



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTERDISCIPLINAR

**ANÁLISE FINANCEIRA E ECONÔMICA COM BASE
EM INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO**

Karsten S.A.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ANÁLISE FINANCEIRA E ECONÔMICA COM BASE
EM INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

Karsten S.A.

Módulo 06 – Controladoria

Controladoria – Prof. Marcelo de Castro Cicconi

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Contabilidade Gerencial – Prof. Luiz Fernando Pancine

Finanças Corporativas – Prof. Max Streicher Vallim

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Alunos:

Evandro Lucas Reis Mariano, RA: 15001989

Felipe Vilela Figueiredo, RA: 15001127

Monique Muriele Barborati, RA: 15000694

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	03
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	05
3	PROJETO INTERDISCIPLINAR	07
3.1	CONTROLADORIA	07
3.1.1	Modelos para elaboração do planejamento estratégico	08
3.1.2	Construção do Balanced Scorecard	10
3.2	ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	21
3.2.1	Análise Vertical e Horizontal	21
3.2.2	Índices	24
3.3	CONTABILIDADE GERENCIAL	33
3.3.1	Ponto de Equilíbrio	33
3.3.2	Analisando a Concorrente	40
3.3.3	Influência do Ponto de Equilíbrio	44
3.4	FINANÇAS CORPORATIVAS	47
3.4.1	Indicadores de Rentabilidade	47
3.4.2	E.V.A.	53
3.5	GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	54
3.5.1	Classificação de Custos	58
3.5.2	Fluxo de Custos	63
3.5.3	Custos para Avaliação dos Estoques	64
5	CONCLUSÃO	66
	REFERÊNCIAS	67
	ANEXOS	69

1. INTRODUÇÃO

O principal objetivo da elaboração deste Projeto Interdisciplinar é demonstrar os variados indicadores existentes e utilizados para embasar as tomadas de decisões dentro de uma empresa. Assim como, a sua análise financeira e econômica baseadas nesses indicadores.

Para que esse estudo se tornasse possível nos deparamos com as unidades de estudos deste semestre, dentre elas temos a disciplina de Controladoria – Prof. Marcelo de Castro Cicconi, onde aprendemos que a necessidade de manter a empresa sempre competitiva exige uma equação que une produtividade e eficiência, à alta lucratividade a custos menores; então, uma função que antes era apenas de suporte, passa a ter uma importância estratégica.

Análise das Demonstrações Contábeis, ministrada pelo Prof. Antônio Donizeti Fortes, realiza a decomposição, comparação e interpretação dos demonstrativos financeiros da empresa visando extrair informações para obter um diagnóstico sobre a situação econômica e financeira da empresa em determinado tempo e em comparação com os concorrentes. Outro aspecto importante, é analisar diversos índices relativos com relação aos dos exercícios anteriores e também compará-los com os índices de concorrentes do mesmo porte ou mesmo ramo no mesmo período de tempo.

Alguns dos principais índices para efeito de análise patrimonial financeira são:

- Índice de liquidez corrente;
- Índice de liquidez seca;
- Índice de liquidez imediata;
- Índice de liquidez geral.

Nas aulas de Contabilidade Gerencial com o Prof. Luiz Fernando Pancine volta-se para o usuário interno da contabilidade, alimentando várias ferramentas fornecendo dados para comparações, elaborações de orçamentos, delimitação do ponto de equilíbrio, definição de preços dos produtos e/ou serviços. Podendo também ser adequada nas ferramentas de gestão para o momento mais apropriado para a empresa, sendo elas lançamento, expansão ou busca de novos mercados e consumidores.

Com a disciplina de Gestão Estratégica de Custos, com Prof. Rodrigo Simão da Costa, onde aprendemos que a gestão estratégica de custos busca conhecer toda a cadeia de valor desde a aquisição da matéria prima até o consumidor final.

Com o Prof. Max Streicher Vallim, em suas aulas de Finanças Corporativas, aprendemos que é a área que é responsável, junto com todas as outras acima mencionadas, na tomada de decisão financeiras a respeito de um negócio, utilizando, para isto, as análises necessárias. Como um de seus objetivos temos, a maximização da valorização da empresa e, ao mesmo tempo, administrar os riscos financeiros existentes.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Em 1882, juntamente com os sócios, Roeder e Hadlich, Johann Karsten, imigrante alemão, fundava uma tecelagem em Testo Salto, Blumenau/SC, que iniciou suas atividades com seis teares e uma fiação de trezentos fusos, movida por uma roda de água, com a razão social de Roeder, Karsten e Hadlich. Nos anos de 1885 e 1886, Roeder e Hadlich, respectivamente, retiraram-se da sociedade, ficando Johann Karsten à frente dos negócios até 1916, quando cederia lugar aos seus filhos Christian e João. Fundava-se assim a Karsten Irmãos. Buscando oferecer mais qualidade, a Empresa foi se aperfeiçoando cada vez mais. A roda de água foi substituída por novas turbinas hidráulicas, modernos teares e máquinas foram adquiridos, facilitando o seu desenvolvimento.

Já em 1933, a Empresa transformou-se em sociedade anônima, passando a chamar-se Companhia Karsten, cuja denominação manteve até 1941, quando assumiu a razão social de Companhia Têxtil Karsten até 17 de abril de 2000. Em AGO/AGE (Assembleia Geral Ordinária/ Assembleia Geral Extraordinária) realizada em 17 de abril de 2000, sua razão social passa a ser Karsten S/A, CNPJ: 82.640.558/0001-04, localizada a Rua Johann Karsten, nº 260, Testo Salto, Blumenau – SC. CEP 89074-700, Brasil (Figura 1 em anexo).

Tendo Christian Karsten se afastado dos negócios em 1938, a empresa esteve sob o comando de João Karsten até 1976. Em 2010, a empresa lançou a Linha Institucional e em 30 de abril do mesmo ano, a Companhia concretizou a aquisição de 100% das quotas da Romaria Empreendimentos Ltda., sediada em São Paulo/SP, tradicional produtora de artigos de luxo de cama, mesa e banho, comercializados com a marca Trussardi (anexo 2), dando assim um salto na história da empresa.

Em 2017 a Karsten completou 135 anos, sendo referência no mercado como uma das maiores empresas brasileiras do segmento. Com a atividade de fabricação, importação, exportação, comércio atacadista e varejista de fios, tecidos e produtos têxteis em geral, a Karsten traz a renovação em seu DNA.

Até hoje, com tantos anos de história, sempre se destacou pela capacidade de enfrentar as dificuldades e superar desafios. Renovação, Transformação e Inovação, são os conceitos que impulsionam a Karsten. Foi renovando-se constantemente, que a empresa construiu e escreveu a sua história. O que a Karsten busca é inspirar pessoas a renovarem suas casas e seus dias.

No ano de 2015, visando minimizar a carga tributária, ocorreu a incorporação da controlada Romaria Empreendimentos Ltda. à Karsten Nordeste Indústria Têxtil Ltda. (anexo 3), objetivando aprimorar o desempenho e reduzir custos e despesas, obtendo-se ao final a integração operacional, sistema de produção, administrativo e planejamento fiscal.

A busca por renovar-se em todos os sentidos, até hoje, acompanha sua trajetória. Suas principais marcas: Karsten, Karsten Decor, Karsten Ateliê, Karsten Design, Trussardi, e as novas linhas Softmax, Íons Care, Sempre Limpa e também Antiformiga oferecem ao mercado *design*, inovação, durabilidade e beleza. Olhar para frente, enxergar novos caminhos, fazer além do comum é o que motiva a Karsten nos seus 135 anos de história.

Os produtos Karsten são comercializados em mais de sete mil pontos de venda no país. A empresa atua em diversos canais, principalmente em lojas especializadas de cama, banho, mesa e tecidos para decoração e em lojas de departamento.

Presente em aproximadamente 30 países, é uma das maiores exportadoras do país em artigos têxteis. A Companhia possui hoje modernas instalações fabris e administrativas – com destaque para o fato de que todo o processo produtivo é desenvolvido internamente, bem como um moderno e sofisticado maquinário, o qual leva à obtenção de uma produtividade equiparada aos melhores padrões mundiais.

Dentre as suas principais concorrentes destaca-se: Teka, Dohler, Buddemeyer.

3. PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 CONTROLADORIA

É desafiador administrar uma empresa num ambiente inseguro e quase incerto, e para a Karsten essa história não foi diferente.

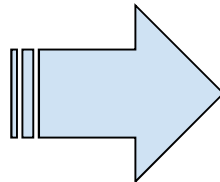
Para ter o controle de cada situação e inovar de acordo com a concorrência, foram preciso várias decisões ao longo desses 135 anos.

A gestão nesse cenário empresarial é uma tarefa que requer muita habilidade em solucionar problemas e aproveitar oportunidades.

O Controle organizacional deve ser observado sob a perspectiva de diferentes dimensões:

- de gestão;
- de dados e informações;
- de controles e procedimentos internos.

Essência de
Controle
Organizacional



Capacidade de alta
administração da empresa

Para que os resultados econômicos estejam de acordo com as perspectivas, os mesmos devem ser satisfatórios para os proprietários, empreendedores, ou seja, stakeholders¹ em geral. Com isso, é necessário que haja um monitoramento e acompanhamento dos gestores para a parte gerencial, afim de elevar os resultados e apresentar produtos que comprovem isso.

¹ **Público estratégico:** descreve uma **pessoa ou grupo que tem interesse** em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles.

Em inglês, *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui.

Assim, *stakeholder* também significa **parte interessada** ou **interveniente**.

O principal foco de uma controladoria, dentro da empresa, é apresentar eficácia nas decisões, afim, claro, de obter bons resultados.

❑ Controle Fiscal

São aqueles que englobam aspectos tributários que envolvem a empresa.

O ideal para as empresas é que consigam se adequar às condições que trarão vantagens fiscais, permitindo uma redução da carga tributária de forma idônea.

3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Para planejar bem suas ações e como investir, é necessário analisar todos os cenários, tanto internos, quanto externos, pois assim o segmento da empresa estará melhor definido.

É necessário ser flexível e buscar novas opiniões se a ideia for percorrer novos caminhos. Mudar a rotina e sair da zona de conforto, pode levar uma empresa ao extremo sucesso ou, na contrapartida, ao maior fracasso. Tudo depende da visão e do conhecimento de seus gestores.

“O foco de um processo eficaz de planejamento deveria ser o de como utilizar o conhecimento das pessoas da organização, da melhor maneira possível, isto é, como fazê-las serem mais produtivas” (LORANGE, 1998)

A grande responsável pelo sucesso ou fracasso de uma empresa é a **estratégia**. Portanto, ela deve ser bem desenvolvida e colocada em prática, para que o crescimento da corporação seja pensado a partir de novas oportunidades e formas de negócio.

Ainda dentro das empresas, existe um conceito de **estratégia** chamado **SMART**, ou seja:

- Specific (Específico),
- Measurable (Mensurável),
- Achievable (Alcançáveis),
- Realistic (Realístico) e
- Time-related (Com Prazo Definido)

Assim, esse conceito contribui para a definição de metas para que se alcance um objetivo.

Diante de muitas ideias, é um desafio saber quais representam oportunidades ou ameaças. O importante é ter a consciência de que é impossível garantir 100% de sucesso, pois depende muito do mercado e do que ele tem a oferecer em determinadas situações. Previamente, é necessária uma busca de informações suficientes para colocar tudo em prática de uma maneira mais eficiente e precisa.

Um bom começo é analisar e identificar o que as outras pessoas querem ou precisam, ou seja, a chave pode estar numa necessidade real de satisfação.

Alguns fatores importantes devem ser levados em consideração, como qualidade, durabilidade dos produtos ou serviços, preços compatíveis com os já praticados ou esperados.

Por fim, então podemos definir o planejamento estratégico como uma maneira de controlar o futuro.

Porém, há vantagens e desvantagens para tal;

VANTAGENS

- Uso de recursos de maneira mais criteriosa;
- Motivação de colaboradores;
- Conciliação entre oportunidades, forças e fraquezas;
- Entre outras.

DESVANTAGENS

- Criatividade limitada devido e inflexibilidade dos gestores;
- Equipes para conduzir distantes do detalhe operacional;
- Inquietação dos membros diante de mudanças operacionais;
- Processo com geração de mais ônus.

Para uma boa gestão, várias análises podem ser aplicadas para gerar uma visão mais ampla e um resultado bem mais satisfatório.

Uma boa maneira de identificar como a empresa está, é analisando os ambientes interno e externo. A seguir, veremos a análise S.W.O.T., onde estão discriminadas as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Assim, veremos como nossa empresa, a Karsten, identifica tais pontos:

- Análise S.W.O.T.

Ambiente Interno	Ambiente Externo
<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos; <input type="checkbox"/> Marca reconhecida; <input type="checkbox"/> Público amplo e diversificado. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Parceria com grandes lojas; <input type="checkbox"/> Novas linhas, novas tendências; <input type="checkbox"/> Captação de novos clientes.
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Matéria-prima importada; <input type="checkbox"/> Altos custos com fornecedores restritos; <input type="checkbox"/> Baixo poder de negociação. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fornecedores restritos; <input type="checkbox"/> Busca por preço e não qualidade; <input type="checkbox"/> Concorrentes com novidades.

