

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MIRIAM DOS SANTOS VIDAL

**ANÁLISE DE DESEMPENHO SETORIAL COM BASE EM INDICADORES
ECONÔMICOS E FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DO RAMO DE CONFECÇÕES DE PRODUTOS PARA CAMA, MESA E BANHO
DA SERRA GAÚCHA**

CAXIAS DO SUL

2017

MIRIAM DOS SANTOS VIDAL

**ANÁLISE DE DESEMPENHO SETORIAL COM BASE EM INDICADORES
ECONÔMICOS E FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DO RAMO DE CONFECÇÕES DE PRODUTOS PARA CAMA, MESA E BANHO
DA SERRA GAÚCHA**

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

Orientador TCC I: Prof.^a Ma. Sinara
Jaroseski
Orientador TCC II: Prof.^a Ma. Sinara
Jaroseski

CAXIAS DO SUL

2017

MIRIAM DOS SANTOS VIDAL

**ANÁLISE DE DESEMPENHO SETORIAL COM BASE EM INDICADORES
ECONÔMICOS E FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DO RAMO DE CONFECÇÕES DE PRODUTOS PARA CAMA, MESA E BANHO
DA SERRA GAÚCHA**

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

Orientador TCC I: Prof.^a Ma. Sinara
Jaroseski

Orientador TCC II: Prof.^a Ma. Sinara
Jaroseski

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof.^a Ma. Sinara Jaroseski
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Fernando Luís Bertolla
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms. Tarcísio Neves da Fontoura
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todos vocês, sempre estiveram ao meu lado, que me incentivaram, em especial a minha família e amigos que muito contribuíram para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Prof. Ma. Sinara Jaroseski, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia.

Agradeço de forma toda especial, aos meus pais, irmã, irmão e ao meu noivo pelo amor, apoio e compreensão dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e por acreditarem em minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu suprisse todas elas.

“Não se pode criar experiência. É preciso passar por ela”.

Albert Camus

RESUMO

A contabilidade gerencial é uma ferramenta para a interpretação do ambiente empresarial, sendo que as informações geradas através dela auxiliam os gestores em relação a controles e estratégia para a tomada de decisão. Tem-se também como ferramenta de grande utilidade a elaboração de indicadores, onde, a partir destes, pode-se ter uma ampla visão econômica, financeira e patrimonial da empresa. Quando uma empresa possui unidades de negócios, é necessária a avaliação de modo individual de cada estabelecimento, para que se tenha informações do desempenho de cada uma. Esta pesquisa discorre sobre a análise de desempenho setorial a partir de indicadores econômicos e financeiros de uma empresa do ramo de confecção de produtos para cama, mesa e banho, localizada na Serra Gaúcha - RS, com o intuito de identificar o quanto cada uma de suas unidades, matriz e filiais, contribui para o resultado consolidado da empresa. Em relação aos procedimentos técnicos, a metodologia utilizada foi classificada como estudo de caso e pesquisa bibliográfica, tendo sua abordagem de forma qualitativa e quantitativa. Quanto aos métodos, foram categorizados como pesquisa exploratória e descritiva. Para demonstrar o tema proposto, foram realizados cálculos de indicadores econômicos e financeiros, sendo estes, índices de lucratividade, liquidez, endividamento e prazos médios. Estes cálculos foram desenvolvidos a partir dos dados fornecidos pela empresa, dados estes que compreendem os exercícios de 2015 e 2016. Desta maneira, foi possível verificar o quanto cada unidade contribuiu para o resultado consolidado, sendo que em termos de lucratividade no ano de 2015, a matriz e a filial 03 obtiveram prejuízo, porém a representatividade das filiais 01 e 02, que resultaram em 183% e 101% do lucro consolidado respectivamente, foram capazes de suprir tais perdas. Já no ano de 2016 todas as unidades contribuíram positivamente para o resultado global, destacando-se as filiais 01 e 03 que representaram 42% e 37% do lucro consolidado.

Palavras-chave: Desempenho Setorial. Contabilidade Gerencial. Controladoria. Indicadores Econômicos Financeiros.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Avaliação de resultado e avaliação de desempenho

34

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1- Indicadores de prazos médios	24
Quadro 2- Ciclos: operacional, financeiro e econômico.	25
Quadro 3- Indicadores de prazos médios (indicadores de atividades).....	27
Quadro 4- Indicadores financeiros.	28
Quadro 5- Indicadores de liquidez.....	29
Quadro 6- Cálculo de indicadores de liquidez.....	29
Quadro 7- Indicadores de estrutura de capital.	30
Quadro 8- Cálculo de indicadores de estrutura de capital.....	30
Quadro 9- Índices de rentabilidade	30
Quadro 10- Cálculo índices de lucratividade.....	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Transferências entre matriz e filiais do exercício de 2015.....	41
Tabela 2- Transferências entre matriz e filiais do exercício de 2016.....	42
Tabela 3- Compras referentes ao exercício de 2015	42
Tabela 4- Compras referentes ao exercício de 2016	43
Tabela 5- Informações do estoque períodos de 2015 e 2016	43
Tabela 6- Alocação das transferências na demonstração do resultado do exercício de 2015	45
Tabela 7- Alocação das transferências na demonstração do resultado do exercício de 2016	45
Tabela 8- Indicadores de liquidez referente 2015 e 2016	46
Tabela 9- Indicadores de estrutura de capital referente 2015 e 2016	48
Tabela 10- Indicadores de lucratividade referente 2015 e 2016.....	49
Tabela 11- Indicadores de prazos médios, referentes a 2015 e 2016.....	56
Tabela 12- Resultados líquidos 2015 e 2016	61

LISTA DE ABREVIATURAS

Dr.	doutor
Esp.	Especialista
Ma.	Mestra
Ms.	mestre
nº.	número
p.	página
prof. ^a	professora
prof.	professor

LISTA DE SIGLAS

- Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção
- CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens
- CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis
- IEMI - Sociedade de Inteligência de Mercado
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE SÍMBOLOS

%	por cento
R\$	reais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	15
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo geral	19
1.3.2	Objetivos específicos	19
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL	21
2.1.1	Usuários da contabilidade	22
2.1.2	Contabilidade gerencial e tomada de decisão	23
2.1.3	Contabilidade gerencial como estratégia	23
2.2	ANÁLISE COM BASE EM INDICADORES	25
2.2.1	Indicadores de rotatividade ou atividade	26
2.2.2	Indicadores financeiros	28
2.3	DESEMPENHO SETORIAL	32
2.3.1	Contabilidade divisional ou por responsabilidade	32
2.3.2	Avaliação de desempenho	33
2.3.3	Centros de responsabilidade	34
3	METODOLOGIA	36
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	38
4	ESTUDO DE CASO	39
4.1	ESTRUTURA DA EMPRESA	39
4.1.1	Mercado de atuação, clientes e fornecedores	40
4.1.2	Produtos	40
4.2	CÁLCULO E ANÁLISE DE DADOS	41
4.2.1	Transferências entre matriz e filiais	41
4.2.2	Resultados e análises	46

5	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS.....	63
	ANEXO A - BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO DOS EXERCÍCIOS DE 2015 E 2016	67
	ANEXO B - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO CONSOLIDADO DOS PERÍODOS DE 2015 E 2016 CONSIDERAÇÃO TRANSFERÊNCIAS	68
	ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO CONSOLIDADO DOS PERÍODOS DE 2015 E 2016 DESCONSIDERAÇÃO TRANSFERÊNCIAS.....	69
	ANEXO D – BALANÇO PATRIMONIAL DESCENTRALIZADO EXERCÍCIO 2015	70
	ANEXO E – BALANÇO PATRIMONIAL DESCENTRALIZADO EXERCÍCIO 2016	71
	ANEXO F– DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2015 DESCENTRALIZADA	72
	ANEXO G– DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2016 DESCENTRALIZADA	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O Brasil atualmente passa por uma crise política e econômica, o que causa uma instabilidade no país. No ano de 2016, o mercado têxtil brasileiro, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção (Abit), obteve uma queda em torno de 6,5% na produção e uma queda de 8,7% no âmbito da confecção em relação aos dados apurados no ano de 2015. De encontro com esta situação, a Confederação Nacional do Comércio de Bens (CNC) aponta que, o desempenho do varejo se mostrou pessimista, ou seja, aproximadamente 100 mil lojas de confecções tiveram suas atividades encerradas (SPÍNDOLA, 2016).

Conforme dados divulgados pela Associação Pólo de Moda da Serra Gaúcha, o desempenho do ramo têxtil obteve uma queda de 15% a 20% em 2016 na região, desde o início da desaceleração resultante do impacto causado pela crise que assola o país.

Segundo a Sociedade de Inteligência de Mercado (IEMI), estima-se que na Serra Gaúcha existam em torno de 1,8 mil empresas no setor têxtil, sendo cerca de mil na cidade de Caxias do Sul – RS. De acordo com a divulgação do Jornal Pioneiro (2016), muitas das empresas desse setor nasceram pequenas e são familiares, com isso surge a necessidade de uma boa gestão, uma vez que, nas empresas familiares, o gestor acaba desviando o foco em relação a soluções de problemas da empresa, em função do tempo que perde resolvendo problemas caseiros, o que pode ocasionar na perda de seu negócio (REMUSSI, 2016).

Na literatura podem ser encontradas diversas definições do conceito de empresa familiar, essas definições são classificadas pelo tamanho, tipo e fase do ciclo de vida, mas de uma maneira mais generalizada empresas familiares são empresas onde a característica principal é a presença da família na gestão da empresa (COSTA; VALDISSER, 2017).

A empresa familiar pode ser conceituada da seguinte forma:

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) Os laços familiares determinam a sucessão do poder; c) Parentes se encontram em

posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) As crenças ou valores da organização se identificam com os da família; e) Os atos na família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/cotas acumuladas ou herdadas da empresa (RIBEIRO, 2013, p. 16).

As empresas familiares possuem algumas características que as diferenciam de outras empresas, essas por sua vez, podem ser classificadas como pontos fortes e pontos fracos. Segundo informativos disponibilizados pelo SEBRAE alguns dos pontos fortes e pontos fracos de uma empresa familiar podem ser os seguintes:

Pontos Fortes:

- a) Comando único e centralizado;
- b) Estrutura operacional e administrativa mais “enxuta”;
- c) Relações comunitárias e comerciais decorrentes de respeito pelo já conhecido;
- d) Organização interna leal e dedicada;
- e) Grupo interessado e unido em torno de um fundador; e
- f) Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Pontos Fracos:

- a) Dificuldades na separação entre o que é intuitivo, emocional e racional, onde na maioria das vezes, o lado emocional tende a ter mais probabilidade de ocorrer;
- b) Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- c) Laços afetivos fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- d) Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
- e) Falta de planejamento para médio e longo prazos; e
- f) Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio.

Em comparação com os pontos fracos que uma empresa familiar pode enfrentar, surge a necessidade de o gestor estar mais atento em relação aos controles, onde tomadas de decisões podem ocorrer de uma maneira tendenciosa, o que pode acarretar problemas para a entidade.

A empresa Beta Confecções Ltda. objeto deste estudo, é atuante no ramo de confecções e varejo, no segmento de jogos para cama, mesa e banho na cidade de

Caxias do Sul – RS, além de ser de pequeno porte é também familiar. Empresas de pequeno porte geralmente possuem menos custos em função de sua estrutura, porém possuem uma carência em relação aos controles da entidade, o que prejudica o gestor em relação à tomada de decisões.

A matriz da empresa Beta Confecções Ltda. atua como indústria e suas 3 filiais são lojas que vendem os produtos recebidos pela matriz e também revendem mercadorias do segmento em que atuam.

Em relação à crise, mencionada anteriormente, é importante ter informações econômico financeiras da empresa, para que o gestor esteja mais preparado para a tomada de decisões, no caso da Beta Confecções Ltda., que possui filiais, é viável que se tenham dados individuais de cada uma, visto que os controles seguem de modo centralizado, não permitindo uma análise mais detalhada de como está a saúde financeira da empresa.

De acordo com a análise conjuntural do setor têxtil e de confecções, segundo Silva *et. al.* (2016), atualmente o crescimento no setor têxtil e de confecções é notável, não apenas no Brasil, como no mundo todo. Uma das fontes deste crescimento ocorre pelo avanço da tecnologia, que trouxe um melhor aprimoramento em máquinas e tecidos.

Partindo desta questão, o mercado acaba se tornando mais competitivo, uma vez que, com a utilização desta tecnologia, as opções para o comércio e o consumidor em geral, apresentam-se de maneira mais ampla, ou seja, existe uma variedade, tanto de produto como de preço.

Diante desta situação, é importante que um gestor conheça a saúde financeira de sua empresa, a partir do desempenho e resultados que esta obtém. Com informações relacionadas aos resultados obtidos por uma organização, se pode observar qual a *performance* que esta alcança em determinado período, em comparação com os outros participantes do seu mercado de atuação e também com resultados de períodos passados.

Souza *et al.* (2016) desenvolveram um estudo com o objetivo de caracterizar preço de transferência em relação à avaliação de desempenho das empresas de agroindústrias brasileiras, sendo utilizadas duas empresas como objeto, onde foi possível verificar que estas, possuem gestão centralizada. Observou que a empresa 1 tinha características bem mais marcantes de centralização do que a 2, que por sua

vez, possuía uma estrutura em centros de responsabilidade. Perante isto, conclui-se que se houver uma gestão por unidades do negócio, o preço de transferência pode ser mais explorado, acarretando em vantagens para as empresas.

Segundo a pesquisa desenvolvida por Dumetz *et. al.* (2017), que tem como objetivo a importância de se utilizar um planejamento em uma indústria de produtos florestais de modo que descentralize as unidades de negócio, que são: serragem, secagem e acabamento a partir de modelos matemáticos, para então avaliar seu desempenho. Constatou-se que medir o desempenho das atividades se torna difícil, uma vez que são feitos controles centralizados, já que cada unidade necessita de um planejamento de produção com um modelo específico, de maneira que otimize as informações obtidas.

A empresa Beta Confecções Ltda., objeto deste estudo, está dividida em unidades, sendo a matriz, que é enquadrada como indústria e três filiais que atuam no comércio como lojas. Esta empresa atualmente realiza suas análises a partir de demonstrações contábeis consolidadas, o que dificulta muitas vezes, detectar algum possível problema, planejarem soluções e tomar decisões.

Perante esta situação, pode se observar que:

O grupo consolida o resultado e o patrimônio de uma série de afiliadas, controladas, que podem atuar (e normalmente atuam) em negócios distintos, que merecem análise separada. Portanto, impõe-se o conceito de gestão por segmento, divisões ou unidades de negócio (PADOVEZE, 2016, p, 37).

Partindo deste ponto, é possível observar a importância da realização de uma análise mais detalhada, ou seja, uma análise que demonstre o desempenho de cada unidade da empresa, com intuito de se obter informações mais precisas para então, realizar uma melhor gestão.

Além de não ocorrer esta gestão por unidades, empresas familiares e de pequeno porte geralmente não utilizam muitas ferramentas para a tomada de decisões. Estas, ainda não são muito exploradas no meio acadêmico, mesmo tendo uma relevância no setor econômico brasileiro, pois são responsáveis por grande parte da geração de empregos no país (SILVA; SILVA, 2014).

