. Assim, poderá criar-se um sistema limitador que indica qual o crescimento máximo e um percentual de crescimento anual que o ponto franqueado poderá exercer sem prejudicar o funcionamento do negócio.

REFERÊNCIAS

- ANDREASSI, Tales; MELO, Pedro Lucas de Resende (Org.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. xvii, 224 p.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de Controle Gerencial**. 12. ed. Porto Alegre: Amgh, 2008. 769 p. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=6GorvjvTrSAC&printsec=frontcover&dq=govindarajan+2008&hl=pt-BR&sa=X&ei=wK20U67WOrG_sQTI7YGIDQ&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=govindarajan+2008&f=false>. Acesso em: 24 maio 2014.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro : comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento de Mercado de Capitais. **EVA: Geração de Valor, Atitude e Comprometimento**. 2008. Disponível em: <http://mrm.comunique-se.com.br/arq/132/arq_132_9994.pdf>. Acesso em 16 ago. 2014.
- BEUREN, I.M & GRANDE, J. F. (2009). **Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas com aplicações da análise de discurso crítica na RA de empresa**. Anais do Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Ciências Contábeis, São Paulo, SP, Brasil, 3. CD-ROM.
- BEUREN, Ilse Maria; ORO, Ieda Margarete. **“Relationships between differentiation strategies, innovation and management control system/ Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial**. “RAC – Revista de administração contemporânea 18.3 (2014): 285+. *Academic OneFile*. Web. Acesso em 17 ago. 2014.
- CARDOSO, Szuster. **Contabilidade Geral: Introdução à contabilidade societária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 544 p.
- CAVALI, Roberto. **Problemas de corte e empacotamento na indústria de Móveis: um estudo de caso**. (2004). Disponível em: <http://acervodigital.unesp.br/handle/123456789/49696>. Acesso em: 31 de junho de 2014.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2007. x, 162 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. xv, 308 p.

COELHO, Cláudio Ulysses Ferreira; LINS, Luiz dos Santos. **Teoria da contabilidade: abordagem contextual, histórica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010. ix, 347 p.

CUNHA, Darliane Ribeiro; ARAÚJO Aneide Oliveira; DE LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco. **“Value drivers e estratégias para o setor hoteleiro**. 2013. Disponível em < <http://www.intercostos.org/documentos/161.pdf> >. Acesso em 16 de ago. de 2014.

ECKERT, Alex. **Teoria da contabilidade para o exame de suficiência do CFC para bacharel em Ciências Contábeis**. São Paulo: EDIPRO, 2011. 176 p.

EL AKREMI, Assâad; MIGNONAC, Karim; PERRIGOT, Rozenn. **Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees**. França: Strategic Management Journal, 2011, 32.9: 930-948.

FRAZER, Lorelle. **Causes of disruption to franchise operations**. Australia: Journal of Business Research. 2001, 54.3: 227-234.

GALINARI, Rangel; TEIXEIRA, Job Rodrigues Junior; MORGADO, Ricardo Rodrigues. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. 2013. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3706.pdf. Acesso em: 24 de Maio de 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, J. S. e SALAS, J. M. **Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRECO, Alvíso Lahorgue; AREND, Lauro Roberto; GARTNER, Günther. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009. xxvi, 536 p.

GREWAL, Dhruv, et al. **Franchise partnership and international expansion: a conceptual framework and research propositions**. Estados Unidos: Entrepreneurship Theory and Practice, 2011, 35.3: 533-557.

GUERREIRO, Reinaldo, et al. **"O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional"**. Organizações & Sociedade 12.35 (2014).

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

LEAL, Érika de Andrade Silva et al. **Programas de Apoio à Competitividade da Indústria Moveleira no Brasil**. 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos13/32418287.pdf>. Acesso em 28 de maio de 2014.

LUNKES, Rogerio Joao; SCHNORRENBURGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. **Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro.** Revista Brasileira de Gestao de Negocios [Brazilian Journal of Business Management Apr.-June 2013.

MABRINI, Ariovaldo, Ilse Maria BEUREN, and Romualdo Douglas COLAUTO. "A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica." Revista do CRCPR, CRCPR: Curitiba 27.133 (2002): 2o.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012. xvii, 291 p.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO Edgard Monforte; LUCCHESI, Cesar Augusto Medeiros. "Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras." FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão 8.2 (2010).

MARQUES, Wagner Luis. **Contabilidade Gerencial à necessidade das empresas.** 2. ed. Cianorte: Gráfica e Editora Bacon Ltda., 2004. 230 p.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Geral II – Segundo a lei 11638/2007 das Sociedades Anônimas – Passo a passo da contabilidade.** Gráfica Vera Cruz. Cianorte – Paraná e <http://books.google.com.br>. 2010. Postado no Google em Novembro de 2010.

MARTINS, Fran; LIMA, Osmar Brina Corrêa. **Contratos e obrigações comerciais: incluindo os contratos de representação comercial, seguro, arrendamento mercantil (leasing), faturização (factoring), franquia (franchising), know-how e cartões de crédito.** 16.ed. atual. Rio de Janeiro: Forense, 2010. xxiii, 488 p.

MAURO, Paulo C. de. **Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais.** São Paulo: Nobel, 2006.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos : análise e gestão.** 3.ed. São Paulo: Pearson, 2012-. Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em : 20 out. 2014.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean-Pierre. **Como fazer da franquia um bom negócio.** São Paulo: Nobel, 1991. 144 p.

MONROY, Fernández Margarida; ALZOLA, Lucía Melián, (2005) "An analysis of quality management in franchise systems", European Journal of Marketing, Vol. 39 Iss: 5/6, pp.585 - 605

MORGADO, Rogério Stival; FLEURY, Afonso. "EVIDÊNCIAS COMPARATIVAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO FRANCHISING." InternexT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM 6.1 (2011): 84-98

MOVERGS 2013. **Associação das indústrias de móveis do estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/numeros-setor>. Acesso em: 02 de junho de 2014.

MOVERGS: **Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul**. Bento Gonçalves 2012. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/numeros-setor>. Acesso em 20 ago. 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011. x, 317 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2009. xviii, 507 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2009. xviii, 493 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Thomson, 2007.
PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.

REIS, Aline de Jesus, SILVA, Selma Leal da. **A História da Contabilidade no Brasil. 2008**. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/view/299/247> >. Acesso em 24 ago. 2014.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços fácil**. 9.ed. ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2011. 254 p.

RIZZO, Marcus Vinícius Althoff. **Franchise: o negócio do século**. Itu, SP: Rizzo Franchise, 2006. 101 p.

SALEME, Edson Ricardo; UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS. **Contrato de franquia: aspectos jurídicos administrativos e internacionais**. Santos, SP: Leopoldianum, 2001. ca.29 p. (Cadernos Posgrad. Direito ; nº 2).

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark, c2003. 82 p.

SILVA, Patrícia Rodrigues da. **Cultura organizacional e seus elementos: proposições a partir das melhores empresas para se trabalhar de 2011**. Maringá Management 10.2 (2014): 7-23

VANCE, Patricia Salles; FAVERO Luiz Paulo Lopes; LUPPE Marcos Roberto. **Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre**

franqueadores e franqueados no Brasil. Revista de Administração 43.1 (2008): 59-71

VELTER, Francisco; MISSAGIA, Roberto. **Manual de Contabilidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2011. 768 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.