3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

3.1.2.1 BSC

Podemos classificar como um sistema de suporte às decisões. Ou seja, um método para medir e gerir o desempenho.

“O BSC é um sistema de gestão baseada em um conjunto de indicadores de desempenho que proporcionam aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda uma empresa. Contemplam indicadores, que permitem a visualização do resultado das ações passadas, e os indicadores operacionais, ligados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e o aprendizado e crescimento.” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.2)

Para que haja êxito em sua construção, é de extrema importância a participação e comprometimento dos gestores e seu corpo de executivos. Sem essa, o BSC não dará certo.

3.1.2.1.1 Perspectiva financeira

Kaplan e Norton (2000) dizem que “Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados.”

Uma empresa passa por várias fases e isso resulta em vários ciclos. Podemos defini-los da seguinte forma: Crescimento, Sustentação e Colheita. Compreender essa classificação é de extrema importância para que o BSC seja elaborado de forma alinhada com as estratégias.

Vamos conhecer um pouco mais sobre esses ciclos:

- Crescimento

Receita;

Aumento de Vendas

- Sustentação

Receita operacional;

Margem Bruta;

Ainda consegue atrair investimentos e reinvestimentos, buscando por excelentes retornos sobre os mesmos

- Colheita

Fluxo de Caixa operacional, com redução da necessidade de capital de giro;

Colher resultados;

Não se justifica mais investimentos significativos

3.1.2.1.2 Perspectiva de clientes

Indicadores de Perspectiva de Clientes

- Participação no mercado

Reflete a proporção de negócios num determinado mercado

- Captação de clientes

Mede a intensidade com que cada unidade de negócios conquista novos clientes

- Retenção de clientes

Mede o grau de relacionamento contínuo que cada unidade de negócios tem com seus clientes

- Satisfação dos clientes

Mede o nível de satisfação dos clientes em relação a proposta de valor

- Lucratividade dos clientes

Mede o lucro líquido de clientes

3.1.2.1.3 Perspectiva de processos internos

Segundo Kaplan e Norton (1997), “no Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”

Nesse caso, os gestores procuram conhecer os processos que estejam necessitando de melhorias, ou seja, que estão num ponto crítico, buscando obter êxito com resultados que atendam as perspectivas tanto dos acionistas quanto dos clientes.

3.1.2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento, com base em indicadores de desempenho

Nessa perspectiva, serão referenciados o aprendizado, a reciclagem de funcionários, tecnologia, informações e melhoria de procedimentos.

Os indicadores mais utilizados são, por exemplo, o número de horas de formação por recurso, grau de satisfação dos colaboradores, número de certificações obtidas, taxa de rotatividade de funcionários, taxa de retenção de pessoal, entre outros.

- Gestão de pessoas

O bem estar, a tranquilidade e a segurança dos colaboradores são premissas para a Karsten e é por isso que a empresa oferece alguns benefícios.

- Seguro de Vida em grupo - assegura aos seus colaboradores o pagamento de indenizações, caso necessário;

- ADRK (Associação Desportiva e Recreativa Karsten) – Uma entidade sem fins lucrativos que é mantida pela empresa e seus colaboradores associados, que tem como principais objetivos a promoção e estímulo de esportes amadores, a recreação. Conta com uma estrutura com áreas esportivas, áreas de festa e de lazer, possibilitando atividades esportivas, recreativas e sociais;
- Auxílio Lactente – uma parceria com a Nestlé que proporciona as mães um desconto de 25% na aquisição de fórmulas infantis;
- Seguro saúde – com amplo atendimento de qualidade;
- Ambulatório médico, Restaurante interno, Cesta básica, Auxílio creche, Convênio farmácia, entre outros.

- Foco em pessoas

Como foco em pessoas, tanto do ambiente interno quanto do externo, a Karsten promove ações que incentivam a melhoria de cada um.

Para os funcionários que completam 25 anos de casa, a empresa promove uma festa anual para homenageá-los e fazer a celebração de tal data.

“Celebrar significa, renovar nossas energias e atrair novas conquistas.”

No Dia Internacional da Mulher, as funcionárias recebem consultoras de beleza para ensinar cuidados com a pele e cabelos. Além do evento, todas ganham um brinde pelo dia especial e são convidadas a escrever suas opiniões com o tema “Ser mulher é renovar...”.

Além disso, há também a participação dos pequenos nessa motivação e, para isso, a empresa promove um curso de desenho infantil, com premiação para os primeiros colocados e atrações que alegrem o dia da criança.

No Dia do Homem e Dia dos Pais, os homens não são deixados de lado. Então, a Karsten procurou uma boa maneira para homenageá-los. Para as mães, há o dia em que são homenageadas com a campanha “Sou Mãe Coruja”. Com uma foto e uma

frase que representa aquele momento, as mães participam de um sorteio e as contempladas estarão num evento comemorativo, o “Café com Cinema na Karsten.”

O Dia do Trabalhador foi comemorado de forma especial na Karsten em 2013, afinal acreditamos que é através do trabalho, que as pessoas evoluem e têm perspectiva de futuro. Foram sorteados vários brindes, incentivando o lazer, a leitura e a cultura.

A festa junina na Karsten também é uma atração à parte e deixa tudo mais divertido e colorido.

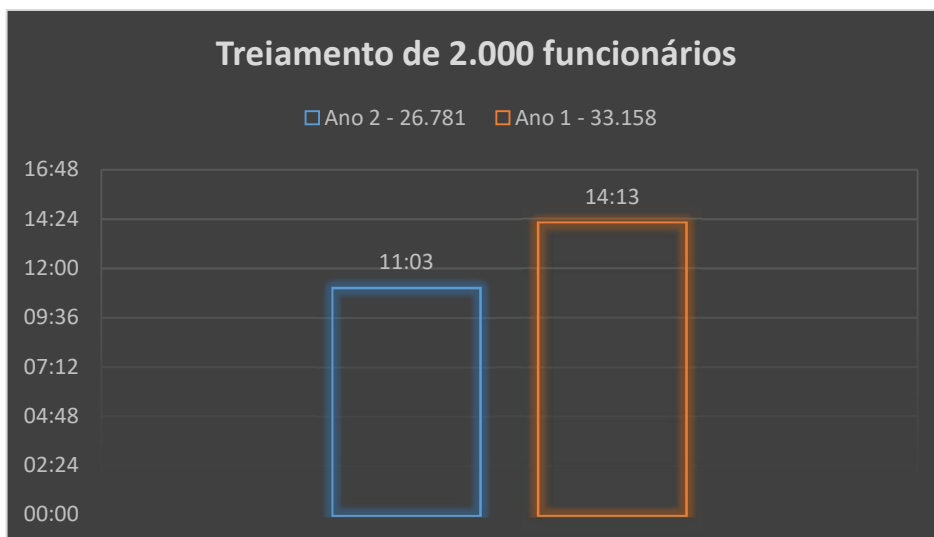
Para Outubro Rosa, as mulheres são orientadas e participam de palestras para que tenham consciência da realização de exames preventivos ao câncer de mama.

Já para os homens, o Novembro Azul não deixa a desejar, pois também há uma grande mobilização para que os mesmos deixem o preconceito de lado e realizem exames para prevenir o câncer de próstata.

- Treinamento de funcionários

Ano 2: 26.781 horas = 11h e 03min / colaborador

Ano 1: 33.158 horas = 14h e 13min / colaborador



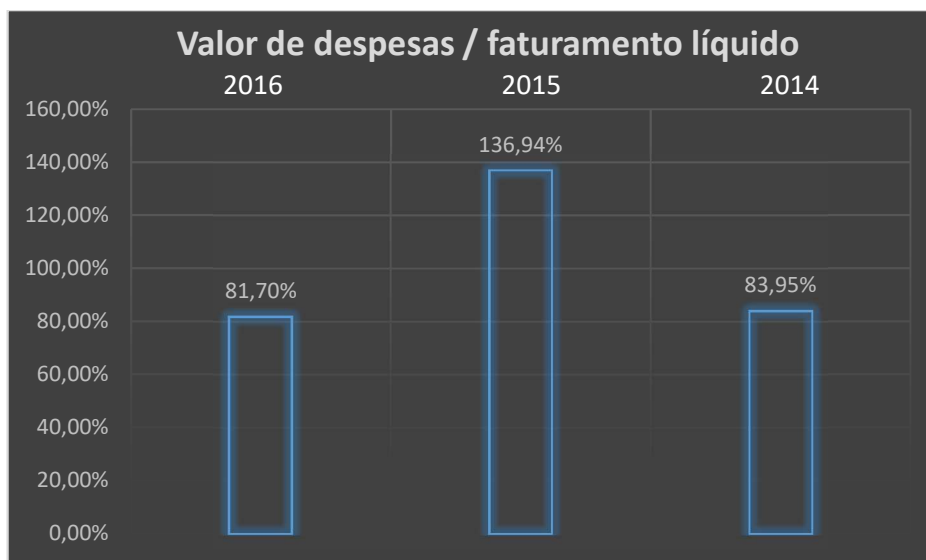
Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

- Valor das despesas/ faturamento líquido

2016 -78.906 / -96.579 = 81,70%

2015 -67.873 / -49.564 = 136,94%

2014 -90.691 / -108.030 = 83,95%



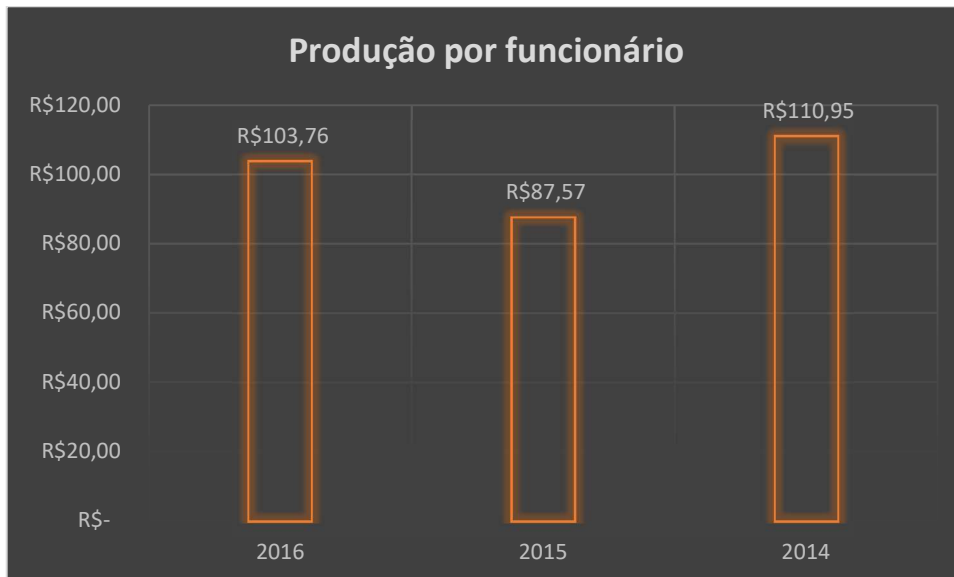
Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

- Valor da receita bruta/ quantidade média de funcionários

2016: $311.270 / 3000 = 103,76$

2015: $262.713 / 3000 = 87,57$

2014: $332.851 / 3000 = 110,95$



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

- Visão de futuro

Com uma visão de futuro bastante incentivadora, a Karsten subsidia 50% da mensalidade para aqueles funcionários que queiram cursar um ensino técnico ou superior, limitando esse ao valor de \$500,00.

Com isso, notamos um grande incentivo para as pessoas buscarem o aperfeiçoamento profissional e, conseqüentemente, influenciou na retenção de talentos.

As contratações anuais passam de 1000/ano, contando com Karsten matriz, Nordeste e Distribuidora.

O recrutamento interno abre portas para aqueles talentos “escondidos” dentro da empresa serem revelados e aprimorados cada vez mais.

Para aqueles funcionários que desejam ao menos completar no nível média, a empresa promove o estudo EJA.

Há também parceira com o SENAI para a contratação de Jovens Aprendizizes.

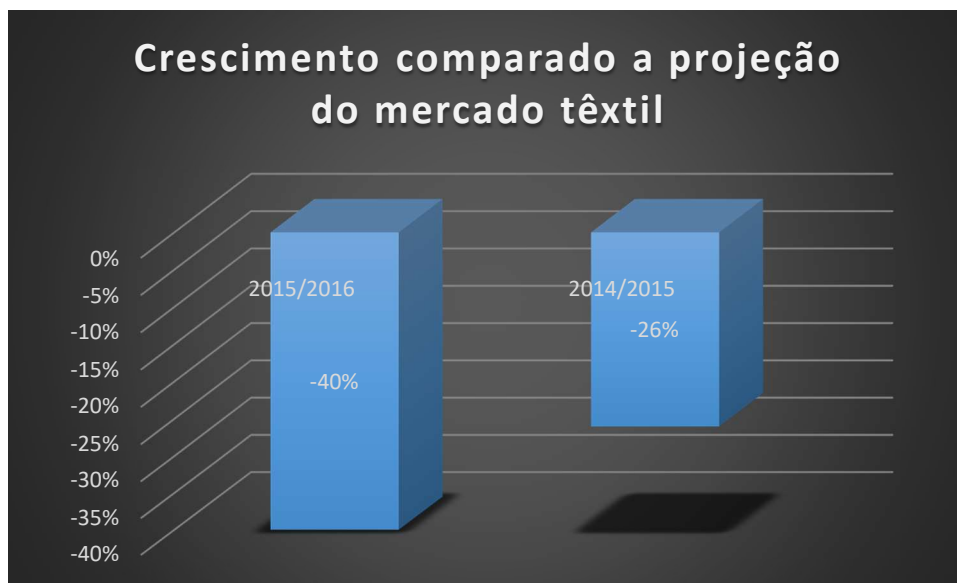
O Plano e a Política de Cargos e Salários, já é do entendimento de todos os colaboradores e já faz parte da cultura da empresa. Essa nova cultura faz com que a empresa fale em “Gestão de Carreira” e não apenas em “Cargos e Salários”.