Na área acadêmica, o tema desempenho setorial, ou contabilidade divisional, é importante, uma vez que, este auxilia na compreensão de análises que são elaboradas para interpretação de resultados por unidades de negócio, e também

possibilita um maior campo de visão em relação às diversas áreas que podem ser exploradas para geração de conhecimentos.

Em relação aos gestores e profissionais que realizam e analisam as demonstrações contábeis deste tipo de organização, não é comum que se utilize ferramentas, como análise de desempenho setorial quando se trata de empresas que estão divididas em unidades. Isso faz com que o gestor não tenha uma visão mais ampla do negócio, podendo acarretar perdas de oportunidades, como por exemplo, não visualizar que alguma variável possa trazer crescimento para sua organização.

Perante o exposto, pode-se observar a importância do tema deste estudo, tanto para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Qual a contribuição que a empresa Beta Confecções Ltda., de Caxias do Sul-RS do ramo de confecções de produtos para cama, mesa e banho e cada uma de suas filiais trazem para o resultado consolidado?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar qual é a contribuição que a empresa Beta Confecções Ltda. da Serra Gaúcha - RS do ramo de confecções de produtos para cama, mesa e banho e cada uma de suas filiais trazem para o resultado consolidado.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Fazer o levantamento bibliográfico relacionado ao tema do estudo;
- b) Analisar as demonstrações contábeis da empresa Beta Confecções Ltda.;
- c) Calcular e interpretar os índices financeiros e suas aplicações;

- d) Verificar o desempenho da empresa, individualizando a matriz e cada uma das filiais; e
- e) Analisar quanto cada uma das unidades do negócio contribui com o resultado global da empresa.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada uma contextualização do tema, bem como os objetivos e a questão de pesquisa.

Já no segundo capítulo, aspectos teóricos e mercadológicos são apresentados, em virtude da necessidade da análise de desempenho setorial como ferramenta de suporte à tomada de decisões.

No terceiro capítulo é desenvolvida a metodologia, os procedimentos de coleta e análise de dados são descritos.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso, ou seja, analisa-se qual a contribuição que a empresa Beta Confecções Ltda. e suas três filiais trazem para o resultado consolidado, a partir da análise das demonstrações contábeis e também com a utilização de índices financeiros que serão calculados, bem como suas aplicações.

Ao final, no quinto capítulo, é apresentada a conclusão, onde verifica-se o atendimento aos objetivos geral e específicos e também a resposta à questão de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Contabilidade gerencial conceitua-se como um conjunto organizado de informações que possuem relevâncias, como por exemplo, informações financeiras e não financeiras que são utilizadas para tomada de decisões, bem como para alocação de recursos e também como monitoramento (ATKINSON *et al.* 2015).

Para Crepaldi e Crepaldi (2014), o papel da contabilidade gerencial é contribuir para a interpretação do ambiente empresarial, de modo que as informações obtidas auxiliem os gestores a identificar oportunidades e ameaças em seus negócios. Sendo importante também, em relação a controles de processos, uma vez que possibilita planejar e analisar questões que dizem respeito ao futuro.

Conforme Atrill e Mclaney (2014), a contabilidade gerencial se centra na coleta e análise de informações financeiras que devem ser transmitidas aos usuários como base para a tomada de decisões. Informações contábeis gerenciais para serem úteis devem possuir certas qualidades, como por exemplo, elementos que apresentam relevância, confiabilidade, comparabilidade e compreensibilidade, sendo estes, caracterizados da seguinte maneira:

- a) Relevância: informações relevantes devem ser oportunas aos gestores, ou seja, necessitam ter a capacidade de influenciar a tomada de decisão de modo que sua elaboração cumpra com as exigências do tomador;
- b) Confiabilidade: para que gestores tenham credibilidade na representatividade das informações que lhe são apresentadas é necessário que a contabilidade gerencial esteja livre de erros significativos ou distorções;
- c) Comparabilidade: esta, por sua vez, indica o que deve ser melhorado na entidade, em comparação com resultados obtidos anteriormente, indo de encontro com o que foi planejado. Esta qualidade permite que gestores identifiquem mudanças que ocorreram na organização auxiliando também na avaliação de desempenho da mesma, e

- d) **Compreensibilidade:** relatórios contábeis gerenciais devem ser apresentados de maneira clara e compreensiva ao tomador de decisões da empresa.

2.1.1 Usuários da contabilidade

Os dados elaborados não somente pela contabilidade gerencial, mas também em relação à contabilidade em geral, são direcionados para um grupo de usuários, que perante o exposto, necessitam de tais informações para que sejam tomadas decisões a partir delas, sendo que cada usuário possui uma necessidade específica. Em virtude disto, além dos gestores, são usuários da contabilidade gerencial, proprietários, investidores, clientes e fornecedores, instituições financeiras, até mesmo concorrentes e o próprio governo (MARION, 2015).

Ainda de acordo com Marion (2015), alguns destes usuários utilizam as informações da seguinte maneira:

- a) **Investidores:** por meio de relatórios contábeis, onde pode ser identificada a situação econômica e financeira da organização. Tais relatórios mostram a capacidade da empresa em gerar lucro e outras informações que auxiliam na escolha do melhor investimento;
- b) **Fornecedores de bens e serviços:** utilizam relatórios para realizar a análise da capacidade de pagamento da empresa que comprará seus produtos ou serviços;
- c) **Bancos:** Para a aprovação de limites de créditos e empréstimos, as instituições financeiras fazem o uso dos relatórios da organização, e
- d) **Governo:** Além da utilização para fins fiscais e arrecadação de impostos, também utilizam das informações para realização de dados estatísticos como o IBGE, por exemplo, com intuito de aprimoramento da economia do país.

Além destes citados, também são usuários, os próprios colaboradores, estes internos. Os funcionários de uma empresa podem ter interesse em saber a condição da organização em relação à sua capacidade de pagar salários e também saber se há possibilidade de crescimento dentro da mesma.

2.1.2 Contabilidade gerencial e tomada de decisão

Dentro de uma organização são os responsáveis pela administração que tomam as decisões, de modo que aprimoram o funcionamento das atividades e reconhecimento de oportunidades para ir de encontro com o sucesso esperado.

Para que tal sucesso seja alcançado é necessário que haja planejamento, porém é necessário que se possua dados e informações corretas para o auxílio a uma boa tomada de decisão.

Decisões estas, podem ser tanto de curto como de longo prazos, que vão desde um investimento até mesmo a compra de uma matéria prima. A contabilidade funciona como um grande instrumento que auxilia a gerência a tomar decisões, pois é ela que coleta dados econômicos, mensurando monetariamente, registrando e analisando em forma de relatórios ou comunicados que contribuem de maneira relevante para tais decisões (MARION, 2015).

Atkinson *et al.* (2015) afirmam que a contabilidade gerencial caracteriza-se como uma ferramenta que envolve planejamento estratégico e sistemas de administração que medem o desempenho da organização, fornecendo otimização na elaboração de relatórios financeiros e de controles. Estas características servem para orientar a administração, tanto na formulação, quanto na implementação de uma estratégia, contribuindo para a tomada de decisão.

2.1.3 Contabilidade gerencial como estratégia

Analisando o ambiente gerencial, a estratégia é uma maneira de se pensar e planejar o futuro, tal procedimento deve estar ligado ao processo decisório das empresas, o que envolve conhecimento e verificação de sistemáticas das operações da entidade. Ainda pode ser conceituada como processo, no qual gestores usam projeções de longo prazo, onde são avaliadas oportunidades ambientais externas, a capacidade e recursos internos que formam em conjunto de planos de ações desenvolvidos para alcançar metas estipuladas pelas entidades (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2013).

Conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2013), as organizações em geral possuem objetivos específicos para o planejamento de suas atividades, sempre visando suas necessidades e também analisando o mercado em que atuam em relação aos seus concorrentes. Seguindo esta linha, tem-se como objetivo estratégico a seguinte representatividade:

Objetivo estratégico representa tudo o que é chave para uma organização ou unidade de negócio para manter sua capacidade competitiva e incrementar suas vantagens em relação aos concorrentes atuais ou futuros (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2011, p, 23).

A gestão estratégica concentra-se em dar um sentido de propósito à empresa, desde que seja bem definido e possa garantir que as medidas, as quais serão tomadas funcionarão de modo que o propósito inicial seja alcançado. Tais medidas ligam os recursos internos da organização com o ambiente externo, ou seja, concorrentes, fornecedores e clientes, dentre outros (ATRILL; MCLANEY, 2014).

Ainda de acordo com Atrill e Mclaney (2014), para isto, é necessário que a empresa conheça seus pontos fracos e fortes e então possa explorá-los. A partir deste ponto, pode-se observar a necessidade da elaboração de estratégias e planos para alcançar tal conhecimento, e ainda também poder perceber as oportunidades e as ameaças que propiciam o ambiente externo.

O acesso a um novo mercado em expansão é um exemplo de oportunidade; a decisão de um concorrente de reduzir seus preços é um exemplo de ameaça (ATRILL; MCLANEY, 2014, p, 7).

A estratégia se baseia em escolhas que uma empresa realizará ou não, de forma que se observe qual escolha se ajustará da melhor maneira no ambiente da entidade e como estas influenciarão nos objetivos que devem ser atingidos. São as escolhas que impulsionam os gestores a recorrerem a um planejamento, onde possam ser expostas suas metas, e o que será necessário realizar para alcançá-las.

Um princípio importante que tem como base a contabilidade gerencial é a medição do valor da empresa, uma vez que este princípio deve apoiar as estratégias e a operação da organização em si (ATKINSON *et al* 2015).

A informação contábil quando voltada para o lado gerencial, cria valor para todos os tipos de entidades, tanto para empresas do setor privado que visam o retorno

aos seus acionistas, como também para organizações que não visam lucro e também não são de caráter governamental, como é o caso das ONGs.

De acordo com Atkinson *et al.* (2015), o que estas organizações possuem em comum é a necessidade de implementar uma estratégia que proporcione a agregação de tal valor a longo prazo. Partindo deste ponto, a implementação desta, requer que a tomada de decisão esteja ligada às metas estratégicas, como também à melhoria contínua de processos, relacionando com os objetivos organizacionais da entidade, buscando inovação para um melhor desenvolvimento.

Segundo o mesmo autor é a contabilidade gerencial que ajuda uma organização a planejar e aplicar uma estratégia, definindo objetivos que visam uma melhor organização das operações realizadas, procurando aprimoramento e uma melhor alocação de recursos para alcançar um bom desempenho de suas atividades.

2.2 ANÁLISE COM BASE EM INDICADORES

De acordo com o CPC 26, as demonstrações contábeis, de maneira estruturada, representam a situação patrimonial e financeira da entidade, bem como seu desempenho, cujo objetivo é demonstrar informações que são elaboradas de modo que propiciem auxílio aos seus usuários à tomada de decisões econômicas. Também tem como objetivo apresentar resultados da administração em relação à gerência, perante sua capacitação na prestação de contas dos recursos que lhe foram confiados (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008).

Para a realização da análise das demonstrações contábeis é feita a utilização de diversas ferramentas, uma delas é através de indicadores ou quocientes, que fornecem ampla visão econômica, financeira e patrimonial da organização. A elaboração destes indicadores é construída a partir de uma série de números encontrados através de apuração entre contas ou grupos de contas que formam as demonstrações contábeis (SILVA, 2012).

Tais indicadores são formados por índices, onde podem ser divididos em dois grandes grupos, segundo Silva (2012), são eles: Indicadores de Rotatividade/Atividade e Indicadores Financeiros, que são representados por índices de liquidez e de estrutura de capital.

2.2.1 Indicadores de rotatividade ou atividade

Considerando as atividades operacionais de uma organização, que consistem em produção de bens ou serviços, indo de encontro com vendas e recebimentos e compras e pagamentos, é possível identificar o ciclo operacional da mesma.

De acordo com Assaf Neto (2012), esse ciclo pode ser apresentado em 4 fases, são elas: compras de materiais, produção, venda e recebimento. Com isto, pode-se observar a necessidade de ter conhecimento de prazos de duração que cada fase obtém, para um melhor funcionamento das operações.

A soma dos prazos de cada fase operacional pode ser denominada como período de maturação, que tem o seguinte conceito como definição:

[...] período de maturação é o tempo médio decorrido desde a compra da matéria-prima até que seja transformada em um produto final e vendida, e o tempo até o efetivo recebimento da mesma (ASSAF NETO, 2012, p, 183).

Ou seja, se o período de maturação apresentar-se mais longo, maior será o montante de recursos que são destinados à organização para o financiamento de suas atividades.

Os indicadores de prazos médios são apresentados da seguinte maneira por Silva (2012):

Quadro 1- Indicadores de prazos médios

(continua)

INDICADOR	DEFINIÇÃO
Prazo Médio de Rotação (ou renovação) de Estoques - PMRE	Média de quantos dias ou meses, as mercadorias ou produtos acabados ficam no estoque da empresa, antes de ser efetuada a venda.
Prazo Médio do Recebimento de Venda - PMRV	Média de quantos dias ou meses, a empresa leva para receber suas vendas. Sendo importante observar que o montante obtido em duplicatas a receber corresponde ao volume de vendas.

(conclusão)

Prazo Médio do Pagamento de Compras (fornecedores) - PMPC	Média de quantos dias ou meses, a empresa leva para quitar suas dívidas, junto aos fornecedores. O prazo médio para pagar compras realizadas, deve ser superior aos prazos concedidos aos clientes, para que se possa obter um nível de liquidez adequado.
Identificação dos Dias de Financiamentos	Ciclos utilizados para mensurar o tempo em que as atividades da empresa são desenvolvidas. Estes são caracterizados como: Ciclo Operacional, Ciclo Financeiro e Ciclo Econômico.

Fonte: Silva, 2012.

A identificação dos dias de financiamento, que são representados por ciclos, é caracterizada da seguinte forma:

Quadro 2- Ciclos: operacional, financeiro e econômico.

CICLO	CARACTERÍSTICAS
Ciclo Operacional	Confronta o espaço de tempo para a realização monetária das vendas com o prazo que se tem de pagamento das compras, onde pode ser identificado se a empresa está operando com <i>superávit</i> ou <i>déficit</i> financeiro em seu ciclo operacional.
Ciclo Financeiro	Compreende o período entre a data da compra até o recebimento do cliente.
Ciclo Econômico	Tempo em que a mercadoria permanece em estoque, desde a aquisição dos produtos até o ato da venda, não levando em consideração o recebimento das mesmas.

Fonte: Silva, 2012

O Quadro 3 demonstra como são calculados os indicadores de prazos médios.

Quadro 3 – Indicadores de prazos médios (indicadores de atividades)

(continua)

INDICADORES	CÁLCULO
PMRE	$\frac{\text{Estoque Médio} \times 360}{\text{Custo das Vendas}}$
PMRV	$\frac{\text{Duplicatas a Receber (média)} \times 360}{\text{Receita Bruta de Vendas}}$
PMPC	$\frac{\text{Fornecedores (médio)} \times 360}{\text{Compras}}$

(conclusão)

Ciclo Operacional	<i>PMRE + PMRV</i>
Ciclo Financeiro	Ciclo Operacional +PMPC
Ciclo Econômico	PMRE

Fonte: Silva, 2012.