- Crescimento comparado a projeção do mercado têxtil

Segundo a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), a perspectiva de crescimento para os últimos anos no setor têxtil tem sido em torno de 1%. Porém, mesmo com uma taxa relativamente baixa, nossa empresa não conseguiu aumentar seus lucros e segue num declínio, acumulando prejuízos a cada período.

2015/2016: -40%

2014/ 2015: -26%



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

- Crescimento, ou não, comparando cada período

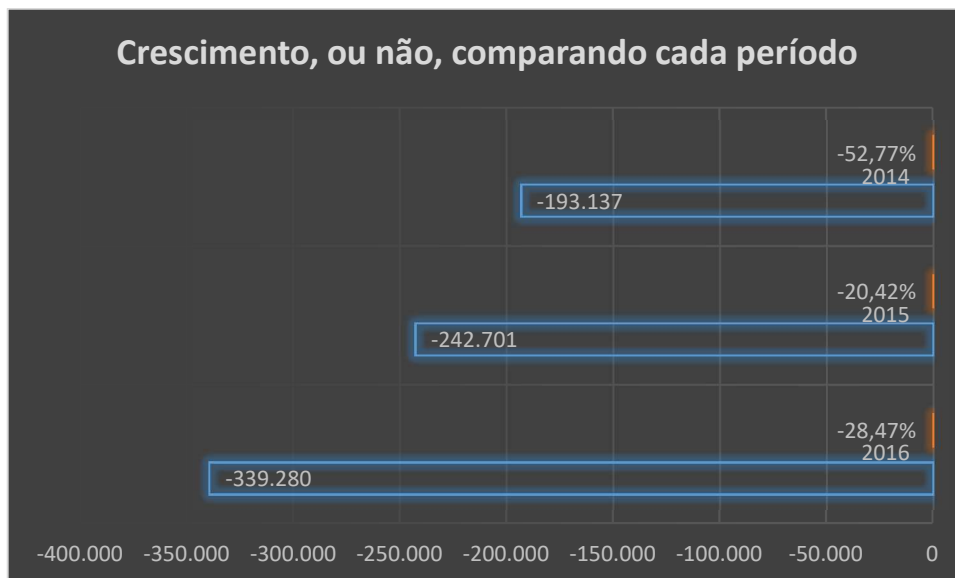
Lucros ou Prejuízos Acumulados

2016: -339.280 (-28,47)

2015: -242.701 (-20,42)

2014: -193.137 (-52,77)

2013: -91.213



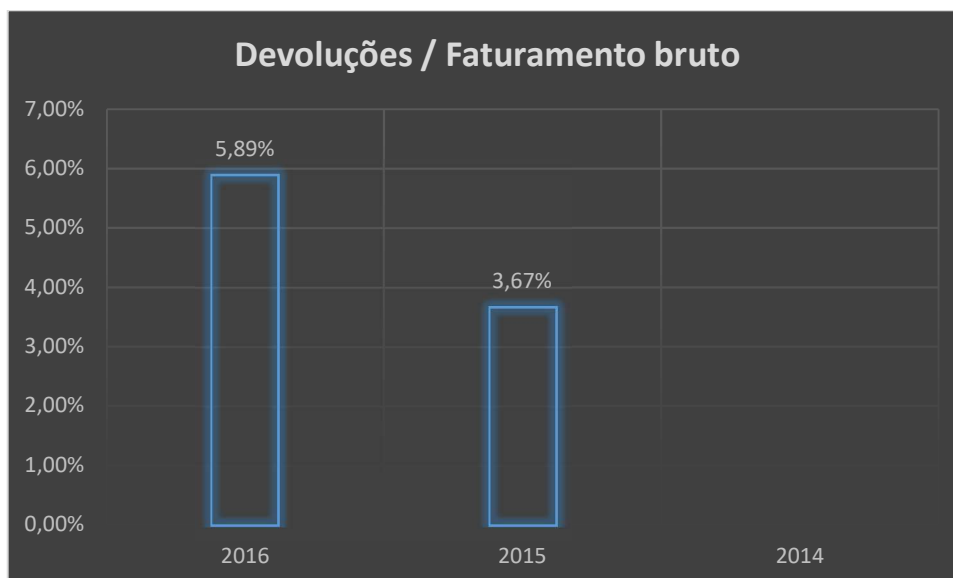
Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

- Devoluções / faturamento bruto

2016: $18.332 / 311.270 = 5,89\%$

2015: $9653 / 262.713 = 3,67\%$

2014:



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

- Geração de caixa operacional

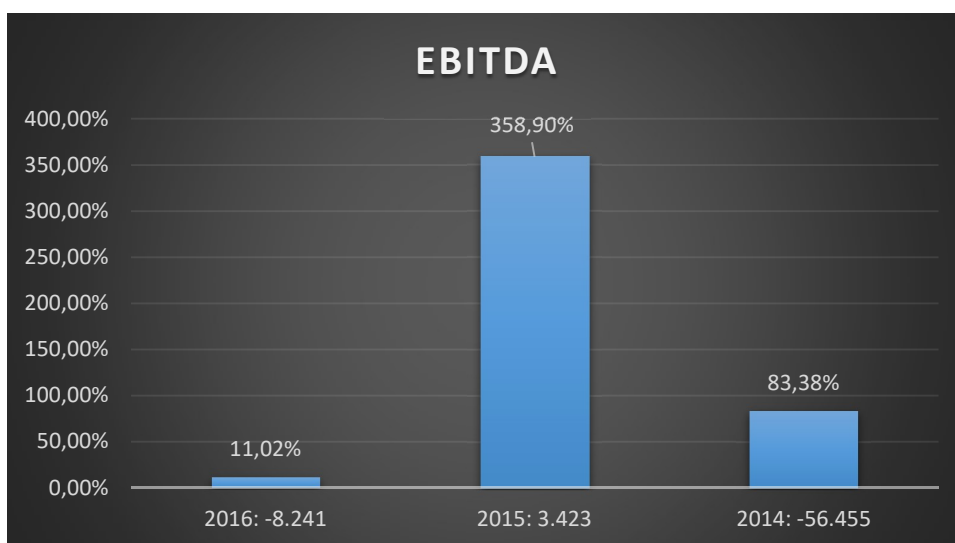
2016: -908
 2015: 12.285
 2014: -47.075



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

- EBITDA = Resultado antes da receita financeira e dos tributos - depreciação

2016: -908 - 7.333 = -8.241 (11,02%)
 2015: 12.285 - 8.862 = 3.423 (358,90%)
 2014: -47.075 - 9.380 = -56.455 (83,38%)



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

3.2.1 Análise Vertical e Horizontal

A análise vertical consiste em estabelecer um item como base e, a partir disso, verificar quanto cada um dos demais itens representa em relação àquele escolhido inicialmente.

“É a análise da estrutura da demonstração de resultados (DRE) e do balanço patrimonial (BP), buscando evidenciar as participações dos elementos patrimoniais e de resultados dentro do total” (PADOVEZE, 1996, p. 118)

É chamada de horizontal por analisar diferentes períodos e identificar se houve progresso ou não. Ao contrário da análise anterior, essa não consiste em comparar vários itens entre si, mas sim em comparar o mesmo item em diferentes períodos. Ou seja, mostra como está a evolução de cada item ou conjunto de itens com o passar do tempo.

"Uma vez que os balanços e demonstrações de resultados estejam expressos em moeda de poder aquisitivo da mesma data, a análise horizontal assume certa significância e pode acusar imediatamente áreas de maior interesse para investigação". (IUDÍCIBUS, 1995, p.74)

3.2.1.1 Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial – BP

- **Vertical**

- Ativo circulante

2016: Ativo circulante / Ativo Total = 56,06%

2015: Ativo circulante / Ativo Total = 55,46%

2014: Ativo circulante / Ativo Total = 64,09%

- Clientes

2016: Clientes / Ativo Total = 28,88%

2015: Clientes / Ativo Total = 28,10%

2014: Clientes / Ativo Total = 23,74%

- Estoques
 - 2016:** Estoques / Ativo Total = 20,35%
 - 2015:** Estoques / Ativo Total = 18,90%
 - 2014:** Estoques / Ativo Total = 17,64%
- Passivo Circulante
 - 2016:** Passivo circulante / Passivo Total = 150,25%
 - 2015:** Passivo circulante / Passivo Total = 124,81%
 - 2014:** Passivo circulante / Passivo Total = 102,30%
- Fornecedores
 - 2016:** Fornecedores / Passivo Total = 5,78% (5,44 nacionais; 0,34 internacionais)
 - 2015:** Fornecedores / Passivo Total = 6,56% (6,56 nacionais; 0 internacionais)
 - 2014:** Fornecedores / Passivo Total = 4,09% (3,89 nacionais; 0,21 internacionais)
- Lucros/ Prejuízos Acumulados
 - 2016:** Lucros/ Prejuízos Acumulados / Passivo Total = -107,84%
 - 2015:** Lucros/ Prejuízos Acumulados / Passivo Total = -87,67%
 - 2014:** Lucros/ Prejuízos Acumulados / Passivo Total = -60,25%
- **Horizontal**
 - Ativo circulante
 - 2015/ 2016:** 14,88%
 - 2014/2015:** -25,27%
 - Clientes
 - 2015/ 2016:** 16,82%
 - 2014/2015:** 2,22%
 - Estoques
 - 2015/ 2016:** 22,34%
 - 2014/2015:** -7,46%
 - Passivo circulante
 - 2015/ 2016:** 36,81%
 - 2014/2015:** 5,37%

- Fornecedores

2015/ 2016: 0,09% (nacionais -5,85; internacionais 0)

2014/2015: 38,46% (nacionais 45,78; internacionais -100,00)

- Lucros/ Prejuízos acumulados

2015/ 2016: 39,79%

2014/2015: 25,66%

3.2.1.2 Análise Vertical e Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício – DRE

- **Vertical**

- Despesas com vendas

2016: -70,97%

2015: -65,74%

2014: -77,70%

- Resultado financeiro

2016: -85,70%

2015: -59,44%

2014: -45,33%

- **Horizontal**

- Despesas com vendas

2015/ 2016: 16,26%

2014/2015: -25,16%

- Resultado financeiro

2015/ 2016: 55,26%

2014/ 2015: 16,00%

- Lucro/Prejuízo consolidado do período

2015/ 2016: 94,86%

2014/ 2015: -54,12%

3.2.2 Índices

Quando uma empresa é mal administrada, ela corre o risco de se tornar insolvente, ou seja, incapaz de pagar, no vencimento, suas contas, dívidas e obrigações. É fundamental que se aumente os lucros e diminua as despesas.

Portanto, para evitar surpresas desagradáveis, é preciso ficar de olho no fluxo de caixa e no que ali circula, afim de gerar rentabilidade às atividades.

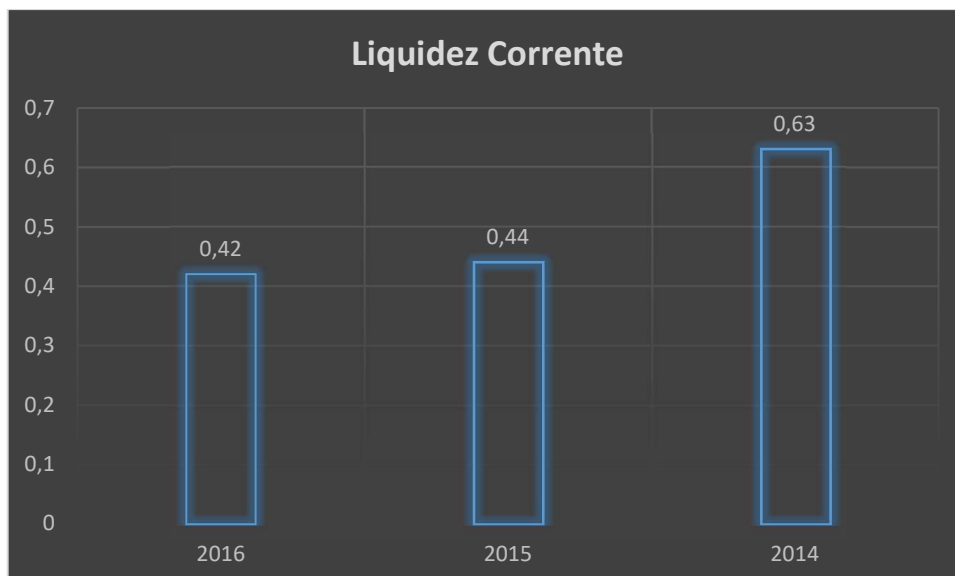
Com toda essa movimentação, teremos os indicadores de liquidez e conseguiremos analisar os referentes ciclos operacionais. Assim, perceberemos que esses indicadores avaliam a necessidade que a empresa tem de conseguir pagar seus passivos circulantes com os ativos circulantes e, assim, manter o equilíbrio de seu caixa.

3.2.2.1 Índice de Liquidez Corrente

Nesse caso, suas obrigações de curto prazo são pagas apenas com seus direitos de igual teor. Assim, teremos:

Ativo Circulante/Passivo Circulante

- 2016: 0,42
- 2015: 0,44
- 2014: 0,63



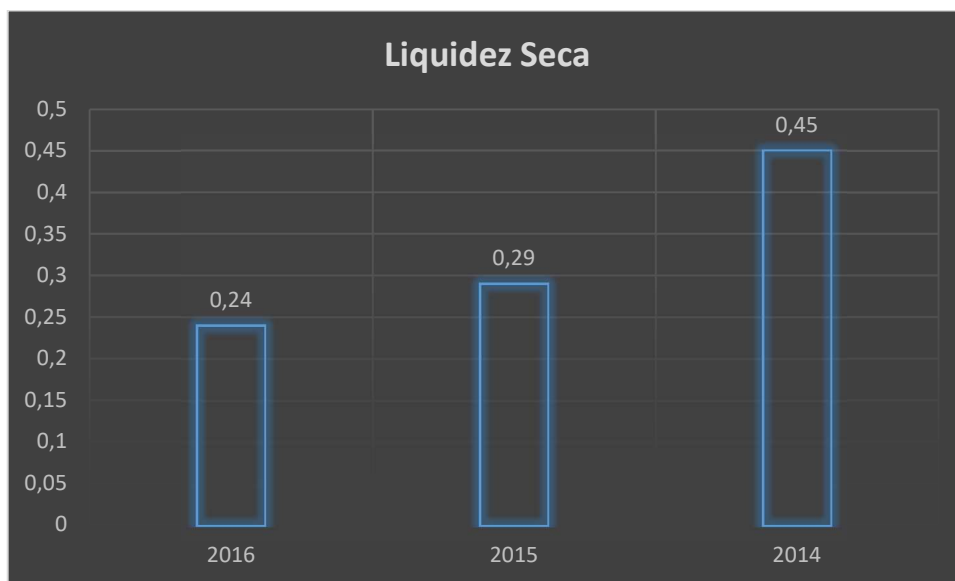
Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.2.2.2 Índice de Liquidez Seca

Nesse índice, analisamos a capacidade da empresa de pagar suas obrigações sem que seja necessário a venda de seus estoques. Assim, teremos:

$(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}) / \text{Passivo Circulante}$

- 2016: 0,24
- 2015: 0,29
- 2014: 0,45



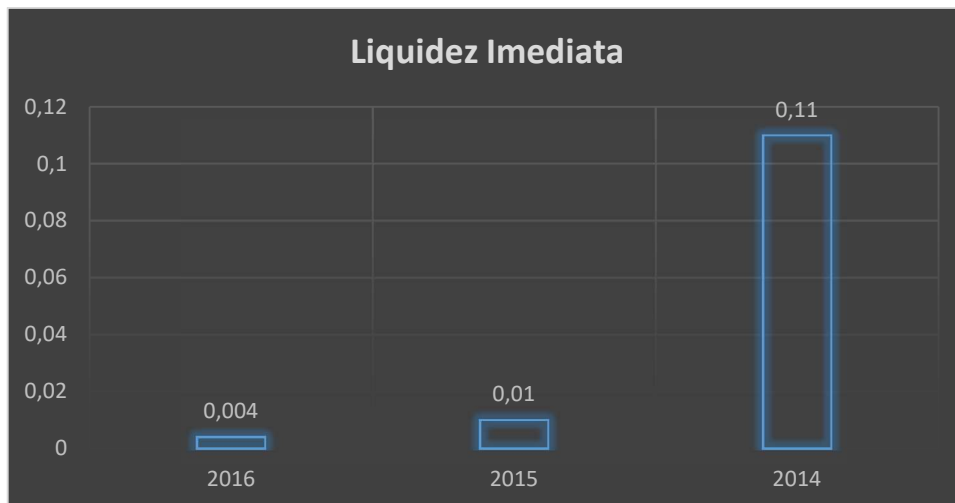
Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.2.2.3 Índice de Liquidez Imediata

Já nesse caso, a empresa tem a capacidade de pagar suas obrigações apenas com Caixa, saldos bancários e aplicações, ou seja, o que tiver na conta Disponível (ou Disponibilidades). Essa é tida com a forma mais conservadora de todas e de grande importância para a análise da situação de curtíssimo prazo da empresa. Assim, teremos:

$\text{Disponível} / \text{Passivo Circulante}$

- 2016: 0,004
- 2015: 0,01
- 2014: 0,11



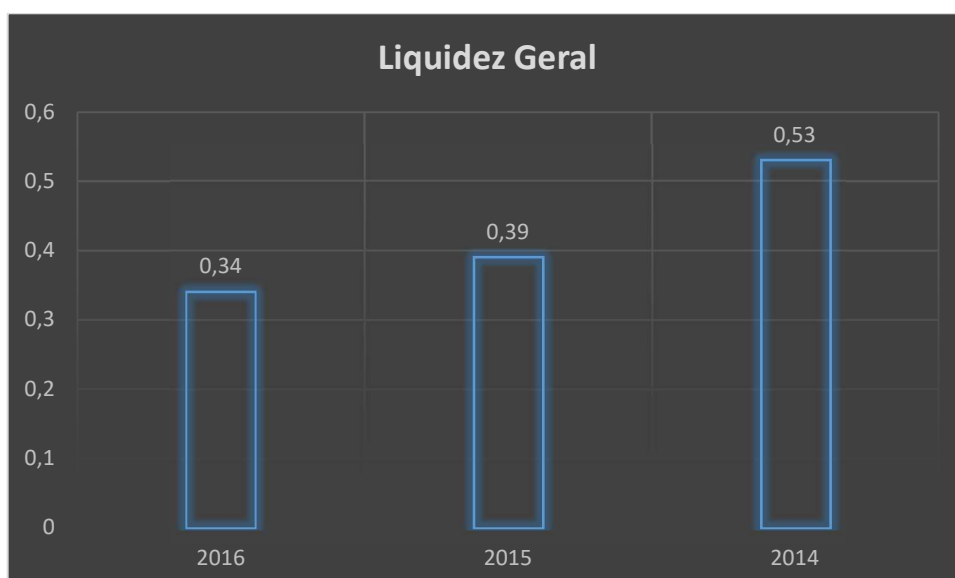
Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.2.2.4 Índice de Liquidez Geral

Com esse índice nos revela quanto a empresa tem em caixa e a realizar para quitar suas dívidas com terceiros. Ou seja:

$$\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo não Circulante} / \text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}$$

- 2016: 0,34
- 2015: 0,39
- 2014: 0,53



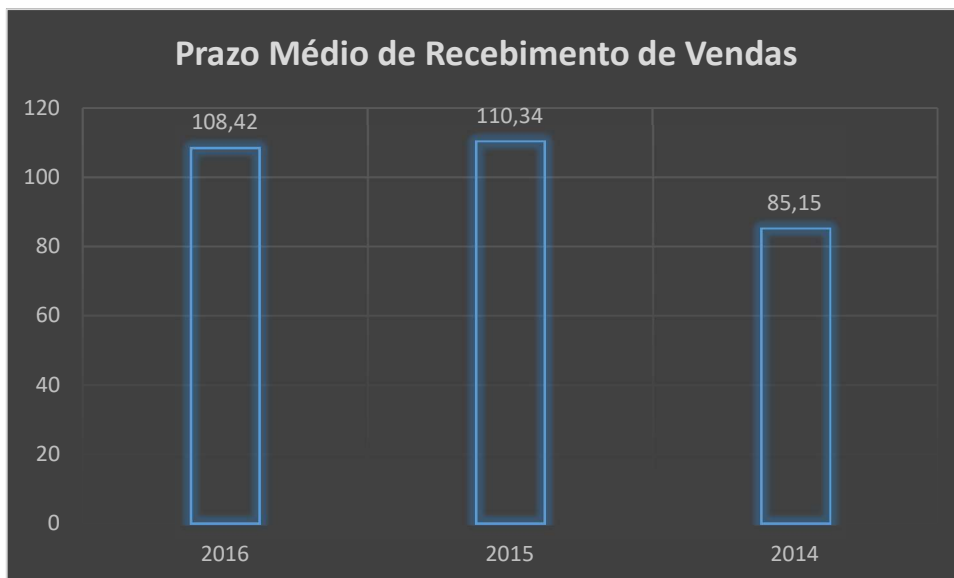
Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.2.2.5 Prazo Médio de Recebimento de Vendas

O prazo médio de recebimento de vendas se dá quando conseguimos analisar o tempo médio que a empresa leva para receber das vendas feitas a prazo, sendo elas de curto e longo prazo. Assim, relacionamos o Contas a Receber (Circulante + Não Circulante) com o total de Vendas no exercício em questão. Ou seja:

$(\text{Contas a Receber} / \text{Vendas}) * 360$

- 2016: 108,42 (108 dias)
- 2015: 110,34 (110 dias)
- 2014: 85,15 (85 dias)



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.2.2.6 Prazo Médio de Compras

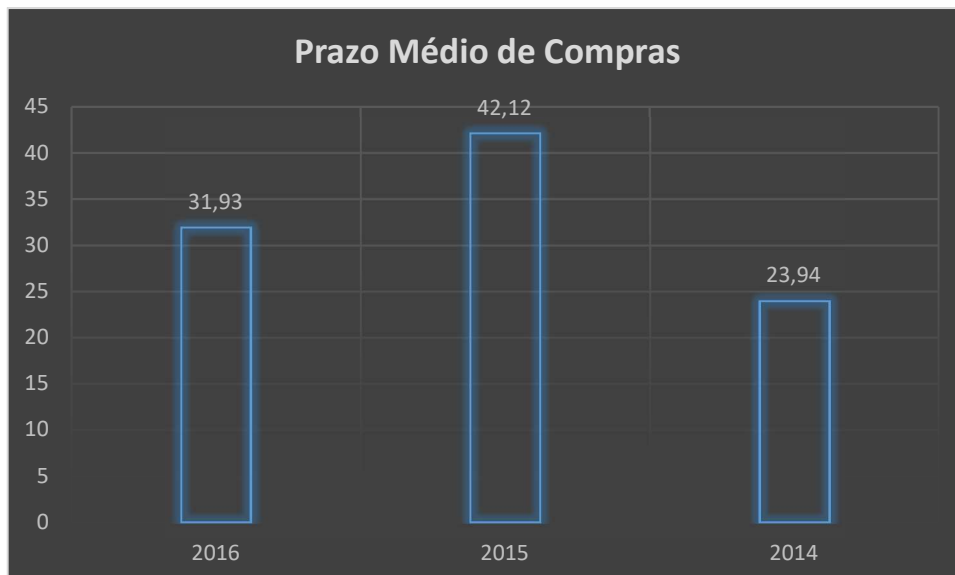
O prazo médio de pagamento de compras nos mostra o tempo médio que a empresa leva para pagar suas obrigações com os fornecedores. Para isso ele relaciona o Fornecedores e o Contas a Pagar com o total de compras do período.

Assim, teremos:

$(\text{Fornecedores} + \text{Duplicatas a pagar} / \text{Compras no período}) * 360$

<p>2016: $CMV = EI + C - EF$ $CMV - EI + EF = C$ $200.089 - 52.321 + 64.010 = C$ $C = 211.778$</p>	<p>2015: $CMV = EI + C - EF$ $CMV - EI + EF = C$ $159.461 - 56.538 + 52.321 = C$ $C = 155.244$</p>	<p>2014: $CMV = EI + C - EF$ $CMV - EI + EF = C$ $216.137 - 67.390 + 56.538 = C$ $C = 205.285$</p>
---	---	---

- 2016: 31,93 dias
- 2015: 42,12 dias
- 2014: 23,94 dias



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.2.2.7 Prazo Médio de Renovação de Estoques

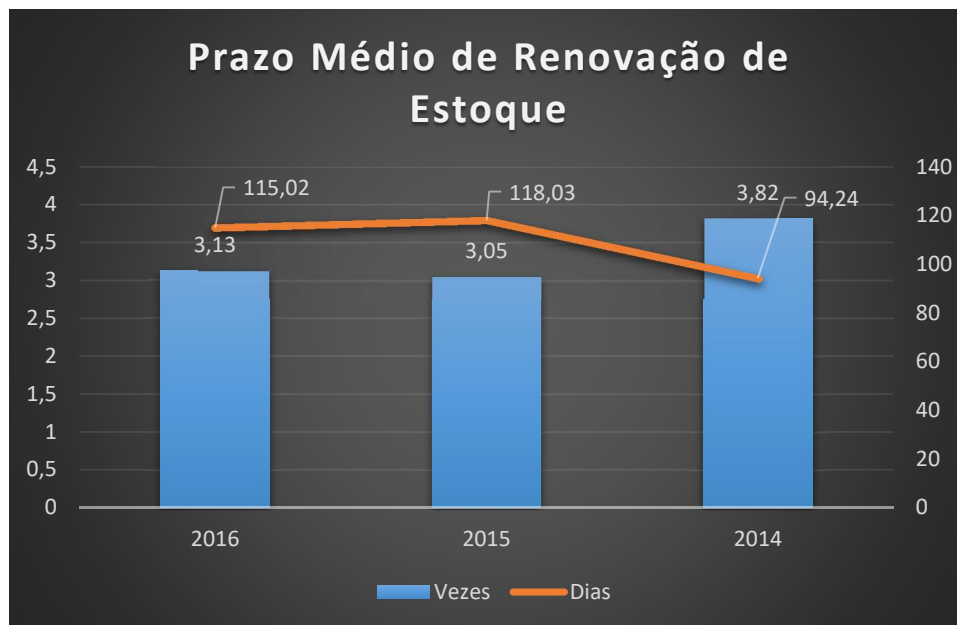
Nesse caso, iremos analisar se a empresa vende rapidamente os bens que produz. Ou seja, se a empresa obtém êxito nas atividades operacionais.