2.2.2 Indicadores financeiros

O trabalho de análise envolvendo indicadores financeiros funciona de maneira comparativa, ou seja, é necessário observar períodos passados, e confrontar os resultados encontrados, para então identificar as mudanças, tanto positivas, quanto negativas e a partir destas buscar melhorias para seu negócio.

Conforme Bruni (2014), os indicadores financeiros são os seguintes:

Quadro 4 – Indicadores financeiros.

INDICADORES	DEFINIÇÕES
Indicadores de Liquidez	Representam a solvência ou a capacidade de pagamento das obrigações pela organização.
Indicadores de Endividamento	São chamados também de indicadores de estrutura de capital, são representados pela estruturação das composições de fontes de financiamentos tomados pela empresa, tanto em relação à capital de terceiros e também capital próprio, podendo ser de curto ou longo prazos.
Indicadores de Lucratividade	Analisa ganhos relacionados com a operação da entidade em decorrência do seu volume de vendas, considerando custos e gastos operacionais.
Indicadores de Rentabilidade	Analisa a remuneração obtida em relação às fontes de capitais da empresa, envolvendo remunerações de sócios e de terceiros.
Indicadores Dinâmicos	Representam os números, de modo que enfatize pontos relacionados à gestão de capital de giro, através de compreensão do balanço patrimonial.

Fonte: Bruni, 2014.

Têm-se como indicadores de liquidez, de acordo com Assaf Neto (2012), os seguintes índices:

Quadro 5 – Indicadores de liquidez

ÍNDICE	DEFINIÇÃO
Liquidez Imediata	Demonstra a parcela de dívidas em curto prazo, de maneira que ocorra a liquidação destas, imediatamente. Sendo utilizadas contas do grupo de caixa e equivalentes de caixa
Liquidez Imediata	do balanço patrimonial em confronto com o passivo circulante.
Liquidez Seca	Demonstra a capacidade de saldar dívidas de curto prazo, confrontando contas de caixa e equivalentes e créditos a receber (curto prazo), com o passivo circulante.
Liquidez Corrente	Indica o quanto existe de ativo circulante em relação à quantidade existente de passivo circulante, quanto maior for a liquidez corrente de uma empresa, maior é a sua capacidade de financiamento das necessidades de capital de giro da empresa.
Liquidez Geral	Representa a capacidade que a empresa possui de honrar todas as suas obrigações, revelando sua liquidez a longo prazo.

Fonte: Assaf Neto, 2012.

Os índices de liquidez são calculados da seguinte maneira:

Quadro 6 – Cálculo de indicadores de liquidez.

ÍNDICE	FORMA DE CÁLCULO
Liquidez Imediata - LI	$\frac{\text{Caixa e Equivalentes de Caixa}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca - LS	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Corrente - LC	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Geral - LG	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$

Fonte: Assaf Neto, 2012.

Conforme demonstra Silva (2012), os indicadores de estrutura de capital que dizem respeito ao endividamento da empresa, estão relacionados com financiamentos e investimentos e estão demonstrados no Quadro 7.

Quadro 7 – Indicadores de estrutura de capital

INDICADOR	DEFINIÇÃO
Grau de Endividamento	Representado pelo somatório do passivo circulante e do exigível de longo prazo, o que caracteriza qual é o percentual de endividamento da empresa. O endividamento pode ser aceito, uma vez que, o custo para a utilização de capital de terceiros seja menor que a representatividade do lucro conseguido.
Composição do Endividamento	Utilizado para a mensuração do volume de dívidas contraídas para a empresa, fazendo uma comparação do vencimento no curto prazo com a dívida total.
Imobilização do Patrimônio Líquido	Induz que quanto maior forem os investimentos da organização, maior será a dependência de capital de terceiros. Este índice demonstra o quanto de patrimônio líquido da empresa está aplicado em seu ativo imobilizado, revelando o volume de seu capital circulante.

Fonte: Silva, 2012.

Os indicadores de estrutura de capital são calculados conforme demonstrado no Quadro 8:

Quadro 8- Cálculo de indicadores de estrutura de capital

INDICADOR	CÁLCULO
Grau de Endividamento - GE	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante} \times 100}{\text{Capital de Terceiros (Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo)}}$
Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Imobilizado} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Fonte: Silva, 2012

Conforme Bruni (2014) uma das etapas da análise das demonstrações contábeis é a compreensão da lucratividade que a empresa está gerando. Para realização desta etapa é usado um conjunto de índices relacionados com a lucratividade conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Índices de rentabilidade

(continua)

ÍNDICES	DEFINIÇÃO
Índice de Margem Bruta	Representa o percentual monetário do que sobrou das vendas, depois dos custos dos produtos ou mercadorias. Quanto maior melhor, pois sugere que

(conclusão)

	a situação financeira da empresa, se mostra boa, já que os custos para a realização da venda foram bem menores do que a receita obtida.
Índice de Margem Operacional	Representa o percentual monetário das sobras depois dos custos e das despesas relacionadas à operação da empresa.
Índice de Margem Líquida	Depois dos custos, despesas operacionais e demais, além dos impostos, a sobra se caracteriza como margem líquida. Quanto maior for a margem líquida, melhor será a atuação financeira da empresa.
Índice de Lucratividade	Representa o percentual que indica o ganho obtido sobre as vendas realizadas. A lucratividade responde se o negócio consegue gerar vendas o suficiente para pagar os custos e as despesas e ainda gerar lucro.
Índice de Rentabilidade	Este índice indica o percentual de retorno do investimento realizado pela empresa.
Grau de Alavancagem Financeira	Indica o grau de risco ao qual a empresa está submetida, quando existe a presença de capital de terceiros na estrutura do capital, identificando se a entidade está ou não alavancada.
Giro do Ativo	Indica a relação total de vendas que foram produzidas com o ativo da empresa, mostrando a quantidade de giros que o ativo obteve em determinado período.

Fonte: Bruni, 2014.

O Quadro 10 demonstra como são efetuados os cálculos dos índices de Rentabilidade.

Quadro 10- Cálculo índices de lucratividade

(continua)

ÍNDICES	CÁLCULO
Margem Bruta	$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida de Vendas}}$
Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$
Margem Líquida	$\frac{\text{LAJIR(lucro antes dos juros e do Imposto de Renda)}}{\text{Receita Líquida de Vendas}}$
Lucratividade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Bruta de Vendas}}$
Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo Total}} \%$

(conclusão)

GAF	$\frac{\text{Lucro Operacional Antes do Juros}}{\text{Lucro Depois dos Juros}}$
Giro do Ativo	$\frac{\text{Receita}}{\text{Ativo Total}}$

Fonte: Bruni, 2014.

2.3 DESEMPENHO SETORIAL

Com a existência de empresas que possuem diversas unidades de negócios, é necessária a utilização de uma ferramenta que avalie de maneira individual, cada unidade. Esta avaliação possui a finalidade de se obter informações sobre o desempenho de cada setor de atuação da entidade, identificando qual a contribuição de maneira individual que estas agregam ao resultado final.

2.3.1. Contabilidade divisional ou por responsabilidade

De acordo com Padoveze (2013), denomina-se contabilidade divisional ou por responsabilidade, juntamente com a contabilidade gerencial, um conjunto de conceitos que são aplicados para a identificação, mensuração, decisão e informação de eventos e operações específicas para cada um dos gestores dentro de uma organização.

A contabilidade divisional utiliza das mesmas ferramentas que a gestão econômica do sistema da empresa, porém sua aplicabilidade ocorre por segmentação, ou seja, de maneira que individualize cada setor que é reconhecido como gerador de resultados. Seguindo esta linha, a contabilidade divisional que também pode ser chamada de setorial, segmenta os resultados de uma entidade, com a finalidade de permitir uma avaliação de desempenho para cada um dos gestores, responsáveis pelas unidades de negócio (PADOVEZE, 2013).

Ainda de acordo com o mesmo autor, esta avaliação pode ser caracterizada como *Accountability*, cujo conceito se dá pela responsabilidade individual ou departamental conforme a realização de determinada função. Sendo esta responsabilidade determinada pela direção, ou implicada por leis, regulamentos e

acordos. Ou seja, a responsabilidade da prestação de contas a qual cada responsável foi designado.

Perante o exposto, Warren, Reeve e Fess (2003), induzem que “[...] organizar um negócio por divisões ou unidade operacionais é delegar responsabilidade aos gerentes das unidades, sendo os mesmos responsáveis por planejar e controlar as operações de suas unidades”.

Segundo Padoveze (2013), se pode ter por contabilidade divisional os seguintes termos: unidade de negócios, divisões, centro de lucros, produtos e linhas de produtos, filiais de venda, etc.

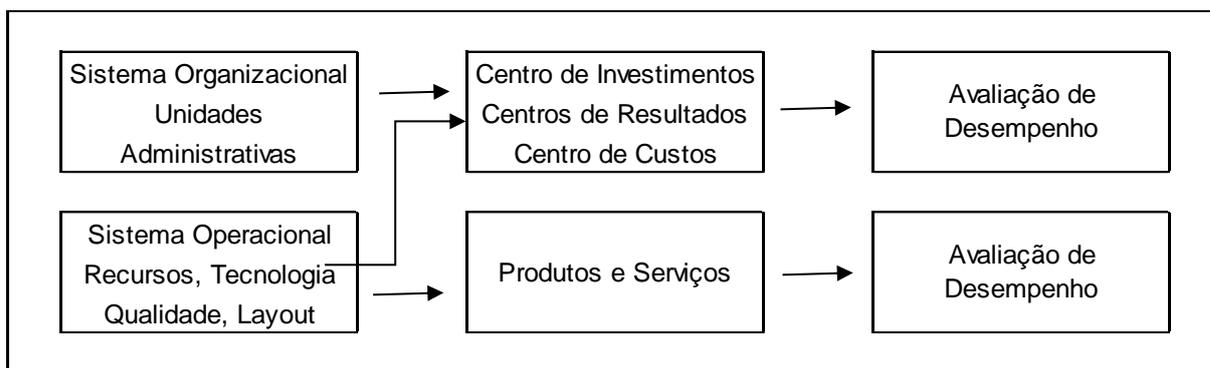
2.3.2 Avaliação de desempenho

A realização de uma atividade ou um conjunto destas, caracteriza-se como desempenho. Avaliação é um termo utilizado para referir-se a um efeito que atribui valor, podendo ser definido como sentido qualitativo, como por exemplo, mérito ou importância, e também como sentido quantitativo relacionado à mensuração (PADOVEZE, 2013).

Para Padoveze (2013), avaliar um desempenho consiste em um processo que incorpora características informativas necessárias para adequá-lo em relação à requisitos que integram o processo de gestão, tanto no planejamento, quanto na execução e controle. Ou seja, avaliação de desempenho requer avaliação e controle de resultados, de maneira que mensure e quantifique o desempenho planejado e o realizado.

O objeto da avaliação de desempenho é a segmentação da organização em unidades que são formuladas dentro de um subsistema, que contém setores, departamentos e divisões, encontradas dentro da contabilidade gerencial, ou também dentro da área de custos, cujo conceito se determina em centros de custos, sendo centros de resultados ou de investimentos. Outro objetivo é a avaliação de resultados das atividades internas e saídas de produtos ou serviços que são transformados em recursos. Perante isto, se faz presente a utilização do seguinte esquema, conforme demonstrado na Figura 1 (CATELLI, 2001):

Figura 1- Avaliação de resultado e avaliação de desempenho



Fonte: Catelli, 2001.

Ainda de acordo com Catelli (2001), em relação à ótica econômica, a avaliação de desempenho implica nas seguintes premissas:

- Separar os resultados das operações, para avaliação individual de cada resultado;
- Avaliar o resultado obtido em confronto aos investimentos existentes para operacionalizar as atividades sob a responsabilidade do gestor;
 - Considerar que as condições operacionais foram totalmente atendidas como, por exemplo, prazos, qualidade e eficiência na utilização dos recursos.

2.3.3 Centros de responsabilidade

Para Atkinson *et. al.* (2015), centro de responsabilidade, funciona como uma pequena empresa, ou seja, uma unidade dentro de uma organização central, onde o gerente é responsável pela direção desta unidade, com o intuito de atingir os objetivos desejados pela organização maior.

Conforme Padoveze (2013), centros de responsabilidades são unidades contábeis criadas para transição e acumulação de dados com características patrimoniais de uma entidade, formados a partir de uma estrutura hierárquica. O conceito de custos e receitas controláveis são a base para essa acumulação.

Perante isso, são conceitos de centros de responsabilidade para acumulação de informações contábeis, os seguintes de acordo com Atkinson *et. al.* (2015) e Garrison e Norren (2001):

- a) Centro de Custo: segmento, área ou departamento, cujo gerente tem controle sobre os custos, mas não sobre a receita ou recursos para investimento. Unidades contábeis de acumulação de gastos, os quais seguem uma estrutura da organização da empresa, seguindo a configuração de responsabilidades da hierarquia.
- b) Centro de Lucro: centro de lucro é qualquer segmento do negócio, onde o gerente tem controle sobre o custo e receita.
- c) Centro de Investimento: qualquer segmento de uma organização, onde o gerente tem controle sobre o custo, receita e investimentos em ativos de produção.

Avaliação de desempenho por segmentos necessita de uma demonstração de resultado, que destaque o desempenho das unidades e não somente o desempenho da empresa como um todo (BRUNNER, 2014).

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação aos procedimentos técnicos, será realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, onde o objeto da busca será evidenciar os diversos aspectos que devem ser considerados na análise de desempenho setorial. Como complemento, será realizado um estudo de caso de uma empresa pertencente ao ramo de confecções de produtos para cama, mesa e banho na cidade de Caxias do Sul – RS.

De acordo com Acevedo e Nohara (2013) o levantamento bibliográfico centra-se na busca de estudos anteriores, já produzidos por outros cientistas, geralmente tendo sua publicação em livros ou artigos. Para Gil (2012), a pesquisa bibliográfica desenvolve-se em etapas, dependendo da natureza do problema, nível de conhecimento de quem realizará o estudo, grau de precisão de conferência da pesquisa, entre outros. A maioria das pesquisas caracterizadas como bibliográficas, seguem as seguintes etapas, conforme expõe Gil (2012):

- a) Escolha do tema;
- b) Levantamento bibliográfico preliminar;
- c) Formulação do problema;
- d) Elaboração do plano de assunto provisório;
- e) Buscas das fontes;
- f) Leitura do material;
- g) Fichamento;
- h) Organização lógica do assunto; e
- i) Redação do texto.

Knechtel (2014), afirma que, a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado e desenvolvido com base em materiais já publicados e acessíveis ao público em geral. Tendo como finalidade, diretamente a aproximação do pesquisador com tudo o que foi elaborado sobre o assunto a ser pesquisado. A elaboração deste tipo de pesquisa tem por objeto à construção de conhecimento, tendo como requisito a leitura, fornecendo fundamentos analíticos para qualquer outro tipo de pesquisa.

Já o estudo de caso é reduzido a uma ou poucas unidades pesquisadas, onde pode-se envolver exame de registros, observações de fatos ocorridos, entrevistas estruturadas ou não, ou qualquer outra ferramenta de pesquisa (KNECHTEL, 2014). Acevedo e Nohara (2013) induzem que a pesquisa de estudo de caso é caracterizada pela análise aprofundada de um objeto ou grupo deste, podendo ser demonstrados como indivíduos ou organizações.