Esse resultado nos dará a quantidade de vezes que o estoque “gira” no ano, onde quanto menor a quantidade de dias que o estoque ficar parado, melhor será para a empresa e vice versa. Para saber a quantidade de dias necessários para o estoque renovar, basta dividir 360 pelo indicador encontrado.

Assim, teremos:

CMV/ Estoques

- 2016: 3,13 vezes (115,02 dias)
- 2015: 3,05 vezes (118,03 dias)
- 2014: 3,82 vezes (94,24 dias)



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.2.2.8 Grau de Endividamento

Esse grau revela o quanto uma empresa depende do capital de terceiros para manter suas operações. Ou seja, com esse cálculo veremos se nossa empresa está necessitando gerar dívidas para seguir adiante.

Há dois tipos de graus de endividamento:

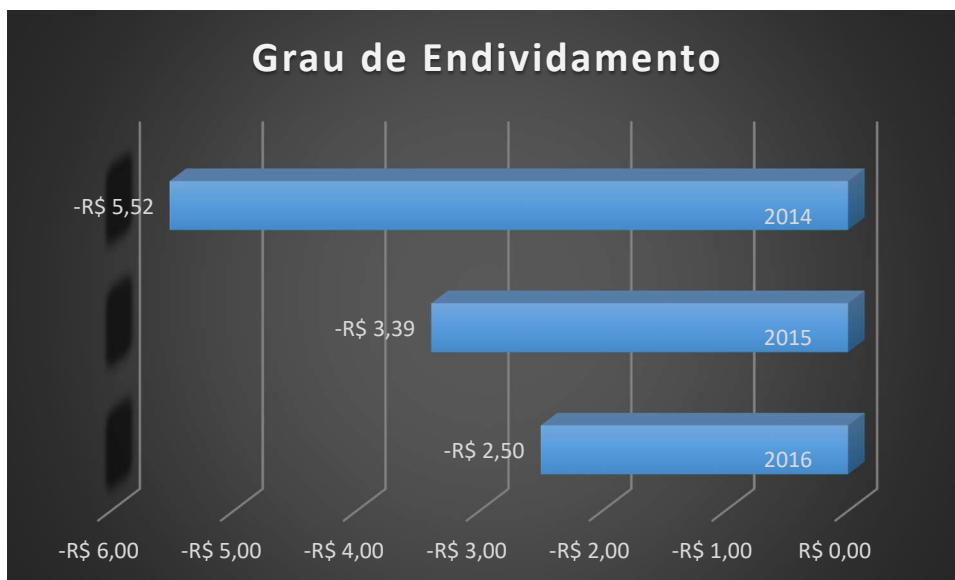
- Endividamento sadio: É quando a empresa contrai dívidas para complementar o capital próprio afim de aplicar no processo produtivo;
- Endividamento ruim: É quando a empresa recorre a sucessivas dívidas para arcar com outras dívidas. Esse pode ser um caminho sem volta para falência.

Uma empresa que trabalha com capital de terceiros, principalmente, deve analisar se os juros, para obtenção desse capital, são menores que o lucro a ser obtido no final da operação. Ou seja, os juros que você pagará pelos empréstimos realizados, deverão ser menores que o retorno do investimento.

Para chegarmos a tal resultado, usaremos:

Exigível total / Patrimônio Líquido

- 2016: \$ -2,50
- 2015: \$ -3,39
- 2014: \$ -5,52



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

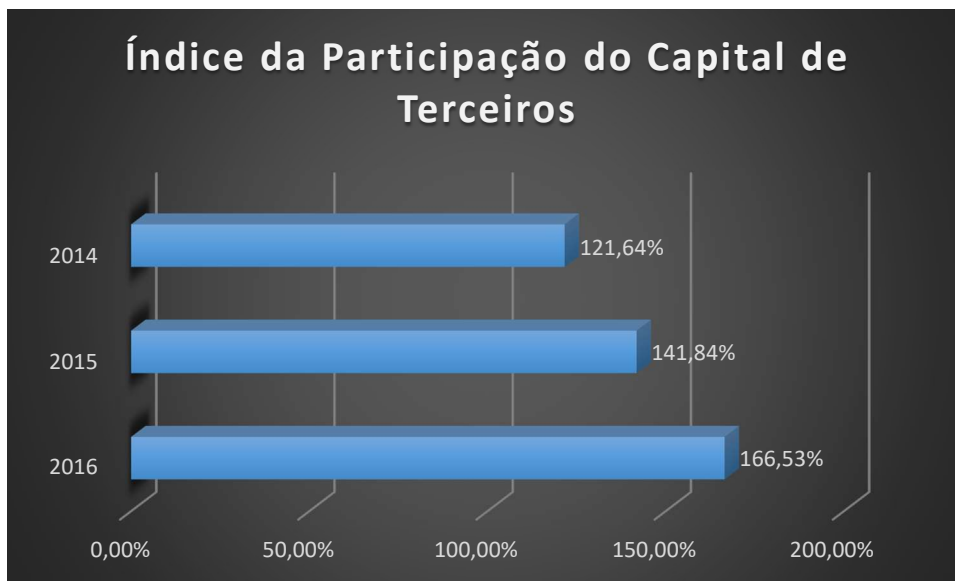
3.2.2.9 Índice de Participação do Capital de Terceiros

Agora, conseguiremos analisar quanto do capital total é financiado pelo capital de terceiros. Assim, identificaremos se a empresa tem a proporção maior ou menor de posse ou de propriedade do capital total.

Para obter esse índice, usaremos:

$(\text{Exigível Total} / \text{Ativo total}) * 100$

- 2016: 166,53%
- 2015: 141,84%
- 2014: 121,64%



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

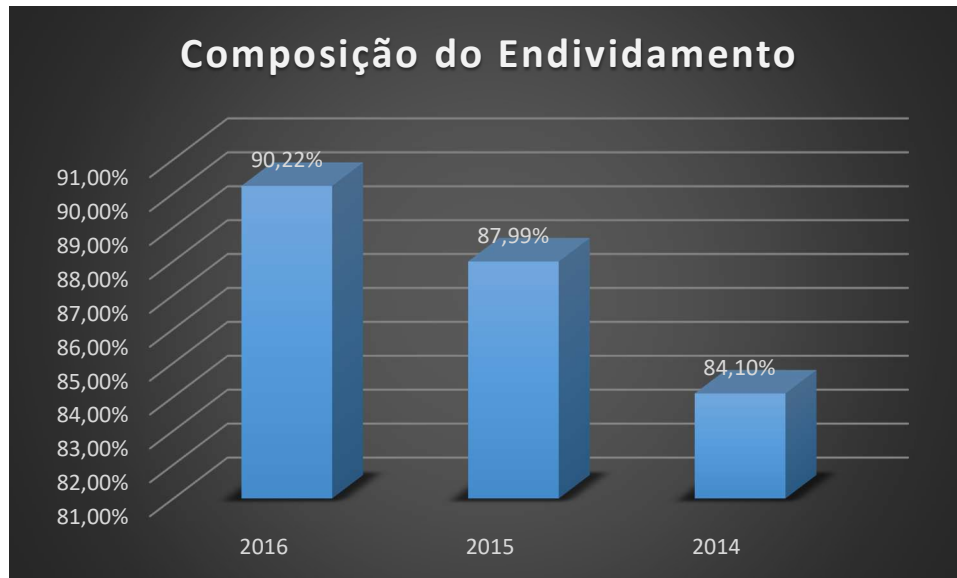
3.2.2.10 Composição do Endividamento

Nessa composição, podemos identificar quanto das dívidas da empresa estão com vencimento a curto e a longo prazo. Ou seja, o resultado apontará quanto a empresa tem de obrigações a curto prazo e a diferença para 100% será de vencimentos a longo prazo. Assim, quando maior for o índice a longo prazo, maior a empresa terá tempo para pagar suas dívidas e estará “mais tranquila”. Caso contrário, a empresa terá a maior parte dos vencimentos de suas obrigações a curto prazo e isso será preocupante.

Para calcularmos, usaremos:

$(\text{Passivo Circulante} / \text{Exigível total}) * 100$

- 2016 $472.686 / 523.917 * 100 = 90,22\%$
- 2015 $345.514 / 392.655 * 100 = 87,99\%$
- 2014 $327.919 / 389.909 * 100 = 84,10\%$



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Podemos notar que a maior parte das dívidas de nossa empresa, a Karsten, estão com vencimentos a curto prazo. Talvez seja por esse motivo que a encontramos em uma situação desfavorável, com o capital descoberto.

3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Ponto de Equilíbrio é um indicador muito usado pelas empresas hoje em dia, pois essa ferramenta auxilia os gestores na tomada de decisão. Ele mostra o quanto a empresa está trabalhando abaixo ou acima da sua capacidade real. Mas afinal, o que realmente é o ponto de equilíbrio?

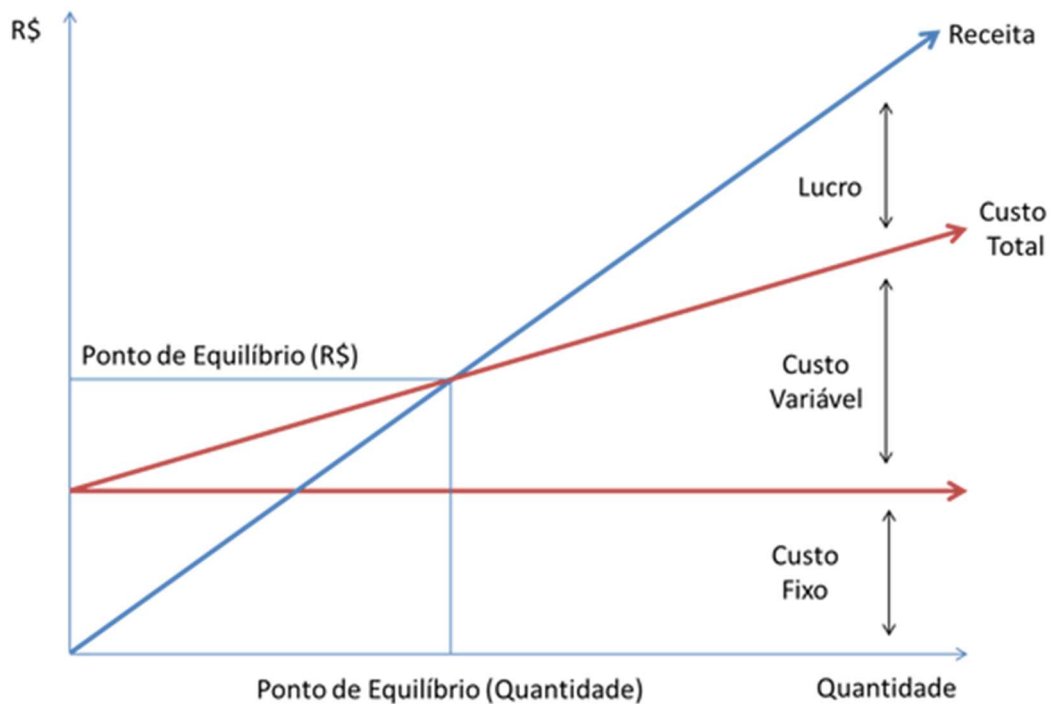
3.3.1 Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio nada mais é do que um indicador de segurança de um negócio, que mostra a real situação que a empresa se encontra em termos de vendas, custos/despesas, lucros e etc., mostra o tanto que a empresa precisa aumentar em suas vendas, ou tentar diminuir suas despesas, para que ela iguale as suas receitas, despesas/custos para que o resultado operacional seja igual a zero, sendo assim a empresa está trabalhando dentro da sua margem de segurança, onde receitas e despesas estão trabalhando num mesmo nível. Nesse mesmo aspecto podemos afirmar que o lucro dessa empresa será igual a zero tendo em vista que a empresa está trabalhando dentro da sua margem de segurança. Conforme comenta o autor:

De acordo com Cogan (1999), ponto de equilíbrio corresponde à quantidade produzida, volume de operações para a qual a receita iguala o custo total, pois é o ponto onde o lucro líquido iguala a zero, podendo ser demonstrada em unidades físicas ou monetárias. O modelo do ponto de equilíbrio tem por objetivo determinar o nível de produção em termos de quantidade, ou de valor que se traduz pelo equilíbrio entre a totalidade dos custos e das receitas. Para um nível abaixo desse ponto, a empresa estará na zona de prejuízo e acima dele, na zona de lucratividade. Portanto, nesse ponto, o nível de operação é tal que absorve a totalidade dos custos e despesas fixas, e acima dele somente incidem os custos e despesas variáveis.

Cesar de Castro, Silvio, 2012 Contabilidade Gerencial - Unicesumar.

Exemplo:



Fonte: Google Imagens

Para a Karsten, essa ferramenta com certeza deve ser muito útil, visto que o crescimento nas receitas para esse setor não é muito estrondoso, fazendo com que as empresas procurem estar sempre dentro de seus limites. De acordo com ABIT (Associação Brasileira das Indústrias Têxtil), o crescimento esperado para o ano de 2017 foi de apenas 1% para o setor. A entidade vem trabalhando com essa margem para setor desde 2014, quando iniciou em nosso país uma recessão no setor de vestuário.

3.3.1.1 Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro

O ponto de equilíbrio pode ser calculado em três fórmulas, cada um desses resultados influencia em uma tomada de decisão. Nós utilizamos as demonstrações anuais consolidadas da empresa para realizar os cálculos. A seguir iremos demonstrar cada um desses cálculos, tendo por base nas demonstrações anuais de 2014, 2015 e 2016.

Para calcular o ponto de equilíbrio temos que ter em mãos a Receita Líquida, Despesas/Custos fixos, Margem de Contribuição, Despesas/Custos variáveis, sendo assim nós temos:

	2016		2015		2014	
Receita Vendas	311.270	100%	262.713	100%	332.851	100%
Custo Variavel	-200.089	64,28%	-159.461	60,70%	-216.137	64,94%
Margem De Contribuição	111.181	35,72%	103.252	39,30%	116.714	35,06%
Custos/Despesas Fixos	-112.089		-90.967		-163.789	
Lucro/Prejuízo Operacional	-908		12.285		-47.075	

Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.3.1.1 Ponto de Equilíbrio Contábil

O ponto de equilíbrio contábil é o ponto em que o resultado é igual a zero, ou seja, possibilita verificar o nível de atividades necessárias para recuperar todas as despesas e custos de uma empresa, facilitando a análise da lucratividade dos produtos vendidos.

A fórmula desse ponto de equilíbrio é:

$\text{Custo fixo} / \text{Margem de Contribuição} \%$

Obtivemos os seguintes resultados:

	2016		2015		2014	
PEC\$	C/D Fixas / MC %		C/D Fixas / MC %		C/D Fixas / MC %	
PEC\$	313.812	-0,81% - 2.522	231.455	13,50% 35.479	467.102	-28,74% - 95.666
		313.792		227.234		428.517
Receita Vendas PEC	313.812	100%	231.455	100%	467.102	100%
Custo Variavel PEC	-201.723	64,28%	-140.488	60,70%	-303.313	64,94%
Margem De Contribuição PEC	112.089	35,72%	90.967	39,30%	163.789	35,06%
Custos/Despesas Fixos PEC	-112.089		-90.967		-163.789	
Lucro Operacional PEC	0		0		0	

Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Para o ano de 2016, a empresa teria que aumentar sua receita em R\$ 2.522 (Valor em Reais Mil) para assim a empresa atingir seu ponto de equilíbrio, mas infelizmente, para esse ano, a empresa teve um fechamento operacional de -0,81%.

Já em 2015, a empresa teve um fechamento operacional superior ao ponto de equilíbrio, mesmo com toda instabilidade econômica do país a empresa fechou 13,50% acima do esperado, o que representa um acréscimo de R\$ 35.479 nas receitas.

Em 2014, a empresa fechou abaixo do ponto de equilíbrio, apresentando um decréscimo de -28,74%.

O gráfico a seguir, compara as receitas:



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.3.1.1.2 Ponto de Equilíbrio Econômico

Por meio do ponto de equilíbrio econômico é possível projetar os resultados que a empresa poderá obter em diversos níveis de atividades de produção e de vendas, mantidas constantes as demais variáveis, tais como margem de contribuição, total das despesas e custos fixos etc. O ponto de equilíbrio econômico corresponderá ao nível de atividade necessário para se atingir o resultado esperado, ou projetado.

Como já mencionado acima, onde a ABIT estima mais uma vez, que para o setor têxtil o crescimento nas receitas deve ser de 1%, sendo assim foi projetado nesse ponto de equilíbrio de acordo com a ABIT.

A fórmula para esse ponto de equilíbrio é:

$$(\text{Custo Fixo} + \text{Lucro Desejável}) / \text{Margem de Contribuição \%}$$

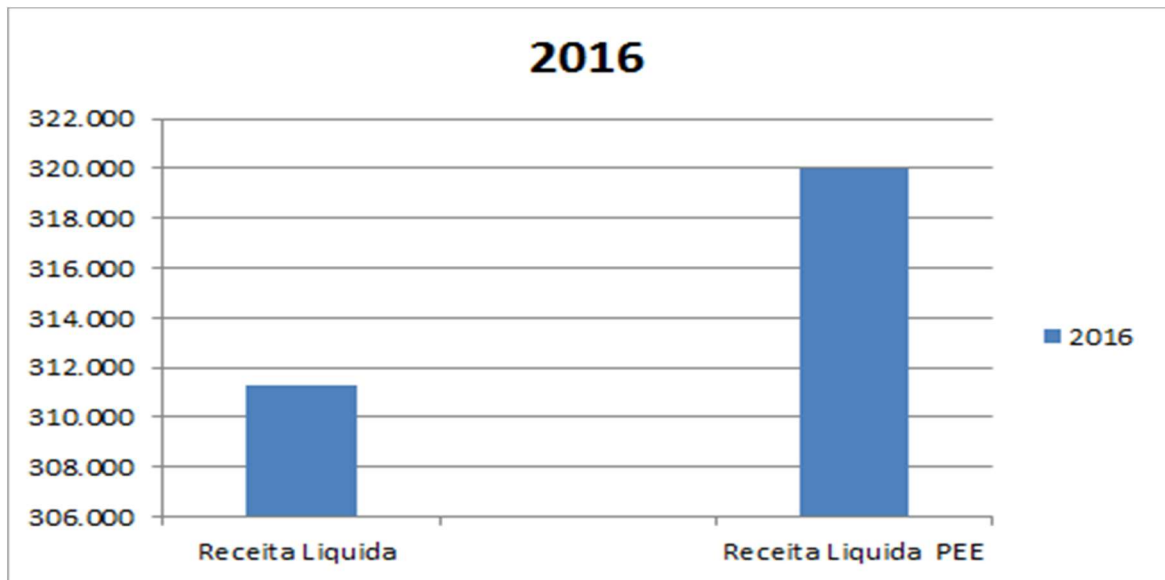
O gráfico a seguir, irá expressar valores da empresa:

Ponto de Equilíbrio Econômico	2016		
			estimativa
Receita Vendas	311.270	100%	314.383
Custo Variavel	-200.089	64,28%	-200.089
Margem De Contribuição	111.181	35,72%	114.294
Custos/Despesas Fixos	-112.089		-112.089
Lucro/Prejuizo Operacional	-908	-0,29%	2.205
			0,70%
PEE	CF + Lucro/margem cont.		
Lucro Desejavel	1%		
PEE	319.985		
Receita Vendas PEE	319.985	100%	
Custo Variavel PEE	-205.691	64,28%	
Margem De Contribuição PEE	114.294	35,72%	
Custos/Despesas Fixos PEE	-112.089		
Lucro Operacional PEE	2.205		

Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Conforme calculado, neste ponto de equilíbrio projetando um crescimento de 1% nas receitas para o ano de 2017, em comparação com 2016, se a empresa mantiver os mesmos custos/despesas, podemos dizer que no final de 2017 sua receita será de R\$ 314.383, lembrando que esse valor é em Reais Mil. Com um volume de receita a esse nível a empresa conseguirá ter um resultado operacional positivo no valor de R\$ 2.205, o que representa um crescimento de 0,70% no lucro.

A seguir, iremos demonstrar essa comparação:



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.3.1.1.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro

Possibilita identificar o nível de produção e vendas em que o saldo de caixa é igual a zero. Assim, representa a quantidade de vendas necessária para cobrir os gastos efetuados, tanto operacional quanto não operacional.

O ponto de equilíbrio financeiro exclui os gastos que não afetam o caixa da empresa, ou seja, não são desembolsáveis, porém são considerados para efeito do resultado contábil.

Os mais comuns são amortizações e depreciações.

A fórmula para esse ponto de equilíbrio é:

$(\text{Custos Fixos} - \text{Não Desembolsáveis}) / \text{Margem de Contribuição}$

A seguir, podemos analisar os valores apresentados pela empresa, expressos em um gráfico explicativo:

Ponto de Equilíbrio Financeiro	2016			2015			2014		
Receita Vendas	311.270	100%		262.713	100%		332.851	100%	
Custo Variavel	-200.089	64,28%		-159.461	60,70%		-216.137	64,94%	
Margem De Contribuição	111.181	35,72%		103.252	39,30%		116.714	35,06%	
Custos/Despesas Fixos	-112.089			-90.967			-163.789		
Lucro/Prejuizo Operacional	-908			12.285			-47.075		
PEF	CF - Depreciação/margem cont.			CF - Depreciação/margem cont.			CF - Depreciação/margem cont.		
Depreciação	7.333			8.862			9.380		
PEF	293.282	6,13%	19.091	8.709	2916,42%	7.661.810	107.501	209,63%	697.746
			292.179			-7.399.097			-364.895
Receita Vendas PEF	293.282	100%		8.709	100%		107.501	100%	
Custo Variavel PEF	-188.526	64,28%		-5.286	60,70%		-69.806	64,94%	
Margem De Contribuição PEF	104.756	35,72%		3.423	39,30%		37.695	35,06%	
Custos/Despesas Fixos PEF	-112.089			-90.967			-163.789		
Lucro Operacional PEF	-7.333			-87.544			-126.094		

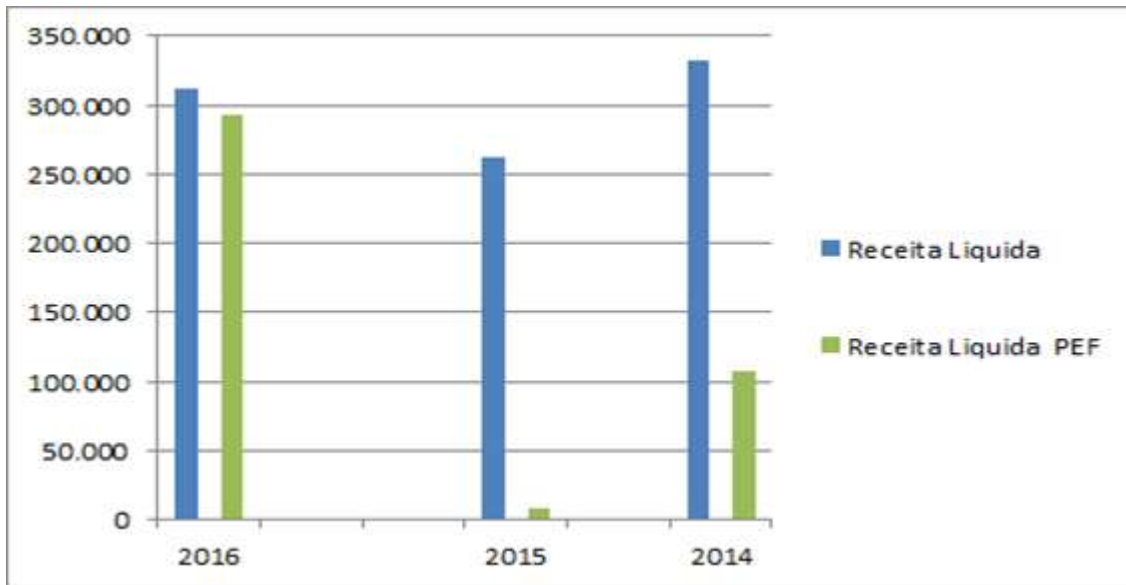
Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Dessa forma, podemos concluir que, com esse ponto de equilíbrio, no ano de 2016, o PEF foi de R\$ 293.282, um valor menor que a receita de vendas. Portanto, em 2016, a empresa fechou o ano acima do esperado, no que diz respeito ao zerar do caixa para atingir esse ponto de equilíbrio.

Já em 2015, a empresa havia fechado acima do esperado com uma receita de vendas de R\$ 262.713, valor esse que foi suficiente para repor os gastos e cobrir o caixa.

Em 2014, a empresa fechou acima do esperado. Sendo assim, a empresa, nesse ponto de equilíbrio, não encontrou problemas para “zerar” seu caixa.

Conforme os dados acima, segue o gráfico que exemplifica esse ponto de equilíbrio:



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.3.2 Analisando a Concorrente

Como já mencionado antes, a Karsten é uma empresa que atualmente trabalha com diversas linhas, desde a mais simples até as mais luxuosas, tendo um leque de cliente muito amplo para compor suas receitas.