Ainda de acordo com Acevedo e Nohara (2013), o estudo de caso é um método que compreende o planejamento, técnicas de coleta e análise dos dados. O estudo de caso é uma forma de investigar um assunto a partir de procedimentos determinados previamente.

Quanto à natureza do estudo, sua característica consiste em pesquisa aplicada, onde Gil (2012), expressa que são pesquisas voltadas à obtenção de conhecimentos que visam à aplicação de uma situação específica.

Do ponto de vista do problema, a forma de abordagem é qualitativa e quantitativa, onde, segundo Knechtel (2014), a de caráter qualitativa é uma modalidade de abordagem voltada para o entendimento dos fenômenos, onde o objetivo é obter uma visão mais detalhada destes. Ou seja, este tipo de abordagem analisa a forma de como são configurados e apreendidos os fenômenos, dando ênfase à linguagem e percepção de quem o informa.

Para Acevedo e Nohara (2013), a abordagem qualitativa é útil para determinar razões e porquês, sendo recomendado o uso deste delineamento quando deseja-se conhecer fatores e interpretar significados.

Na metodologia qualitativa, o pesquisador procura entender o fenômeno da maneira que ele ocorre, não impondo expectativas preexistentes (DYNIEWICZ, 2014).

Do ponto de vista dos objetivos, os métodos utilizados neste estudo, são classificados como pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Dyniewicz (2014), a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar e esclarecer uma visão mais ampla de determinado fato. Este tipo de método é útil para objetos de pesquisa pouco explorados.

Segundo Dyniewicz (2014), a abordagem de maneira quantitativa, tem o objetivo de prever a mensuração de variáveis que são preestabelecidas para a verificação de sua influência sobre outras variáveis, isto, perante a análise de frequência de incidências e correlações estatísticas.

Para Knechtel (2014), a abordagem quantitativa se enquadra em uma modalidade de pesquisa sobre um problema, com base na testagem de uma teoria composta de variáveis, quantificadas em números e analisados a partir de procedimentos estatísticos.

A pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema, geralmente este tipo de pesquisa, é apresentado em forma de estudo de caso, desde que seja apresentado em consonância com as fontes que embasam o assunto abordado, como por exemplo a pesquisa bibliográfica (GIL, 2012).

Segundo Perovano (2014), a pesquisa descritiva visa à identificação, o registro e análise das características e fatores que estão relacionados com o fenômeno.

Neste método de pesquisa, não há interferência do pesquisador, este, porém, busca descobrir a frequência que um fenômeno ocorre, qual sua característica, causas e conexões com outros fenômenos (GIL, 2012).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

- Análise e interpretação das demonstrações contábeis da empresa A.
- Realizar o desmembramento das demonstrações contábeis, em suas respectivas unidades de negócio, uma vez que é consolidado, utilizando planilha eletrônica.
- Cálculo dos índices financeiros e econômicos utilizando planilha eletrônica.
- Análise dos dados levantados utilizando o embasamento teórico, alinhado ao objetivo e a questão de pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como objetivo demonstrar a contextualização da empresa, bem como examinar as demonstrações contábeis dos anos de 2015 e 2016 e expressar os cálculos realizados para o desenvolvimento das análises formando um elo com o que foi proposto nos capítulos anteriores.

4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo iniciou suas atividades em 1976, quando seu fundador transformou uma pequena fábrica de artigos em uma empresa profissionalizada voltada a revendedores. Passados alguns anos da sua fundação a Beta Confecções Ltda. começou a produzir para suas próprias lojas. Além da fabricação de seus próprios produtos, ela também revende produtos e artigos de outras marcas.

Hoje a empresa conta com a matriz, onde está localizada a confecção e também com três lojas que são as filiais. A matriz e duas das lojas estão localizadas na cidade de Caxias do Sul-RS e uma das lojas em São Marcos-RS. O quadro societário da empresa é composto por quatro sócios, a empresa é de caráter familiar, ou seja, os sócios são pertencentes a mesma família, um dos proprietários é responsável por 97% do capital social, este, por sua vez, sendo o administrador responsável e os outros 3% são divididos igualmente entre os demais. Em relação à tributação a empresa é enquadrada no Simples Nacional, sendo considerada como empresa de pequeno porte.

A matriz conta atualmente com 6 funcionários, a filial 01 com 4, a filial 02 com 3 e a filial 03 com 4 funcionários. Em relação aos funcionários, as lojas possuem a mesma estrutura, o quadro de funcionários é composto por um supervisor comercial de vendas, uma pessoa responsável pelo caixa e o restante são vendedores. Na matriz existe uma supervisora de produção, costureiras e uma cortadeira. É na matriz onde comumente trabalha o sócio administrador e também um auxiliar administrativo.

4.1.1 Mercado de atuação, clientes e fornecedores

O principal foco da empresa é o consumidor final, mas também atende no atacado, o que se origina na venda externa dos produtos fabricados por ela mesma. O mercado de atacado por sua vez, dispõe de preços especiais para viabilizar as negociações com lojistas.

As lojas atendem de forma personalizada as regiões onde estão instaladas, o perfil do cliente varia entre as lojas, como por exemplo, a Loja (filial 01) alcança mais as pessoas de classe média alta, já as Lojas (filiais 02 e 03) abrangem mais os clientes que estão enquadrados como classe média baixa.

A maioria dos clientes, independentemente da loja, já são “fixos”, ou seja, já adquirem os produtos há bastante tempo, e são estes clientes que indicam clientes novos. Além de vendas à vista, seja dinheiro ou cartão, também existe a opção do crediário em forma de carnês.

Em relação aos fornecedores, as compras propriamente ditas, tanto de matéria-prima, embalagens e até mesmo as mercadorias, são centralizadas na matriz, eventualmente ocorre compra de mercadoria pelas filiais. Posteriormente ocorrem as transferências para as lojas conforme a necessidade de cada uma, também ocorre transferência entre as lojas quando ocorre a necessidade, incluindo também pedidos de clientes.

4.1.2 Produtos

A empresa produz e revende toda a linha voltada para artigos de cama, mesa e banho, ou seja, existe uma grande variedade de produtos. Em relação a produção própria o que mais se destaca são cortinas sob medida, pijamas e lençóis. Nas lojas também é possível encontrar produtos para os mais diversos artesanatos, como tecidos, fios, linhas e acessórios. A empresa também atua como revendedora de diversos produtos, como por exemplo, colchões, tapetes, toalhas de banho e cobertores de marcas conceituadas em âmbito nacional.

4.2 CÁLCULO E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico são apresentadas as análises realizadas através dos cálculos efetuados de indicadores financeiros e econômicos abrangendo demonstrações consolidadas e também demonstrações descentralizadas, ou seja, separadas em matriz e filiais da empresa Beta Confecções Ltda. Também são expostas as transferências realizadas entre os estabelecimentos vinculando informações dos anos de 2015 e 2016.

4.2.1 Transferências entre matriz e filiais

As compras de matérias primas, embalagens e mercadorias para a revenda centralizam-se na matriz, o produto depois de pronto é transferido juntamente com as mercadorias para as filiais mediante a necessidade de cada loja, também ocorrem transferências de mercadorias entre as lojas e também das lojas para a matriz. Tudo o que volta para a matriz, entra como mercadoria, pois as lojas possuem seus CNJPs enquadrados somente como comércio, por esta questão não podem efetuar saídas de produtos como industrializados.

Tendo isto, as Tabelas 1 e 2 demonstram tais transferências que abrangem os períodos de 2015 e 2016, conforme relatórios extraídos a partir de notas fiscais de entradas e saídas relacionadas a este tipo de operação.

Tabela 1 - Transferências entre matriz e filiais do exercício de 2015.

TRANSFERÊNCIAS ENTRE MATRIZ E FILIAIS 2015 (valores em R\$)					
ORIGEM	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	TOTAL
Transferência de Produtos - Recebidos da Matriz		113.655,03	55.261,58	104.199,98	273.116,59
Transferência de Mercadorias - Recebidas da Matriz		266.873,54	198.107,70	515.414,87	980.396,11
Mercadorias Recebidas da Filial 01	35.356,03	-	8.277,66	21.433,95	65.067,64
Mercadorias Recebidas da Filial 02	16.688,77	38.550,41	-	30.919,62	86.158,80
Mercadorias Recebidas da Filial 03	32.576,32	19.524,45	14.004,72	-	66.105,49
TOTAL	84.621,12	438.603,43	275.651,66	671.968,42	1.470.844,63

ORIGEM	RECEBEU	TRANSFERIU
Transferências totais realizadas pela Matriz	84.621,12	1.253.512,70
Transferências totais realizadas pela Filial 01	438.603,43	65.067,64
Transferências totais realizadas pela Filial 02	275.651,66	86.158,80
Transferências totais realizadas pela Filial 03	671.968,42	66.105,49
TOTAL	1.470.844,63	1.470.844,63

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2- Transferências entre matriz e filiais do exercício de 2016

TRANSFERÊNCIAS ENTRE MATRIZ E FILIAIS 2016 (em R\$)					
ORIGEM	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	TOTAL
Transferência de Produtos - Recebidos da Matriz	-	119.290,43	64.765,72	131.204,82	315.260,97
Transferência de Mercadorias - Recebidas da Matriz	-	233.644,14	173.150,04	190.213,02	597.007,20
Mercadorias Recebidas da Filial 01	25.024,04	-	8.670,66	20.668,43	54.363,13
Mercadorias Recebidas da Filial 02	10.410,69	29.332,16	-	15.158,77	54.901,62
Mercadorias Recebidas da Filial 03	40.729,63	27.275,00	18.297,70	-	86.302,33
TOTAL	76.164,36	409.541,73	264.884,12	357.245,04	1.107.835,25

ORIGEM	RECEBEU	TRANSFERIU
Transferências totais realizadas pela Matriz	76.164,36	912.268,17
Transferências totais realizadas pela Filial 01	409.541,73	54.363,13
Transferências totais realizadas pela Filial 02	264.884,12	54.901,62
Transferências totais realizadas pela Filial 03	357.245,04	86.302,33
TOTAL	1.107.835,25	1.107.835,25

Fonte: Dados da pesquisa

As Tabelas 3, 4 e 5 demonstram as informações do estoque, tais como saldo anterior e final, bem como as transferências e total de compras realizadas nos anos de 2015 e 2016. Tais tabelas expressam os valores que compõem o custo de produtos e mercadorias vendidas.

As Tabelas 3 e 4 trazem o montante das compras de matérias-primas, embalagens e mercadorias para revenda, bem como as devoluções que ocorreram nos exercícios de 2015 e 2016. Os valores de compras estão separados por estabelecimento, desta maneira é possível visualizar qual unidade deteve a maior ou menor quantidade de compra.

Tabela 3- Compras referentes ao exercício de 2015

COMPRAS EXERCÍCIO 2015	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
DESCRIÇÃO	VALORES EM R\$				
COMPRA DE MATÉRIAS PRIMAS	323.899,13	0,00	0,00	0,00	323.899,13
COMPRA DE EMBALAGEM	7.278,82	0,00	0,00	0,00	7.278,82
FRETES S/COMPRAS	7.600,29	0,00	0,00	0,00	7.600,29
(-) DEVOUÇÃO DE INSUMOS	-2.069,20	0,00	0,00	0,00	-2.069,20
SUBTOTAL	336.709,04	0,00	0,00	0,00	336.709,04
COMPRA DE MERCADORIAS	391.303,70	11.507,65	75.849,97	39.355,28	518.016,60
FRETES S/COMPRAS	980,07	0,00	0,00	0,00	980,07
(-) DEVOUÇÕES DE MERCADORIAS	-5.019,62	0,00	0,00	-4.496,17	-9.515,79
SUBTOTAL	387.264,15	11.507,65	75.849,97	34.859,11	509.480,88
TOTAL DE COMPRAS NO PERÍODO	723.973,19	11.507,65	75.849,97	34.859,11	846.189,92

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4- Compras referentes ao exercício de 2016

COMPRAS EXERCÍCIO 2016	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
DESCRIÇÃO	VALORES EM R\$				
COMPRA DE MATÉRIAS PRIMAS	308.674,33	0,00	0,00	0,00	308.674,33
COMPRA DE EMBALAGEM	966,40	0,00	0,00	0,00	966,40
FRETES S/COMPRAS	7.324,50	0,00	0,00	0,00	7.324,50
(-) DEVOLUÇÃO DE INSUMOS	-785,35	0,00	0,00	0,00	-785,35
SUBTOTAL	316.179,88	0,00	0,00	0,00	316.179,88
COMPRA DE MERCADORIAS	367.134,76	13.001,87	47.868,26	18.908,55	447.913,44
FRETES S/COMPRAS	229,50	0,00	0,00	42,64	272,14
(-) DEVOLUÇÕES DE MERCADORIAS	-242,30	0,00	0,00	-124,50	-366,80
SUBTOTAL	367.121,96	13.001,87	47.868,26	18.826,69	447.818,78
TOTAL DE COMPRAS NO PERÍODO	683.301,84	13.001,87	47.868,26	18.826,69	762.998,66

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os estabelecimentos ficaram na mesma posição em ambos exercícios, no que diz respeito à proporção da unidade que mais ou menos comprou. Assim sendo, por ser a principal distribuidora, a matriz foi a que mais comprou, tendo em segundo lugar a filial 02, ficando as filiais 03 e 01 em terceiro e quarto lugar respectivamente.

Nos dois anos, comparando somente as unidades filiais, foi a filial 01 a que menos comprou mercadoria. O total de compras de todas as unidades no período de 2015 foi de R\$ 846.189,92 e no ano de 2016 R\$ 762.998,66, ou seja, aproximadamente 10% a menos no segundo ano.

A Tabela 5 evidencia os saldos de estoques anterior e final, juntamente com o total de transferências recebidas de cada estabelecimento dos anos de 2015 e 2016.

Tabela 5- Informações do estoque períodos de 2015 e 2016

INFORMAÇÕES DO ESTOQUE 2015 (EM R\$)	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
ESTOQUE INICIAL	473.052,43	130.571,76	55.257,20	47.849,88	706.731,27
TRANSFERENCIAS RECEBIDAS	84.621,12	438.603,43	275.651,66	671.968,42	1.470.844,63
ESTOQUE FINAL	179.786,61	247.933,82	146.117,48	156.921,05	730.758,96
INFORMAÇÕES DO ESTOQUE 2016 (EM R\$)	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
ESTOQUE INICIAL	179.786,61	247.933,82	146.117,48	156.921,05	730.758,96
TRANSFERENCIAS RECEBIDAS	76.164,36	409.541,73	264.884,12	357.245,04	1.107.835,25
ESTOQUE FINAL	297.785,16	267.212,03	150.538,36	191.044,69	906.580,24

Fonte: Dados da pesquisa

As informações demonstradas na Tabela 5 são necessárias para o cálculo do custo de produtos e mercadorias vendidas, tendo em vista que as transferências recebidas devem estar incorporadas também neste cálculo. Lembrando que na matriz, como há atividade de indústria existem custos com mão de obra direta e outros gastos relacionados à produção, chegando a um total de R\$ 120.208,92 em 2015 e R\$

109.833,20 destes custos em 2016. Estes valores são incorporados ao custo dos produtos vendidos na unidade matriz.

Tendo em vista tais informações, as Tabelas 6 e 7 demonstram como ficou a receita bruta, o custo do produto vendido, o custo da mercadoria vendida e o lucro bruto de cada estabelecimento depois de realizados os ajustes das transferências.

Nota-se que as saídas de cada estabelecimento foram nomeadas como “venda interna”, para identificação das operações realizadas entre o grupo e “venda externa”, para as vendas propriamente ditas. Os produtos de fabricação própria e as mercadorias que foram adquiridas passam a ser custo, quando ocorre a venda e quando esta não acontece, vão para o estoque de cada estabelecimento. Essas transações se alocam no custo da mercadoria vendida, por conta do enquadramento de empresa comercial mencionado anteriormente.

Observa-se que nos dois anos a receita bruta com maior montante foi realizada pela matriz, isso acontece devido ao fato desta ser a distribuidora principal de produtos e mercadorias para as filiais, não descartando que também ocorrem compras de mercadorias pelas lojas, porém o volume é inferior. A maior obtenção de receita externa é da filial 1 tanto em 2015, quanto em 2016. Nos dois anos foi esta a filial que mais necessitou de transferências e também foi a que menos comprou mercadoria. Logo, partindo do ponto de que as transferências ocorrem devido à necessidade de cada loja, pela receita de venda externa e pelo total de transferências a filial 01 foi a que obteve o maior volume de vendas correspondendo assim ao maior lucro bruto de todos os estabelecimentos nos dois exercícios.

Tabela 6- Alocação das transferências na demonstração do resultado do exercício de 2015

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2015	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
DESCRIÇÃO	VALOR (em R\$)	VALOR (em R\$)	VALOR (em R\$)	VALOR (em R\$)	VALOR (em R\$)
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.278.367,15	768.851,63	554.610,28	612.343,21	3.214.172,27
VENDA EXTERNA DE PRODUTOS DE FABRICAÇÃO PRÓPRIA	24.854,45	0,00	0,00	0,00	24.854,45
VENDA INTERNA DE PRODUTOS / MERCADORIAS	1.253.512,70	65.067,64	86.158,80	66.105,49	1.470.844,63
REVENDA EXTERNA DE MERCADORIAS	0,0	703.783,99	468.451,48	546.237,72	1.718.473,19
(-) DEDUÇÕES	-2.413,42	-61.156,28	-40.692,30	-48.056,09	-152.318,09
DEVOLUÇÕES DE VENDAS	0,00	0,00	-187,53	-367,26	-554,79
SIMPLES NACIONAL	-2.413,42	-61.156,28	-40.504,77	-47.688,83	-151.763,30
(=) RECEITA LÍQUIDA	1.275.953,73	707.695,35	513.917,98	564.287,12	3.061.854,18
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	-432.479,24	0,00	0,00	0,00	-432.479,24
(-) CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	-789.589,81	-332.749,02	-260.641,35	-597.756,36	-1.980.736,54
(=) LUCRO BRUTO	53.884,68	374.946,33	253.276,63	-33.469,24	648.638,40

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7- Alocação das transferências na demonstração do resultado do exercício de 2016

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2016	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
DESCRIÇÃO	VALOR (em R\$)				
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	957.068,13	785.171,19	519.797,25	620.853,59	2.882.890,16
VENDA EXTERNA DE PRODUTOS DE FABRICAÇÃO PRÓPRIA	44.799,96	0,00	0,00	0,00	44.799,96
VENDA INTERNA DE PRODUTOS / MERCADORIAS	912.268,17	54.363,13	54.901,62	86.302,33	1.107.835,25
REVENDA EXTERNA DE MERCADORIAS	0,00	730.808,06	464.895,63	534.551,26	1.730.254,95
(-) DEDUÇÕES	-4.063,35	-64.715,83	-39.021,48	-45.574,37	-153.375,03
DEVOLUÇÕES DE VENDAS	0,00	-3.811,65	0,00	-331,60	-4.143,25
SIMPLES NACIONAL	-4.063,35	-60.904,18	-39.021,48	-45.242,77	-149.231,78
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	953.004,78	720.455,36	480.775,77	575.279,22	2.729.515,13
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	-395.537,65	0,00	0,00	0,00	-395.537,65
(-) CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	-355.763,20	-403.265,39	-308.331,50	-341.948,09	-1.409.308,18
(=) LUCRO BRUTO	201.703,93	317.189,97	172.444,27	233.331,13	924.669,30

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Resultados e análises

As Tabelas 8, 9, 10 e 11 demonstram os resultados de indicadores financeiros e econômicos formulados a partir das demonstrações contábeis da empresa objeto deste estudo, bem como a análise dos números encontrados fazendo uma ligação entre os exercícios de 2015 e 2016.

Tabela 8- Indicadores de liquidez referente 2015 e 2016

Indicadores de Liquidez 2015	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
Liquidez Imediata - LI	0,61	0,52	0,76	0,09	0,49
Liquidez Seca - LS	1,17	0,59	0,83	0,17	0,72
Liquidez Corrente - LC	2,92	2,80	9,40	3,24	3,33
Liquidez Geral LG	2,92	2,38	9,40	3,24	3,11
Indicadores de Liquidez 2016	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
Liquidez Imediata - LI	0,41	0,48	0,46	0,68	0,46
Liquidez Seca - LS	0,49	2,16	2,58	3,74	1,38
Liquidez Corrente - LC	2,63	7,20	8,05	12,70	5,14
Liquidez Geral LG	2,63	7,20	8,05	12,70	5,14

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à liquidez imediata, que engloba somente saldos disponíveis em caixa, contas bancárias e aplicações financeiras de curto prazo, nos dois anos foram obtidos valores menores que 1,0.

Mesmo estes valores encontrados se mostrando relativamente baixos, não podem ser considerados com tanta relevância, já que não é característica da empresa manter grandes quantias de dinheiro em caixa, ou seja, dinheiro parado. No ano de 2015 a filial com maior liquidez imediata foi a filial 02 e no ano de 2016 a filial 03, esta por sua vez, tinha obtido o menor resultado em 2015.

A matriz e as filiais 02 e 03 apresentam os mesmos valores tanto na liquidez geral quanto na liquidez corrente no ano de 2015, e em todos os estabelecimentos em 2016, pelo fato de não terem realizáveis de longo prazo e passivo não circulante, ou seja, obrigações e direitos de longo prazo, fazendo com que a liquidez geral se apresentasse com os mesmos valores que a corrente. Somente a filial 01 no ano de 2015, possuía obrigações de longo prazo, onde tais obrigações foram quitadas no ano de 2016. Estas obrigações estão vinculadas a empréstimos e financiamentos junto às instituições financeiras.

Quando observadas somente a liquidez corrente e a geral, a empresa em um todo demonstra um bom desempenho em ambos os anos, destacando-se a filial 02 em 2015 e as filiais 02 e 03 no período de 2016. Visualizando apenas este indicador, compreende-se que a empresa possui recursos para a quitação de suas obrigações de curto e longo prazos.

Em relação a liquidez seca, é importante que esta seja comparada juntamente com a liquidez corrente, já que é visível a queda que se tem tanto nos números encontrados de modo separado em cada estabelecimento e até mesmo nos resultados consolidados em ambos os anos. Ou seja, a liquidez seca desconsidera totalmente o estoque, já que este possui uma certa dificuldade para transformar-se em recursos financeiros com velocidade, pois ainda não ocorreu a venda. Isto faz com que este indicador seja o mais próximo da situação real da empresa em termos de liquidez.

A liquidez seca demonstra o que a empresa possui para honrar suas obrigações caso não ocorra a venda do que ela obtém estocado, em relação a queda da liquidez seca mencionada anteriormente, pode-se perceber que alguns dos resultados encontrados chamam à atenção. Por exemplo, no ano de 2016 a filial 03 obteve como liquidez corrente R\$ 12,70 e quando é retirado o estoque, caiu para R\$ 3,74 na seca, logo, o volume de produtos e mercadorias que estão parados é relativamente alto, o que impacta diretamente na liquidez em geral da empresa, uma vez que, entende-se que estoque parado é sinônimo de custo, pois não está ocorrendo o volume de vendas que a empresa deseja e também não está gerando a rentabilidade desejada.

Contudo, em relação aos indicadores de liquidez, é necessário observar que a maioria das obrigações de curto prazo, mais especificamente os fornecedores, se concentram na matriz, o que faz com que as filiais obtivessem no geral um melhor desempenho neste quesito.

A Tabela 9 aborda os indicadores relacionados ao endividamento e estrutura do capital da entidade.

Tabela 9- Indicadores de estrutura de capital referente 2015 e 2016

Indicadores Estrutura Capital 2015	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
Grau Endividamento	49,87%	69,66%	11,79%	43,93%	46,11%
Composição do Endividamento	100	214,15	100	100	93,44
Imobilização do Patrimônio Líquido	4,09	3,60	0,99	1,63	2,82
Indicadores Estrutura Capital 2016	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
Grau Endividamento	67,27%	12,50%	14,03%	8,50%	23,82%
Composição do Endividamento	107,17	100	100	100	104,32
Imobilização do Patrimônio Líquido	2,23	1,52	1,10	0,53	1,35

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores de estrutura estão diretamente vinculados à obtenção de capital da empresa, seja ele próprio ou de terceiros. No geral, o grau de endividamento da empresa é baixo, sendo em 2015 próximo de 46% e menor ainda em 2016 chegando em torno de 24%. A partir disso é possível notar que a política da empresa é voltada para o reinvestimento através dos lucros do Patrimônio Líquido.

Conforme o encontrado na composição do endividamento percebe-se que a dívida total que a empresa tem a honrar, encontra-se praticamente toda concentrada no curto prazo, isso faz com que de certa forma, ocorra uma “pressão” para a mesma. Esta “pressão” consiste em que a quitação das obrigações ocorra logo, ou seja, o prazo é curto tanto no exercício de 2015, quanto no ano de 2016.

Vale ressaltar que, a política da empresa consiste em utilizar o capital próprio para o reinvestimento, se por ventura não ocorrer a quitação de obrigações relacionadas aos sócios, como por exemplo, o não pagamento de lucros a distribuir, a empresa não adquire problemas de inadimplência com terceiros, o que ocorreria se ela tivesse buscado financiamentos junto às instituições financeiras, por exemplo.

Em relação ao indicador de imobilização do patrimônio líquido que consiste na revelação do que foi investido no imobilizado a partir do patrimônio líquido, observa-se que em todos os estabelecimentos e em ambos os anos, este índice se mostra baixo e pode ser considerado positivo para empresa, uma vez que, não investindo em imobilizado sobram mais recursos para ativos circulantes, fazendo com que a empresa seja mais independente de capital de terceiros para financiar seu ativo circulante.

Por outro lado, um índice de imobilização do patrimônio líquido, ao longo dos anos se mostrando baixo pode representar uma decisão de não renovação de

máquinas e equipamentos, o que pode tornar a capacidade produtiva prejudicada em função do imobilizado não suportar a demanda recebida para produzir. Este é um fator atrelado à depreciação que demonstra a perda de capacidade produtiva dos equipamentos.

A Tabela 10 demonstra o resultado encontrado a partir dos cálculos efetuados dos indicadores de lucratividade dos anos de 2015 e 2016.

Tabela 10- Indicadores de lucratividade referente 2015 e 2016

Indicadores de Lucratividade 2015	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
Margem Bruta	13,64%	52,98%	49,28%	-5,93%	25,11%
Margem Operacional	-8,93%	35,38%	24,99%	-21,30%	4,72%
Margem Líquida	-9,06%	33,09%	25,14%	-21,21%	4,18%
Lucratividade	-9,04%	30,46%	23,29%	-19,55%	3,98%
Rentabilidade do Ativo	-38,65%	72,71%	79,87%	-71,54%	13,47%
GAF	-0,99	1,07	1,00	-0,99	1,13
Giro do Ativo	4,27	2,20	3,18	3,37	3,22
Indicadores de Lucratividade 2016	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
Margem Bruta	32,69%	44,03%	35,87%	40,56%	37,90%
Margem Operacional	1,99%	23,60%	10,73%	23,38%	13,74%
Margem Líquida	2,38%	21,35%	10,73%	23,38%	13,28%
Lucratividade	2,37%	19,59%	9,92%	21,66%	12,58%
Rentabilidade do Ativo	6,10%	39,79%	23,05%	49,43%	28,91%
GAF	0,84	1,11	1,00	1,00	1,03
Giro do Ativo	2,56	1,86	2,15	2,11	2,18

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores de lucratividade demonstram a capacidade da empresa de gerar lucro por meio de suas vendas.

Em comparação, os indicadores de rentabilidade evidenciam o retorno do que foi investido na empresa a partir de capitais, sejam eles próprios ou de terceiros. Sendo assim, a rentabilidade tem o intuito de refletir a capacidade de autofinanciamento da organização, bem como demonstrar a forma de distribuição de lucros e a capacidade de geração de receita.

O índice de margem bruta indica o retorno obtido das vendas, depois da extração de deduções e despesas sobre estas. Ou seja, ele demonstra o quanto a empresa lucra com cada venda, considerando o lucro bruto em comparação com a receita líquida.

O indicador de margem bruta se mostrou positivo em todos os estabelecimentos em ambos os exercícios, exceto na filial 03 no ano de 2015, que obteve uma perda de 5,93%. Ainda no ano de 2015, a unidade que mais se destacou foi a filial 01 chegando em torno de 53% de margem bruta, foi esta unidade que também teve o melhor desempenho neste quesito em 2016, resultando em aproximadamente 44% de margem bruta.

A filial 03 no ano de 2015, foi a que obteve prejuízo, isto é, não houve lucro bruto, pois, o custo do que foi vendido foi superior à receita líquida. Isto ocorreu em função da diminuição do preço de venda apenas nesta unidade, ou seja, o valor da venda foi inferior do que o utilizado nas demais unidades, este ato foi necessário para adequação ao mercado, no caso a região, que esta atua, principalmente devido à alta atuação da concorrência.

Comparando os resultados consolidados, nos dois exercícios a empresa teve um bom retorno, obtendo em torno de 25% em 2015 e no ano de 2016 chegou a 37,90% de retorno de lucro sobre o que foi vendido. Houve um aumento de aproximadamente 12% do ano de 2015 para o de 2016, um fato que contribuiu para este resultado, foi a realização de avaliação do preço de venda, ocorrendo assim o aumento de preço em alguns produtos, já a quantidade de venda não teve variação relevante de um ano para o outro.

Em relação aos resultados encontrados nos indicadores de rentabilidade de margem operacional, é possível perceber que houve prejuízo no exercício de 2015, na matriz e na filial 03, já que este indicador utiliza o lucro operacional para o cálculo. A margem operacional demonstra a capacidade de geração de receita operacional antes dos impostos sobre o lucro, o que não se aplica à empresa, já que esta é optante pelo Simples Nacional, e também antes da alavancagem financeira. No ano de 2015, na matriz e na filial 03, não houve rentabilidade em relação à margem operacional, isto é, houve uma perda de aproximadamente 9% e 21% respectivamente.

A margem negativa em ambas se dá pelo prejuízo no resultado operacional. No caso da matriz, o valor das despesas operacionais foi superior ao lucro bruto, onde o total destas despesas chegou a R\$ 167.858,19 em 2015, sendo que aproximadamente 55% deste valor está relacionado com despesas gerais e administrativas. Já na filial 03 a principal questão que contribuiu para o prejuízo, foi o

fato do custo das mercadorias vendidas ser maior do que a receita líquida como mencionado anteriormente.