Em análise a uma de suas concorrentes, que até o ano de 2010 era a pioneira no mercado de cama, mesa e banho, pudemos observar que as dificuldades financeiras não ocorrem somente na Karsten, mas também com sua concorrente.

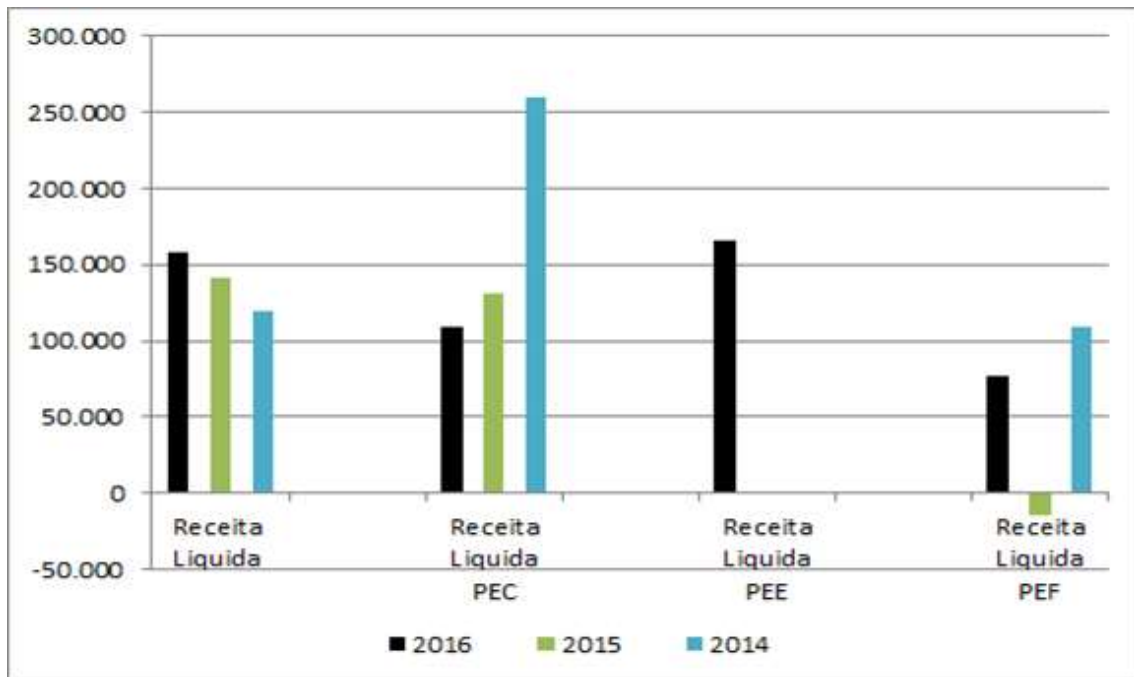
Em uma análise superficial, visto que o foco é analisar as condições da empresa do projeto, podemos notar que o volume de vendas da Karsten é muito maior em relação a sua concorrente, mas em termos de lucratividade sua concorrente tem uma leve folga, quando comparado.

Isso talvez seja reflexo desde o ano de 2010, quando a Karsten, para dar uma alavancada em seu volume de vendas, adquiriu a empresa Trussardi, incorporando suas linhas, inclusive uma linha luxo.

Sua concorrente, ainda hoje trabalha com linhas padrão, aquelas mais simples e populares, não tendo como foco uma linha luxo.

Sendo assim, podemos concluir que mesmo com um volume de venda menor, quando comparado com a Karsten, a concorrente consegue manter um bom lucro operacional e líquido.

Calculados todos os PEC's para a concorrente nós obtivemos o seguinte gráfico com números e comparações.

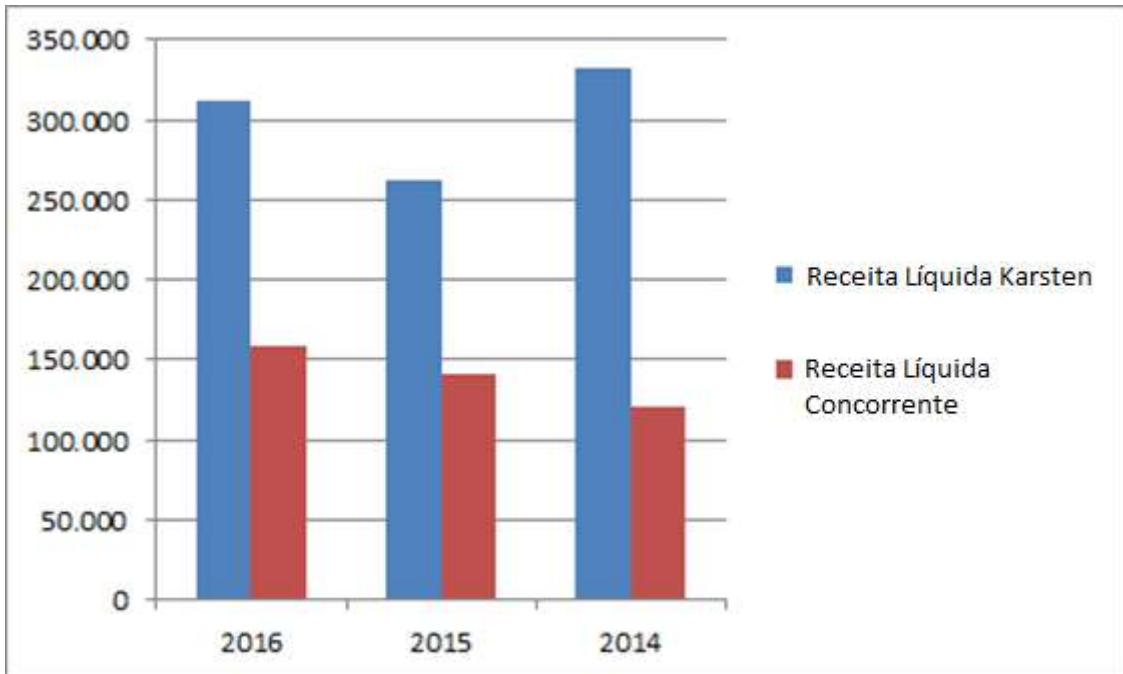


Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Podemos notar que somente no ano de 2014 a concorrente não conseguiu atingir seu ponto de equilíbrio financeiro, fechando abaixo do esperado.

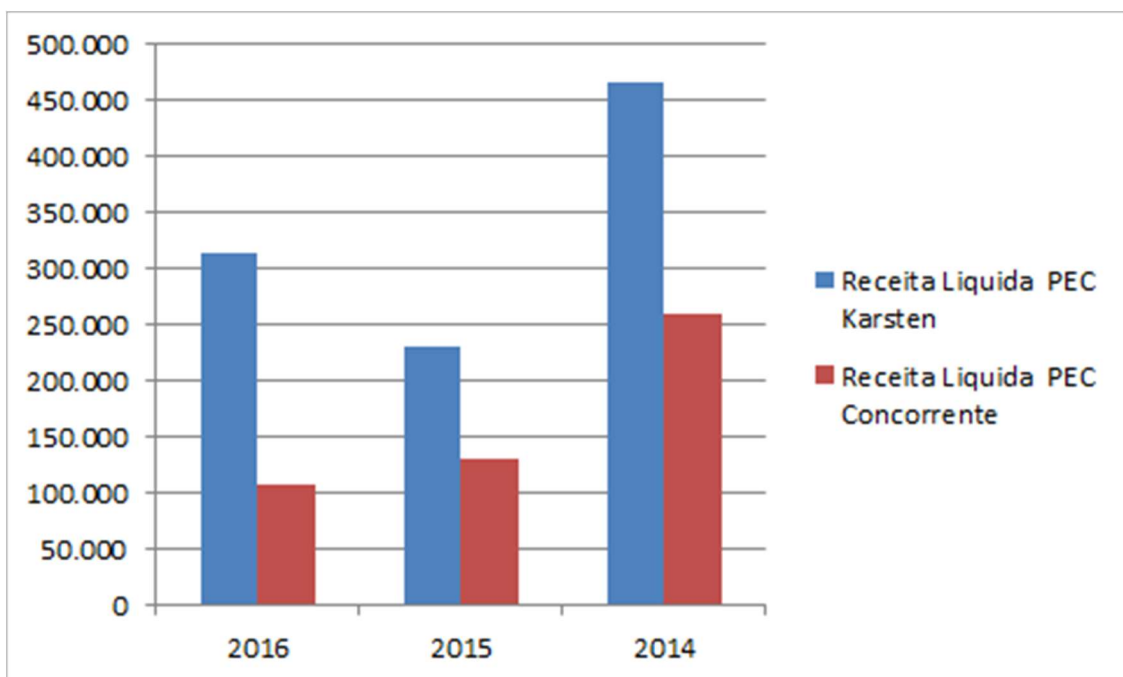
Em outra análise, nós agora iremos comparar toda movimentação da Karsten com sua Concorrente.

Comparando a Receita Líquida:



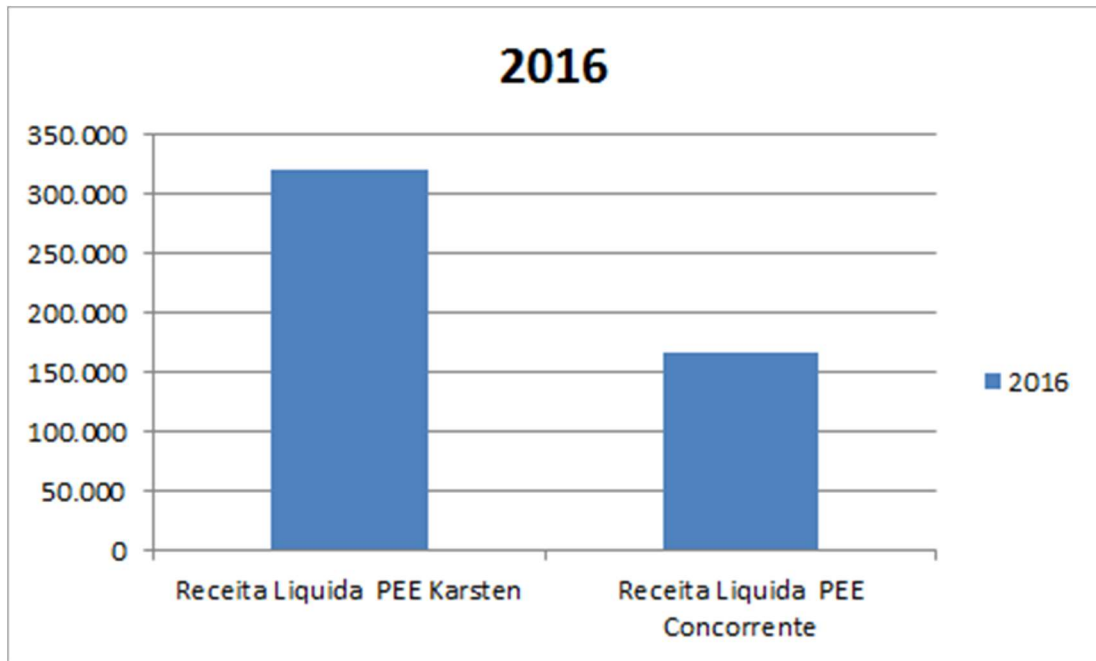
Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Comparando a Receita Líquida PEC:



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

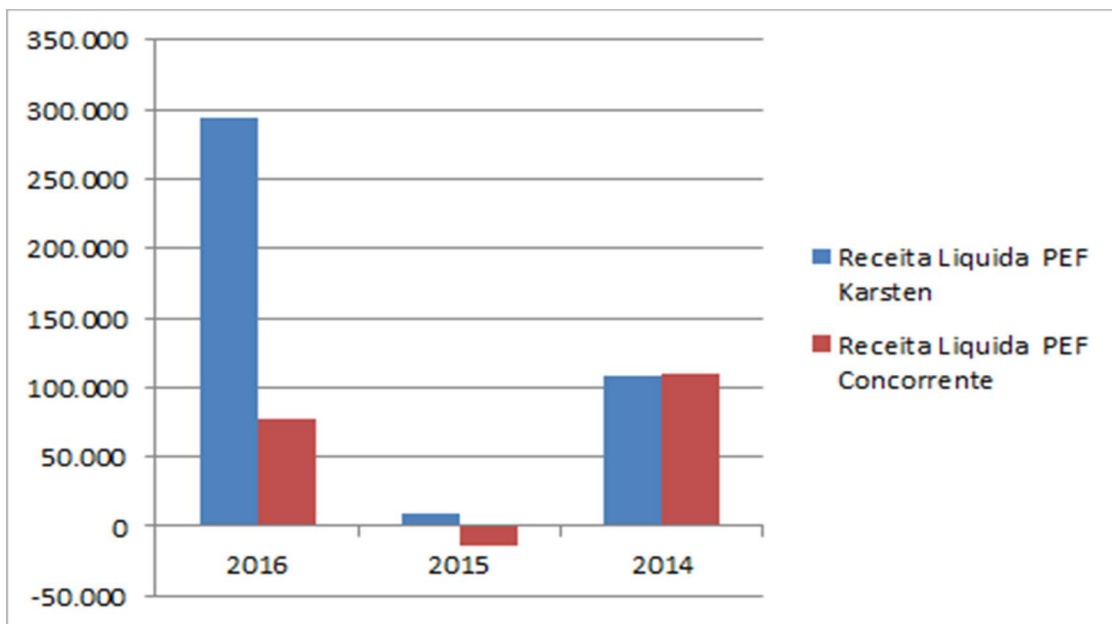
Comparando a Receita Líquida PEE:



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Lembrando que esse ponto de equilíbrio é conforme a projeção do mercado, sendo utilizada a mesma taxa de 1%, conforme a ABIT.