A partir disto, é possível observar que a matriz é a unidade que mais tem despesas, sendo que estas ultrapassaram a obtenção de receita, isto ocorre devido à centralização que também ocorre em relação as despesas, principalmente as classificadas como administrativas, isto faz com que a matriz sirva de suporte para as operações que são realizadas nas filiais. No caso da filial 03, o que ocasionou tal resultado negativo no ano de 2015 foi a falta de geração de receita suficiente.

Ainda no ano de 2015, foi a filial 01 que obteve a melhor colocação em relação a margem operacional, alcançando 35,38% seguida da filial 02 que obteve 24,99%, estas, por sua vez, neutralizaram as perdas das demais, fazendo com que o resultado consolidado chegasse a 4,72%. Isto é, o resultado obtido nas filiais 01 e 02 foram suficientes para cobrir os prejuízos das outras duas unidades e ainda trazer um resultado positivo para o grupo.

Em 2016, não apenas o resultado consolidado, mas também todos os estabelecimentos obtiveram uma melhora significativa, exceto a filial 02 que demonstrou uma queda. De modo consolidado a empresa atingiu 13,74% de margem operacional, ou seja, a sua capacidade de geração de receita operacional melhorou.

A filial 03 foi a que obteve destaque, pois no ano anterior, havia tido uma perda de 21,30% e em 2016 teve uma recuperação significativa, chegando a aproximadamente 23,38%, sendo a segunda unidade a atingir o resultado mais alto neste quesito. O que ocasionou esta melhora foi a reposição do valor de venda original, que no ano anterior tinha sofrido uma diminuição em função da região em que atua, como mencionando anteriormente. Demais estratégia comerciais não foram abertas pela empresa para constarem nesta pesquisa.

Ainda em relação à margem operacional a filial 03 ficou somente atrás da filial 01 que atingiu 23,60%, porém, é visível que a diferença de resultados entre as duas é muito pequena, ou seja, obtiveram praticamente o mesmo.

A margem líquida tem resultados muito próximos da margem operacional, pois a empresa não tem importâncias significativas em resultados financeiros ou em outras receitas e despesas.

Nas filiais 02 e 03, no ano de 2016, os resultados encontrados na margem operacional e na margem líquida são iguais. Isto ocorreu devido a estas unidades não

possuírem, neste exercício, operações financeiras ou operações que se enquadram em outras receitas e despesas.

Os resultados encontrados na margem líquida, assim como na margem operacional, também obtiveram um melhor desempenho em 2016 em comparação com o ano de 2015, visto que em 2015 o resultado consolidado chegou a 4,18% e passou para 13,28% em 2016, ou seja, houve uma melhora de aproximadamente 9%. A margem líquida revela qual o retorno que a empresa tem em relação às vendas, comparando a receita líquida com o lucro líquido, isto é, ela evidencia qual o retorno que se tem do faturamento da empresa.

Observa-se que no ano de 2015 a matriz e a filial 03 tiveram perdas de 9,06% e 21,21% respectivamente, porém o desempenho das filiais 01 e 02 conseguiu cobrir tais perdas, sendo que em 2015 a filial 01 foi a que obteve o melhor desempenho neste quesito, alcançando 33,09% de margem líquida, já a filial 02 21,21%.

Assim como demonstrado nos resultados de margem bruta e operacional, no ano de 2016, em relação à margem líquida, a unidade que mais se destacou foi a filial 03, que no exercício de 2015 sofreu perdas, mas em 2016 conseguiu recuperar-se e obteve um retorno relevante, resultando em 23,38% de margem líquida, tornando-se a unidade que mais contribuiu para o resultado consolidado neste indicador. Uma das unidades que também teve perdas no ano de 2015 foi a matriz, que em relação à margem líquida resultou em uma perda de 9,06%, mas também conseguiu recuperar-se, tendo 2,38% de margem líquida positiva em 2016.

Em 2015, o lucro líquido consolidado foi de R\$ 128.036,08 e em 2016 R\$ 362.595,46, o aumento de um ano para o outro foi de aproximadamente 283%, tendo isto, observa-se que este aumento chama a atenção pela elevada variação que ocorreu de um ano para o outro. Relembrando que uma das principais questões para esta variação foi a reposição do valor de venda original na filial 03, que havia sofrido uma diminuição significativa em 2015. O preço de venda sendo reajustado nesta unidade foi suficiente para a geração de lucro em 2016. A partir deste fato, nota-se, que em 2016 o lucro se justificou de uma forma positiva, onde a operação da empresa funciona como o desejado, ou seja, as vendas conseguem cobrir os custos e despesas e ainda é capaz de gerar lucro.

A partir disto, o indicador de lucratividade evidencia resultados positivos em todas as unidades no ano de 2016, em virtude deste fato, percebe-se que todos os

estabelecimentos contribuíram para o resultado consolidado. No ano de 2016 a lucratividade da empresa foi de 12,28%, onde é possível identificar que, a filial 03 foi a que mais contribuiu, alcançando 21,66% no indicador. Outra unidade que também obteve um resultado que contribuiu de forma relevante para o montante consolidado foi a filial 01, que resultou em 19,59%.

Assim, como os demais indicadores que estão relacionados a resultados, sejam eles lucros ou prejuízos, a lucratividade no ano de 2015, foi menor comparada a 2016, chegando a 3,98%, aproximadamente 9% a menos que no segundo ano. Vale ressaltar também, que os prejuízos obtidos na matriz e na filial 03, foram cobertos pelos lucros obtidos nas filiais 01 e 02 em 2015.

A rentabilidade do ativo se posiciona como um indicador de grande utilidade, para fins de acompanhamento da evolução da empresa ao longo de sua existência. A partir do resultado deste indicador, é possível perceber a eficiência da aplicação dos ativos em relação ao lucro líquido.

Observando o resultado consolidado percebe-se que no ano de 2016 o retorno do ativo em relação ao lucro líquido se mostrou melhor do que em 2015. Isto é, o retorno do ativo obtido em 2015 foi de 13,47% e em 2016 chegou a aproximadamente 29%. Este fato demonstra que no ano de 2016 a empresa teve uma melhor lucratividade em comparação com o total investido, ou seja, as aplicações de recursos que se encontram no ativo conseguiram trazer um retorno positivo quando relacionadas ao lucro líquido.

No exercício de 2015, a matriz e a filial 03, assim como nos demais indicadores, também não obtiveram retornos em relação ao investido, sendo que neste exercício, a matriz chegou a ter uma perda de 38,65% e a filial 03 uma perda maior ainda, chegando em torno de 71,54%. Ou seja, o investimento realizado no ativo não foi suficiente para a geração de lucro nestas unidades em 2015.

Observa-se que, assim como demonstrado nos demais indicadores, a rentabilidade do ativo das filiais 01 e 02 foi capaz de cobrir as perdas das outras duas unidades e ainda assim, contribuir para o resultado consolidado positivamente.

Já no ano de 2016 todos os estabelecimentos obtiveram retorno, tendo como rentabilidade do ativo de modo consolidado aproximadamente 29%, aproximadamente 15% a mais do que em 2015, ou seja, no ano de 2016 a eficiência da aplicação dos ativos teve um melhor desempenho.

É possível perceber, que também se tratando da rentabilidade do ativo, em 2016 a filial 03 novamente, foi a unidade que mais contribuiu para o grupo, resultando em 49,43% desta rentabilidade, acompanhada da filial 01 que resultou em 39,79%, vale ressaltar, que os indicadores mencionados até agora, apontam que no ano de 2016, são as filiais 01 e 03 que demonstraram os melhores desempenhos.

Outro indicador que é demonstrado na Tabela 10 é o Grau de Alavancagem Financeira (GAF), este indicador consiste na capacidade que a empresa tem em utilizar recursos de terceiros, tais como empréstimos e financiamentos, para potencializar o seu resultado operacional. Tendo isto, pode-se perceber que este indicador apresenta um resultado baixo de forma geral, ou seja, tanto os valores separados por unidades, quanto valores demonstrados de modo consolidado estão próximos a 1, isto em ambos os exercícios, 2015 e 2016.

Os resultados de alavancagem sendo bem próximos de 1,00 confirmam a política praticada pela empresa, como já mencionado anteriormente, isto é, a empresa não tem a prática de buscar grandes financiamentos junto a terceiros, sendo assim não possui juros a pagar referentes a empréstimos e financiamentos, o que se caracterizariam como juros fixos, para fins de alavancagem financeira.

A única unidade que possui o maior GAF é a filial 01 nos anos de 2015 e 2016, esta é a unidade que possui um financiamento bancário, porém este financiamento não possui tanta representatividade, já que o resultado de alavancagem financeira obtido em 2015 foi de 1,07, no ano de 2016 este indicador foi para 1,11. Este pequeno aumento na filial 01 no ano de 2016, é referente ao aumento da despesa financeira, visto que no ano de 2015 a empresa possuía outras receitas, o que minimiza o resultado financeiro.

No exercício de 2015, a filial 03 teve seu grau de alavancagem financeira igual a 1,00, ou seja, neste caso a alavancagem não existe, ela é nula. Ainda em 2015, a matriz e a filial 02 resultaram em GAFs negativos, isto se deve ao fato de haver ocorrido prejuízo antes mesmo do resultado financeiro em ambas as unidades. Percebe-se também que estes dois resultados são menores que 1,00, ou seja, o prejuízo no resultado líquido foi menor que no resultado operacional. Isto é possível, pois todas as unidades no ano de 2015 obtiveram receitas que foram classificadas como outras receitas, estas por sua vez, tratam-se de recuperações de despesas que ocorreram neste exercício.

Em 2016, nas filiais 02 e 03, o grau de alavancagem financeira é de 1,00, sendo assim, é possível perceber que tal alavancagem é nula nessas unidades. Já na matriz o GAF resultou em 0,84, ou seja, alcançou um valor menor que 1,00. Isto ocorreu devido às receitas financeiras provenientes de aplicações terem sido maiores do que as despesas, o que resultou em um resultado líquido melhor do que o resultado financeiro, ou seja, o lucro líquido foi maior que o operacional. Observando somente os resultados consolidados, percebe-se que este indicador se demonstrou um pouco inferior em 2016, chegando a 1,03 enquanto em 2015 foi de 1,13, sendo que o que mais contribuiu para tal diminuição no ano de 2016 foi a alavancagem nula das filiais 02 e 03.

A partir destes resultados, pode-se perceber que a filial 01, conseguiu ter uma alavancagem financeira, de pequena proporção, porém o financiamento que foi contratado nesta unidade foi capaz de proporcionar tal alavancagem.

O giro do ativo evidencia a eficiência que a empresa possui em gerar vendas a partir da utilização de seus ativos. Tendo isto, é visível que em todos os estabelecimentos nos dois exercícios expostos a empresa conseguiu utilizar o ativo mais de uma vez dentro de um único período para a geração de suas vendas.

No ano de 2015, a unidade que mais realizou giros de seus ativos foi a matriz, tendo um resultado de 4,27, a segunda unidade que mais obteve giros foi filial 03, resultando em 3,37, logo depois vem a filial 02 com 3,18 e a unidade que teve menor giro em 2015 foi a filial 01, chegando em 2,20. O total consolidado no exercício de 2015 foi 3,22.

No ano de 2016, assim como no resultado consolidado, as unidades também obtiveram um resultado menor em comparação a 2015. Isto ocorreu pelo fato do valor do ativo total ter sido maior em 2016, isto é o total do ativo em 2016 foi de R\$ 1.254.250,00 enquanto em 2015 havia sido R\$ 950.235,95.

Mesmo ocorrendo tal diminuição neste indicador, ainda assim em todas as unidades o ativo foi capaz de ser utilizado mais de uma vez dentro do mesmo exercício. Isto demonstra que nos dois anos o ativo da empresa é capaz de gerar vendas, em torno de duas vezes dentro do mesmo exercício.

A Tabela 11 demonstra os indicadores de prazos médios que abrangem os períodos de 2015 e 2016. Estes índices demonstram o prazo que elementos de

características patrimoniais levam para se renovarem, no caso desta tabela, tais prazos são evidenciados em média de dias.

Para a análise dos indicadores de prazos forma usados somente os resultados consolidados, pois, mesmo tendo saldos de clientes, fornecedores e estoques separados por unidades, de forma geral, tudo é centralizado na matriz.

Lembrando que, para a realização dos cálculos de prazos médios, foram desconsideradas as transferências de mercadorias entre as unidades, onde o valor do custo e receita bruta sofrem alterações provenientes dos valores classificados como receitas e custos referentes as transações internas, o que não se faz necessário, uma vez que se está analisando o prazo geral da entidade.

Tabela 11- Indicadores de prazos médios, referentes a 2015 e 2016

Indicadores de Prazos Médios	2015	2016
PMRE	279,16	468,24
PMRV	12,99	43,58
PMPC	50,57	56,64
Ciclo Operacional	292,15	511,82
Ciclo Financeiro	342,72	568,47
Ciclo Econômico	279,16	468,24

Fonte: Dados da pesquisa

O índice descrito como PMRV, demonstra o prazo médio de recebimento das vendas, no ano de 2015 o prazo de recebimento foi menor que o prazo médio de pagamentos das compras (PMPC). Isto é caracterizado como positivo, uma vez que a empresa recebe antes da ocorrência da quitação de suas obrigações, ou seja, ela já possui recursos disponíveis para honrar suas obrigações quando chega o vencimento destas.

Ainda em 2015, o prazo de recebimento das vendas foi de aproximadamente 13 dias e o prazo de pagamento de compras em torno de 50 dias, o que é bom para empresa, como mencionado anteriormente, porém, em 2016 a empresa teve uma piora neste quesito. Isto é, em 2016 a empresa tem cerca de 56 dias para realizar o pagamento de suas compras, o que não variou muito em relação ao ano anterior, porém a piora neste indicador se dá pelo aumento do prazo de recebimento das vendas, onde em 2015 era de 13 dias, passou para aproximadamente 43 dias. Mesmo

assim, a empresa continua recebendo suas vendas antes de realizar o pagamento de suas compras.

O PMRE evidencia o prazo médio de renovação de estoques, isto é, quantos dias em média o estoque leva para se renovar. Neste índice é utilizado o custo de produtos e mercadorias vendidas para sua realização, a partir disto percebe-se que em média no ano de 2015 observando o resultado consolidado, a empresa leva em torno de 279 dias para renovar seu estoque, já no ano de 2016 esta quantidade aumentou, chegando em torno de 468 dias, aproximadamente 68% de variação.

Quando o prazo de renovação de estoque é muito elevado, no caso de grande quantidade de dias de estoque parado, a empresa demanda mais gastos com armazenagem e controles. Também investir em produtos e mercadorias que ficarão muito tempo estocados pode comprometer o capital de giro da empresa, gerando problemas de liquidez. Um longo PMRE também pode acarretar em perdas de estoques por eventuais danos, além do risco de se tornarem obsoletos, ou no caso do objeto da empresa em estudo, fora de moda.

O ciclo econômico tem início a partir da aquisição de matéria-prima ou mercadoria e finaliza quando a empresa vende os produtos ou mercadorias, não levando em conta o recebimento das vendas.

Este indicador por sua vez tem os mesmos resultados que o prazo médio de renovação de estoque. A partir disto, pode-se perceber que durante o exercício de 2016 este prazo foi maior que em 2015, isto é, em 2016 produtos e mercadorias ficaram muito tempo estocados, cerca de 468 dias, aproximadamente 16 meses, praticamente mais de um ano de estoque parado, sendo que em 2015 o prazo foi de 279 dias, 9,3 meses aproximadamente.

Este fato também é visível no saldo total de estoques no fim de cada exercício, onde em 2015 foi R\$ 730.758,96 e passou a ser R\$ 906.580,24 em 2016, ou seja, o valor de estoque parado teve uma variação de aumento em torno de 24%. Deve-se considerar que um valor relativamente alto em estoque pode evidenciar uma certa deficiência da empresa em relação a renovação de estoque, quando este possui um prazo longo, o que significa que se tem mercadorias e produtos parados, impactando diretamente no caixa da empresa, onde, de acordo com o demonstrado anteriormente, a liquidez seca da empresa resultou em R\$ 0,72 no ano de 2016.

Em relação ao ciclo operacional, percebe-se que os resultados obtidos são maiores que os obtidos no ciclo econômico em ambos os exercícios. Este indicador abrange o prazo do período da compra de mercadorias ou matéria-prima até chegar no recebimento de clientes. Se este indicador obtivesse os mesmos resultados que o ciclo econômico, indicaria que a empresa só realiza vendas à vista, o que não é o caso desta entidade, já que o ciclo operacional é um pouco maior do que o econômico. Porém, a diferença entre o ciclo econômico e operacional não é tão distante, por exemplo, em 2015 o ciclo operacional foi de aproximadamente 292 dias, enquanto o econômico foi de aproximadamente 279 dias.

A pequena diferença dos resultados nestes dois ciclos ocorre, pois, além da empresa vender a prazo, ela também vende à vista em grande proporção. Este fato pode ser percebido pela seguinte premissa: o total de vendas caracterizadas como externas em 2015 foi de R\$ 1.743.327,64 e o saldo total de clientes a receber neste mesmo período foi de R\$ 62.887,71, ou seja, aproximadamente 4% do que foi vendido ficou para receber, os demais valores foram incorporados às disponibilidades.

Considera-se que uma empresa transforma seu estoque em vendas, e a partir de suas vendas gera recursos (dinheiro) para pagar suas compras. Sendo assim o ciclo financeiro evidencia o tempo em dias, em que a empresa demora para produzir e vender seus estoques e receber suas vendas.

Quanto menor este prazo, melhor, pois indica que a empresa está conseguindo transformar seu estoque em venda em pouco tempo. Pode-se observar que a Beta Confecções Ltda. possui um ciclo financeiro alto, cerca de 342 dias em 2015, sendo que este índice obteve uma piora em 2016, chegando a um prazo de 568 dias. Este é mais um ciclo que se apresenta de forma negativa em função do estoque da empresa ser elevado, tanto no ano de 2015, como no ano de 2016, ressaltando que o estoque total da empresa, aumentou cerca de 24% em 2016 em comparação a 2015.

Observa-se que todos os indicadores que utilizam o valor do estoque para fins de cálculos se apresentam de forma negativa, isto é, o valor elevado existente no estoque prejudica a liquidez da empresa, uma vez que, o que foi investido em estoque, não foi transformado em recursos.

5 CONCLUSÃO

O setor têxtil e de confecções demonstra que, com o passar dos anos vem ganhando notoriedade em relação ao seu crescimento, não somente no Brasil, mas sim no mundo todo, isto é possível, pois, cada vez mais ocorrem avanços na tecnologia, o que contribuiu para um melhor aprimoramento em máquinas e tecidos.

A partir deste fato é visível que o mercado acaba se tornando mais competitivo e isso faz com que o gestor tenha a necessidade de conhecer a saúde financeira de sua empresa. Para isto, ele deve saber qual o desempenho que a empresa quer alcançar, para que então possa utilizar a estratégia que mais lhe convém e se posicionar no mercado.

No referencial teórico deste estudo foram ressaltados conceitos relacionados à contabilidade gerencial, bem como demonstrações contábeis, indicadores econômicos e financeiros e também desempenho setorial.

A metodologia utilizada foi classificada como estudo de caso e pesquisa bibliográfica, tendo sua natureza de forma qualitativa e quantitativa, sendo os métodos caracterizados como pesquisa exploratória e descritiva.

A Beta Confecções Ltda. empresa objeto deste estudo, está dividida em unidades, isto é, conta com uma matriz e 3 filiais e suas análises realizadas a partir de demonstrações contábeis se deram internamente de modo consolidado, o que pode dificultar na detecção de determinado problema que possa ocorrer individualmente em cada unidade.

Partindo desta premissa, o presente estudo teve como objetivo analisar qual é a contribuição que a empresa Beta Confecções Ltda. do ramo de confecções para cama, mesa e banho e cada uma de suas filiais trazem para o resultado consolidado. Tal procedimento foi realizado a partir do levantamento bibliográfico do tema proposto e da análise das demonstrações contábeis realizadas a partir de indicadores econômicos e financeiros, verificando também, cada unidade de forma individual.

Uma empresa possuindo mais de uma unidade de negócio, se faz necessária a utilização de análise de desempenho setorial, uma vez que, é de grande importância que se tenha informações individuais de cada estabelecimento, para que o gerenciamento destas possa ser aprimorado, com o intuito de se obter resultados melhores.

Para tal análise foram utilizados indicadores econômicos e financeiros, sendo estes, indicadores de liquidez, endividamento, lucratividade e prazos médios. Assim, em termos de liquidez, visualizando somente a liquidez geral e corrente, a empresa possui um resultado positivo, ou seja, ela possui recursos a curto prazo para honrar suas obrigações. A partir dos resultados encontrados é possível perceber que no ano de 2015 a unidade que mais contribuiu positivamente para este indicador foi a filial 02, onde, sozinha representou cerca de 52% para a liquidez consolidada de 3,11, um pouco mais da metade do montante total, enquanto a matriz e as filiais 01 e 03, contribuíram cerca de 16%, 13% e 18% respectivamente. Já em 2016, o resultado consolidado teve um aumento, chegando em torno de 5,14 de liquidez geral, sendo que neste exercício foi a filial 03 que teve maior contribuição, cerca de 42%, a filial 01 e 02, obtiveram resultados bem próximos, isto é, contribuíram 24% e 26% respectivamente para o resultado consolidado.

Mesmo a liquidez da empresa sendo positiva como um todo, pode-se perceber certa deficiência quando comparada a liquidez seca, isto é, retirando o estoque a liquidez de cada unidade e de modo consolidado cai significativamente, isto é, em 2015 sua liquidez geral resultou em 3,11 e sua liquidez seca chegou a 0,72, ou seja, em torno de 77% a menos do que a liquidez geral.

Este fato justifica o resultado obtido nos indicadores médios de prazos, mais especificamente o Ciclo Econômico, que evidencia a quantidade de dias em que produtos e mercadorias ficam parados, no caso do ano de 2016, o prazo de estocagem ficou em torno de 468 dias. Em virtude disto, é possível perceber que foi este um dos motivos que contribuiu negativamente para tal liquidez, já que faltariam R\$ 0,28 para a quitação de suas obrigações.

Verificando os índices de estrutura de capital, observou-se que em relação ao reinvestimento da empresa, utiliza-se mais o capital próprio do que o de terceiros, sendo possível encontrar este fato, observando os resultados obtidos de modo consolidado, onde o grau de endividamento em 2015 foi de aproximadamente 46% e em 2016 chegou em torno de 24%. Isto é, nos dois exercícios a utilização de capital de terceiros teve uma representatividade menor do que 50% do total.

Verificou-se também que a única unidade que possui um indicador de endividamento maior, foi a filial 01 devido a um financiamento bancário, que no ano de 2015 resultou em torno de 60%, porém este resultado caiu significativamente em

2016, para 12,50%. A partir disto, percebe-se que a empresa mesmo dividida em unidades, trabalha com reinvestimentos a partir do capital próprio.

Em relação à lucratividade e rentabilidade, observou que, no ano de 2016, todas as unidades contribuíram positivamente para o resultado consolidado, sendo que na margem bruta e na margem operacional, a ordem de representatividade das unidades foi a mesma. Isto é, no montante consolidado de margem bruta de 37,90%, a unidade que mais contribuiu foi a filial 01 com 29%, a segunda a filial 3 com 26%, logo em seguida a filial 02 contribuindo com 23% e unidade que menos contribuiu foi a matriz com 21%. Basicamente as demais margens tem representatividades semelhantes resguardando-se as devidas proporções numéricas.

No ano de 2015, as margens bruta, operacional e líquida e também a lucratividade das unidades, evidenciaram perdas na matriz e na filial 03, porém os resultados obtidos nas filiais 01 e 02, foram capazes de suprir este prejuízo e ainda alcançar um resultado consolidado positivo. Ocorrendo o mesmo na rentabilidade do ativo no ano de 2015, já em 2016, a rentabilidade do ativo foi positiva em todas as unidades, e o resultado consolidado foi maior que o apresentado em 2016, justificando uma evolução da empresa neste quesito.

A partir destas informações a Tabela 12, expressa em valores os resultados líquidos das unidades, bem como a representatividade de cada uma para a contribuição do resultado final dos períodos de 2015 e 2016.

Sendo assim, verificou-se que as unidades filiais 01 e 02, foram as que mais contribuíram para o lucro líquido em 2015 e foram capazes de cobrir o prejuízo da matriz e da filial 03. Já em 2016, todas as unidades contribuíram positivamente.

Tabela 12- Resultados líquidos 2015 e 2016

REFERÊNCIA	2015		2016	
	Lucro/Prejuízo	%	Lucro/ Prejuízo	%
Matriz	-115.602,78	-90%	22.690,68	6%
Filial 01	234.165,93	183%	153.849,20	42%
Filial 02	129.178,22	101%	51.575,10	14%
Filial 03	-119.705,29	-93%	134.480,48	37%
Consolidado	128.036,08	100%	362.595,46	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O estudo de caso tomou por base dados referentes aos exercícios dos anos de 2015 e 2016, os resultados encontrados foram favoráveis ao cumprimento do objetivo proposto.

A maior dificuldade encontrada para o desenvolvimento deste estudo, foi a obtenção dos dados descentralizados, isto é, os dados separados por unidades, mais especificamente dados referentes as contas patrimoniais das unidades, já que se tratam apenas de informações de caráter gerencial, uma vez que as demonstrações contábeis e até mesmo sua publicação é feita de modo consolidado.

Acredita-se que esta pesquisa auxiliará a empresa através das informações geradas e poderá vir a ajudar demais profissionais e acadêmicos que tenham interesse em pesquisar sobre este assunto.

Sugere-se para trabalhos futuros, o estudo de caso em empresas de outros setores, que tenham como característica uma unidade matriz que transfere recursos, produtos ou mercadorias para as demais unidades filiais. Outra sugestão que também é importante seria a realização de um estudo voltado para a área de custos da empresa Beta Confecções Ltda., podendo ser uma ferramenta a mais para a tomada de decisão do gestor.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Como fazer monografias TCC, dissertações e teses**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ARAUJO, Juliano Augusto Orsi; FERREIRA, Wariston Soares. Controladoria: uma visão acerca da indústria têxtil da região do Brás no município de São Paulo. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.288-304, jul. 2016. Disponível em: <<http://fatecosasco.edu.br/ojs/index.php/REMIPE/article/view/60>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: Um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 337 p.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**: informação para tomada de decisão e execução da estratégia. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. São Paulo: Saraiva, 2014.

BRUNI, Adriano Leal. **A análise contábil e financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 4 v.

BRUNNER, Eduardo. **Contabilidade Gerencial como Mecanismo de Criação de Valor para as Organizações**: Um estudo de caso na HS Transportes. 2014. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/103908/000936811.pdf?sequencia=1>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

CATELLI, Armando. Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **CFC 1055/05**: Pronunciamentos Técnicos Contábeis. 2008. Disponível em: <(http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/livro_CPC2.pdf.>. Acesso em: 23 abr. 2017.

COSTA, Suiane Renata Pereira; VALDISSER, Cassio Raimundo. SUCESSÃO EMPRESARIAL: A PREPARAÇÃO DO SUCESSOR PARA O PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES DE MONTE CARMELO – MG. **Getec: Gestão Tecnologia e Ciências**, Monte Carmelo, v. 11, n. 6, p.146-166, 01 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/964>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DYNIWICZ, Ana Maria. **Metodologia da Pesquisa em Saúde para Iniciantes**. 3. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2014. 92 p.

DUMETZ, Jonathan Gaudreault Ludwig. et al. **Planning and coordination for decentralised business units in a lumber production company**. 20th IFAC World Congress, IFAC 2017, Jul 2017, Toulouse, France. 2017. Não paginado. Disponível em: < <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01425811> >. Acesso em 23. abr. 2017.

GARRISON, R.R.; NORREN, E.W. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial: texto**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 317 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 314 p.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e sucesso nas empresas familiares**. São Paulo: Editora AGBOOKS, 2013. 227 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=3Od7BwAAQBAJ&pg=PT17&dq=empresas+fam.>>. Acesso em: 27 de mar. 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 360 p.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Administração financeira uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2016. 277 p.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia Científica Para a Segurança Pública e Defesa Social**. Curitiba: Juruá Editora, 2014. 230 p.

SEBRAE NACIONAL. **As características de negócios familiares**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

SIDIMAR GOTARDO REMUSSI (Rio Grande do Sul). Diretor Presidente. **Profissionalismo e Inovação Amenizam Impactos da Crise no Setor Têxtil da Serra**. 2016. Disponível em: <<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2016/11/profissionalismo-e-inovacao-amenizam-impactos-da-crise-no-setor-textil-da-serra-8409917.html>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 250 p.

SILVA, Luciana Marcela et al. **Análise Conjuntural Do Setor Têxtil E De Confecções**. 2016. Leonardo Augusto Amaral Terra. Disponível em: <<http://www.leoterra.com.br/portal/analise-conjuntural-do-setor-textil-e-de-confeccoes/>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

SILVA, Weldon Paulo de Sousa e; SILVA, Júlio Orestes da. Planejamento, orçamento e informações contábeis: estudo em uma pequena empresa familiar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XXI, 2014, Natal. **Anais...** . São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2014. Não paginado. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3712/3713>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SOUZA, Marcos Antonio de et al. Utilização do preço de transferência interna para avaliação de desempenho em empresas agroindustriais brasileiras. **Custos e Agronegócios Online**, Recife, v. 12, n. 2, p.118-137, 30 jun. 2016. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v12/OK_6_transferencia_english.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2017.

SPÍNDOLA, Zuleir (Ed.). **Indústria têxtil ganha fôlego em 2017, afirmam especialistas**. 2016. Disponível em: <<https://noticias.terra.com.br/dino/industria-textil-ganha-folego-em-2017-afirmam-especialistas,e0ecbdc73d03401e1ff63d102f3bc62604xd58cn.html>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Balanço patrimonial consolidado dos exercícios de 2015 e 2016	67
ANEXO B - Demonstração do resultado do exercício consolidado dos períodos de 2015 e 2016 consideração transferências.....	68
ANEXO C – Demonstração do resultado do exercício consolidado dos períodos de 2015 e 2016 desconsideração transferências	69
ANEXO D – Balanço Patrimonial descentralizado exercício 2015	70
ANEXO E – Balanço Patrimonial descentralizado exercício 2016	71
ANEXO F – Demonstração do resultado do exercício 2015 descentralizada	72
ANEXO G – Demonstração do resultado do exercício 2016 descentralizada	73

**ANEXO A- BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO EXERCÍCIOS DE
2015 E 2016**

BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO	2015 (em R\$)	2016 (em R\$)
ATIVO	950.235,95	1.254.252,00
ATIVO CIRCULANTE	931.927,92	1.240.573,01
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	136.667,52	110.364,85
CREDITOS	62.887,71	214.889,78
ESTOQUES	730.758,96	906.580,24
DESPESAS DO EXERCICIO SEGUINTE	1.613,73	1.533,12
ATIVO NÃO CIRCULANTE	18.308,03	13.678,99
IMOBILIZADO	18.308,03	13.678,99
PASSIVO	950.235,95	1.254.252,00
PASSIVO CIRCULANTE	280.232,77	241.320,02
FORNECEDORES	118.868,01	120.054,31
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	27.085,69	30.544,05
REMUNERAÇÕES DE SÓCIOS/DIRETORES	701,32	783,20
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	15.814,43	21.036,08
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	21.305,51	21.305,49
OUTRAS OBRIGAÇÕES	496,98	563,21
PROVISÕES	36.662,15	37.816,88
LUCROS DISTRIBUÍDOS A PAGAR	60.000,00	10.000,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	19.666,66	0,00
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	19.666,66	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	650.336,52	1.012.931,98
CAPITAL SOCIAL	100.000,00	100.000,00
RESERVAS	550.336,52	912.931,98
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	549.898,64	912.931,98
AJUSTE DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	437,88	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO B- DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DOS EXERCÍCIOS DE 2015 E 2016 CONSIDERAÇÃO TRANSFERÊNCIAS

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO CONSOLIDADA	2015 (em R\$)	2016 (em R\$)
DESCRIÇÃO	VALOR	VALOR
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	3.214.172,27	2.882.890,16
(-) DEDUÇÕES	-152.318,09	-153.375,03
DEVOLUÇÕES DE VENDAS	-554,79	-4.143,25
SIMPLES NACIONAL	-151.763,30	-149.231,78
(=) RECEITA LÍQUIDA	3.061.854,18	2.729.515,13
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	-432.479,24	-395.537,65
(-) CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	-1.980.736,54	-1.409.308,18
(=) LUCRO BRUTO	648.638,40	924.669,30
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-504.023,18	-549.626,58
DESPESAS ADMINISTRATIVAS - PESSOAL	-75.037,67	-66.399,32
DESPESAS COMERCIAIS - PESSOAL	-249.097,03	-284.227,70
DESPESAS GERAIS	-178.516,64	-192.677,25
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	-1.371,84	-6.322,31
(=) LUCRO/PREJUÍZO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	144.615,22	375.042,72
(=) RESULTADO FINANCEIRO	-18.773,45	-12.447,26
DESPESAS FINANCEIRAS	-20.371,63	-18.162,68
RECEITAS FINANCEIRAS	1.598,18	5.715,42
OUTRAS RECEITAS	2.194,31	0,00
(=) LUCRO/ PREJUÍZO ANTES DO IRPJ E CSLL	128.036,08	362.595,46
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	128.036,08	362.595,46

Fonte: Dados da pesquisa

**ANEXO C- DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO CONSOLIDADO
DOS PERÍODOS DE 2015 E 2016 DESCONSIDERAÇÃO TRANSFERÊNCIAS**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO CONSOLIDADA	2015 (em R\$)	2016 (em R\$)
DESCRIÇÃO	VALOR	VALOR
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.743.327,64	1.775.054,91
(-) DEDUÇÕES	-152.318,09	-153.375,03
DEVOLUÇÕES DE VENDAS	-554,79	-4.143,25
SIMPLES NACIONAL	-151.763,30	-149.231,78
(=) RECEITA LÍQUIDA	1.591.009,55	1.621.679,88
(-) CUSTO DOS PRODUTOS E MERCADORIAS VENDIDAS	-942.371,15	-697.010,58
(=) LUCRO BRUTO	648.638,40	924.669,30
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-504.023,18	-549.626,58
DESPESAS ADMINISTRATIVAS - PESSOAL	-75.037,67	-66.399,32
DESPESAS COMERCIAIS - PESSOAL	-249.097,03	-284.227,70
DESPESAS GERAIS	-178.516,64	-192.677,25
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	-1.371,84	-6.322,31
(=) LUCRO/PREJUÍZO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	144.615,22	375.042,72
(=) RESULTADO FINANCEIRO	-18.773,45	-12.447,26
DESPESAS FINANCEIRAS	-20.371,63	-18.162,68
RECEITAS FINANCEIRAS	1.598,18	5.715,42
OUTRAS RECEITAS	2.194,31	0
(=) LUCRO/ PREJUÍZO ANTES DO IRPJ E CSLL	128.036,08	362.595,46
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	128.036,08	362.595,46

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO D- BALANÇO PATRIMONIAL DESCENTRALIZADO EXERCÍCIO 2015

BALANÇO PATRIMONIAL 2015	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
ATIVO	299.111,62	322.056,35	161.742,69	167.325,29	950.235,95
ATIVO CIRCULANTE	290.955,65	315.232,06	160.315,25	165.424,96	931.927,92
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	61.109,04	58.152,49	12.902,81	4.503,18	136.667,52
CREDITOS	48.588,11	9.003,91	1.294,96	4.000,73	62.887,71
CLIENTES A RECEBER	46.341,59	9.003,91	1.294,96	4.000,73	60.641,19
ADIANTAMENTOS	2.246,52	0,00	0,00	0,00	2.246,52
ESTOQUES	179.786,61	247.933,82	146.117,48	156.921,05	730.758,96
MERCADORIA PARA REVENDA	179.786,61	247.933,82	146.117,48	156.921,05	730.758,96
DESPESAS DO EXERCICIO SEGUINTE	1.471,89	141,84	0,00	0,00	1.613,73
ATIVO NÃO CIRCULANTE	8.155,97	6.824,29	1.427,44	1.900,33	18.308,03
IMOBILIZADO	8.155,97	6.824,29	1.427,44	1.900,33	18.308,03
PASSIVO	299.111,62	322.056,35	161.742,69	167.325,29	950.235,95
PASSIVO CIRCULANTE	99.531,90	112.564,44	17.063,14	51.073,29	280.232,77
FORNECEDORES	71.911,73	11.604,56	989,53	34.362,19	118.868,01
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	9.909,40	6.599,70	5.419,36	5.157,23	27.085,69
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	2.757,85	5.004,19	3.913,08	4.139,31	15.814,43
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	0,00	21.305,51	0,00	0,00	21.305,51
FINANCIAMENTOS DE CURTO PRAZO	0,00	31.511,09	0,00	0,00	31.511,09
OUTRAS OBRIGAÇÕES	496,98	0,00	0,00	0,00	496,98
PROVISÕES	14.455,94	8.050,48	6.741,17	7.414,56	36.662,15
REMUNERAÇÃO A SÓCIOS	0,00	60.000,00	0,00	0,00	60.000,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	0,00	19.666,66	0,00	0,00	19.666,66
FINANCIAMENTOS A LONGO PRAZO	0,00	19.666,66	0,00	0,00	19.666,66
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	199.579,72	189.825,25	144.679,55	116.252,00	650.336,52
CAPITAL SOCIAL	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO SOCIO A	97.000,00	0,00	0,00	0,00	97.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO SOCIO B	1.000,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO SOCIO C	1.000,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO SOCIO D	1.000,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
RESERVAS	99.579,72	189.825,25	144.679,55	116.252,00	550.336,52
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	99.141,84	189.825,25	144.679,55	116.252,00	549.898,64
AJUSTE DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	437,88	0,00	0,00	0,00	437,88

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO E- BALANÇO PATRIMONIAL DESCENTRALIZADO EXERCÍCIO 2016

BALANÇO PATRIMONIAL 2016	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
ATIVO	371.784,55	386.632,98	223.785,48	272.048,99	1.254.252,00
ATIVO CIRCULANTE	366.825,62	381.413,69	221.622,96	270.710,74	1.240.573,01
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	57.792,00	25.392,77	12.652,88	14.527,20	110.364,85
CREDITOS	5.398,02	88.657,54	56.250,78	64.583,44	214.889,78
CLIENTES	5.398,02	87.974,86	56.250,78	64.583,44	214.207,10
ADIANTAMENTOS	4.468,67	682,68	2.180,94	555,41	7.887,70
ESTOQUES	297.785,16	267.212,03	150.538,36	191.044,69	906.580,24
DESPESAS DO EXERCICIO SEGUINTE	1.381,77	151,35	0,00	0,00	1.533,12
ATIVO NÃO CIRCULANTE	4.958,93	5.219,29	2.162,52	1.338,25	13.678,99
IMOBILIZADO	4.958,93	5.219,29	2.162,52	1.338,25	13.678,99
PASSIVO	371.784,55	386.632,98	223.785,48	272.048,99	1.254.252,00
PASSIVO CIRCULANTE	139.514,15	52.958,53	27.530,83	21.316,51	241.320,02
FORNECEDORES	107.508,63	2.064,93	7.527,41	2.953,34	120.054,31
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	10.395,93	6.273,86	7.738,72	6.135,54	30.544,05
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	5.751,56	6.685,41	4.178,72	4.420,39	21.036,08
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	0,00	21.305,49	0,00	0,00	21.305,49
OUTRAS OBRIGAÇÕES	563,21	0,00	0,00	0,00	563,21
PROVISÕES	15.294,82	6.628,84	8.085,98	7.807,24	37.816,88
PROVISÕES TRABALHISTAS	15.294,82	6.628,84	8.085,98	7.807,24	37.816,88
REMUNERAÇÃO A SÓCIOS	10.000,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	222.270,40	343.674,45	196.254,65	250.732,48	1.012.931,98
CAPITAL SOCIAL	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO SOCIO A	97.000,00	0,00	0,00	0,00	97.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO SOCIO B	1.000,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO SOCIO C	1.000,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO SOCIO D	1.000,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
RESERVAS	122.270,40	343.674,45	196.254,65	250.732,48	912.931,98
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	122.270,40	343.674,45	196.254,65	250.732,48	912.931,98
LUCROS ACUMULADOS	122.270,40	343.674,45	196.254,65	250.732,48	912.931,98

Fonte: Dados da pesquisa

**ANEXO F- DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2015
DESCENTRALIZADA**

DRE EXERCÍCIO 2015	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
DESCRIÇÃO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.278.367,15	768.851,63	554.610,28	612.343,21	3.214.172,27
(-) DEDUÇÕES	-2.413,42	-61.156,28	-40.692,30	-48.056,09	-152.318,09
DEVOLUÇÕES DE VENDAS	-	0,00	-187,53	-367,26	-554,79
SIMPLES NACIONAL	-2.413,42	-61.156,28	-40.504,77	-47.688,83	-151.763,30
(=) RECEITA LÍQUIDA	1.275.953,73	707.695,35	513.917,98	564.287,12	3.061.854,18
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	-432.479,24	0,00	0,00	0,00	-432.479,24
(-) CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	-789.589,81	-332.749,02	-260.641,35	-597.756,36	-1.980.736,54
(=) LUCRO BRUTO	53.884,68	374.946,33	253.276,63	-33.469,24	648.638,40
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-167.858,19	-124.587,11	-124.855,94	-86.721,94	-504.023,18
DESPESAS ADMINISTRATIVAS - PESSOAL	-75.037,67	0,00	0,00	0,00	-75.037,67
DESPESAS COMERCIAIS - PESSOAL	0,00	-89.157,18	-81.387,09	-78.552,76	-194.276,32
DESPESAS GERAIS	-91.928,38	-35.316,33	-43.235,55	-8.036,38	-178.516,64
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	-892,14	-113,60	-233,30	-132,80	-1.371,84
(=) LUCRO/PREJUÍZO ANTES DO RF	-113.973,51	250.359,22	128.420,69	-120.191,18	144.615,22
(=) RESULTADO FINANCEIRO	-2.522,41	-16.251,04	0,00	0,00	-18.773,45
DESPESAS FINANCEIRAS	-3.673,75	-16.697,88	0,00		-20.371,63
RECEITAS FINANCEIRAS	1.151,34	446,84	0,00	0,00	1.598,18
OUTRAS RECEITAS	893,14	57,75	757,53	485,89	2.194,31
(=) LUCRO/ PREJUÍZO ANTES DO IRPJ E CSLL	-115.602,78	234.165,93	129.178,22	-119.705,29	128.036,08
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-115.602,78	234.165,93	129.178,22	-119.705,29	128.036,08

Fonte: Dados da pesquisa

**ANEXO G- DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2016
DESCENTRALIZADA**

DRE EXERCÍCIO 2016	MATRIZ	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	CONSOLIDADO
DESCRIÇÃO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
(=) RECEITA BRUTA DE VENDAS	957.068,13	785.171,19	519.797,25	620.853,59	2.882.890,16
(-) DEDUÇÕES	-4.063,35	-64.715,83	-39.021,48	-45.574,37	-153.375,03
DEVOLUÇÕES DE VENDAS	0,00	-3.811,65	0,00	-331,60	-4.143,25
SIMPLES NACIONAL	-4.063,35	-60.904,18	-39.021,48	-45.242,77	-149.231,78
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	953.004,78	720.455,36	480.775,77	575.279,22	2.729.515,13
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	-395.537,65	0,00	0,00	0,00	-395.537,65
(-) CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	-355.763,20	-403.265,39	-308.331,50	-341.948,09	-1.409.308,18
(=) LUCRO BRUTO	201.703,93	317.189,97	172.444,27	233.331,13	924.669,30
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-182.721,92	-147.188,15	-120.866,63	-98.849,88	-549.626,58
DESPESAS COMERCIAIS	-27.547,84	-17.742,80	-20.454,00	0,00	-65.744,64
DESPESAS ADMINISTRATIVAS - PESSOAL	-66.399,32	0,00	0,00	0,00	-66.399,32
DESPESAS COMERCIAIS - PESSOAL	0,00	-105.118,56	-89.777,13	-89.332,01	-217.368,88
DESPESAS GERAIS	-87.125,76	-20.381,21	-10.487,18	-8.938,46	-126.932,61
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	-1.649,00	-3.945,58	-148,32	-579,41	-6.322,31
(=) LUCRO/ PREJUÍZO ANTES RESULTADO FINANCEIRO	18.982,01	170.001,82	51.577,64	134.481,25	375.042,72
(=) RESULTADO FINANCEIRO	3.708,67	-16.152,62	-2,54	-0,77	-12.447,26
DESPESAS FINANCEIRAS	-2.000,90	-16.158,47	-2,54	-0,77	-18.162,68
RECEITAS FINANCEIRAS	5.709,57	5,85	0,00	0,00	5.715,42
(=) LUCRO/ PREJUÍZO ANTES DO IRPJ E CSLL	22.690,68	153.849,20	51.575,10	134.480,48	362.595,46
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	22.690,68	153.849,20	51.575,10	134.480,48	362.595,46

Fonte: Dados da pesquisa