Comparando a Receita Líquida PEF



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Depois de analisar e verificar todos os pontos de equilíbrio, chegamos à conclusão de que ambas empresas tem uma representatividade muito forte no mercado, onde, em alguns quesitos, uma sobressai a outra

Porém, quando se trata de lucro operacional, a concorrente tem uma vantagem muito grande em comparação a Karsten, conforme demonstra tabela abaixo.

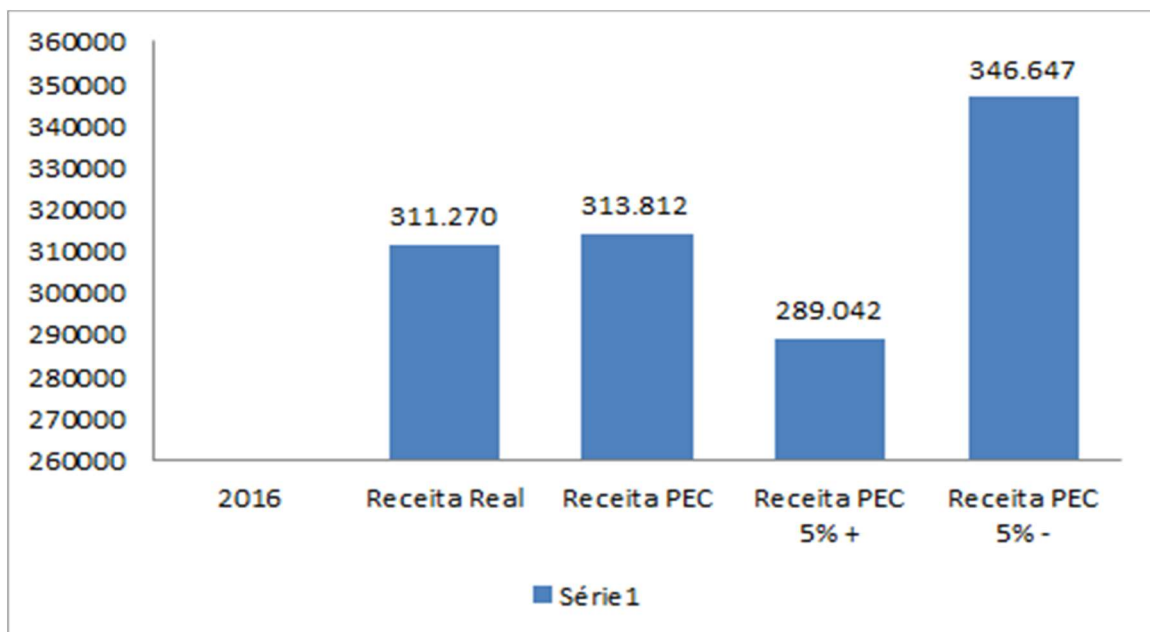
	2016		2015		2014	
Receita Vendas	158.619	100%	141.602	100%	119.964	100%
Custo Variavel	-124.637	78,58%	-103.149	72,84%	-91.923	76,63%
Margem De Contribuição	33.982	21,42%	38.453	27,16%	28.041	23,37%
Custos/Despesas Fixos	-23.261		-35.432		-60.643	
Lucro/Prejuizo Operacional	10.721		3.021		-32.602	

Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

3.3.3 Influência do Ponto de Equilíbrio

Nesse ponto, nós comparamos as receitas no PEC com a proposta de aumentarmos 5% nas Receitas, Custo Fixos, Custos/Despesas Variáveis. Da mesma forma, analisamos diminuindo 5%.

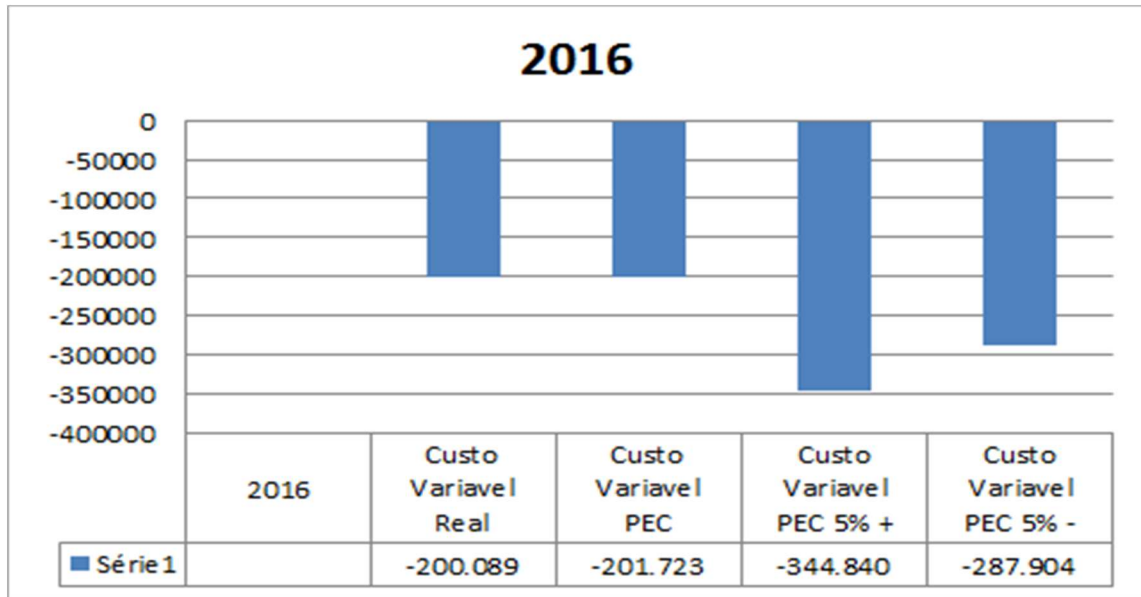
Apresentamos, então, os seguintes resultados:



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

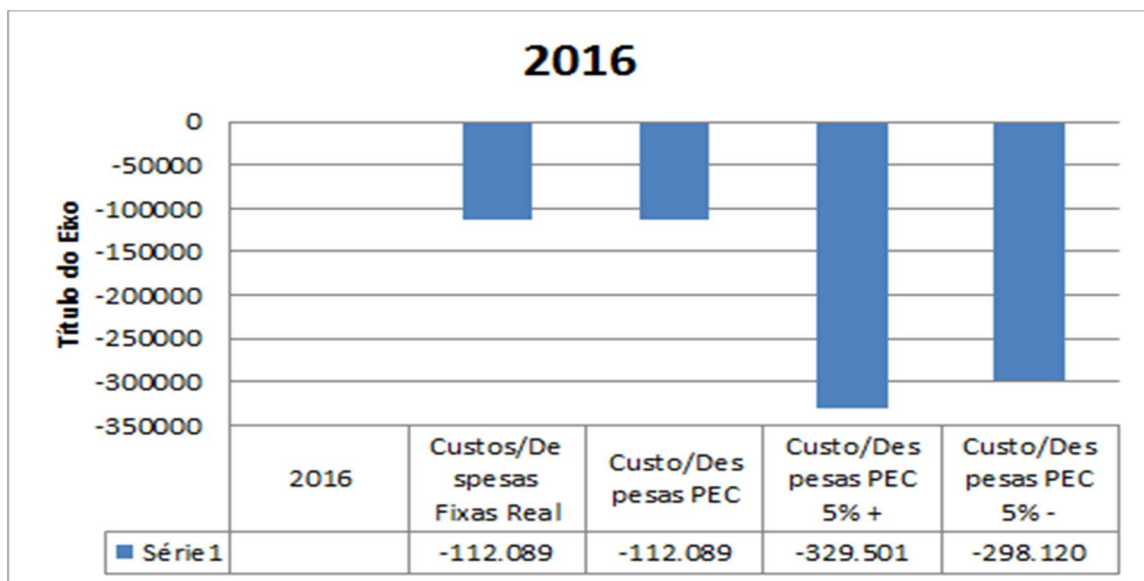
Conforme resultado acima, pudemos perceber que mesmo diminuindo 5% nas receitas, não impacta tanto, pois ainda assim a margem de contribuição representa 35,72% sobre as receitas, o que não diminui tanto as receitas. (anexo 4)

Segue agora as análises com os Custos Variáveis:



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Conforme vimos no gráfico acima, nesse momento, aumentando 5% nos Custos Variáveis, os custos da empresa ficariam acima do normal, pois nesse ponto a margem de contribuição representa 36% sobre a receita bruta.



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Nesse ponto, nós diminuimos 5% nos Custos/Despesas Variáveis, onde pudemos perceber uma grande diferença entre os custos projetados, onde mesmo diminuindo 5%, ele fica acima do custo original. Por isso, nesse caso, não adiantaria diminuir para tentar projetar um melhor resultado operacional.

3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS

Todas as decisões financeiras tomadas pelas empresas, assim como as análises e ferramentas utilizadas para essas tomadas de decisão, estão inseridas dentro da área de Finanças Corporativas.

Entre os objetivos desse campo de conhecimento e dos profissionais que atuam nele, está em maximizar o valor de uma empresa para seus acionistas. Além, é claro, de administrar com eficiência todos os riscos envolvidos na administração financeira de um negócio. Isso levará a corporação a alcançar os melhores resultados.

Dentro desse tópico, iremos analisar os índices da Karsten em termos de rentabilidade, ou seja, serão apresentados os indicadores de TRI, TRPL, GIRO DO ATIVO, EBITDA e EVA.

3.4.1 Indicadores de Rentabilidade

Índices de rentabilidade e lucratividade são medidas quantitativas, de cálculo simples, que relacionam variáveis das demonstrações contábeis das empresas, especialmente do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício.

Elas têm o propósito de auxiliar na tomada de decisão e de facilitar uma análise gerencial em observar a capacidade da empresa de gerar retornos para seus investidores.

Utilizamos as demonstrações financeiras da Karsten de 2014, 2015 e 2016 para calcular a TRI e o TRPL.

- TRI

Taxa de Retorno do investimento, também conhecido como ROI, esse indicador está ligado diretamente a empresa, demonstra o lucro operacional com o investimento da empresa, quanto maior o resultado maior é o retorno obtido.

Sua fórmula é a seguinte:

Lucro Líquido / Ativo Total

De acordo com os dados obtidos da empresa Karsten, seus resultados de TRI ficaram da seguinte forma:

2014:

Lucro Líquido: R\$ -108.030;

Ativo Total: R\$ 320.555

Valores em Reais mil



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Dessa forma, a empresa no ano de 2014 fechou abaixo do ideal onde ela não consegue ter retorno do investimento em relação ao lucro ter sido negativo.

2015:

Lucro Líquido: R\$ - 49.564

Ativo Total: R\$ 276.824

Valores em Reais mil



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Podemos perceber que no ano seguinte a 2014, a empresa volta a não conseguir um retorno do investimento, então notamos uma diminuição do Lucro Líquido e no Ativo Total, porém, ainda assim, a empresa volta a fechar o ano de 2015 no vermelho.

2016:

Lucro Líquido: R\$ -96.579

Ativo Total: R\$ 314.602

Valores em Reais mil



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Como vimos no resultado acima, mais uma vez a empresa não consegue fechar com saldo positivo sua TRI.

- TRPL.

Mas afinal, o que é TRPL?

É a Taxa de Retorno do Patrimônio Líquido, conhecido também como ROE.

É um indicador que mede a capacidade de agregar valor de uma empresa a partir de seus próprios recursos e do dinheiro dos investidores. Quanto maior o resultado, maior é o retorno para os investidores e acionistas.

Sua fórmula é:

Lucro Líquido / Patrimônio Líquido

Na nossa empresa, os resultados referentes a essa taxa são:

2014:

Lucro Líquido: R\$ -108.030

Patrimônio Líquido: R\$ -69.354

Valores em Reais mil



Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

A empresa, no ano de 2016, não tem um saldo tão ruim em comparação ao ano de 2015, mas mesmo assim não deixa de ser um saldo abaixo do esperado. Acreditamos que as altas e baixas no lucro da empresa são pelo fato dela possuir um gasto muito grande em importação de sua matéria prima.

▪ **Giro do Ativo:**

Esse índice indica a capacidade da empresa em usar todos seus ativos com intuito de gerar receitas, ou seja, a empresa usa de todos seus patrimônios financeiros e busca a melhor alternativa de investimento, fazendo com que esse giro proporcione melhores e eficientes lucros.

Sendo assim, quanto maior, mais eficientes serão as operações da empresa do ponto de vista financeiro.

Sua fórmula é:

Vendas / Ativo Total

2014:

Vendas: R\$ 332.851

Ativo Total: R\$ 320.555

Valores em Reais mil

	332.851			1,04
	320.555			

Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Como vimos no resultado em 2014, a capacidade da Karsten em ter um giro de ativo era maior que um, ou seja, ela conseguiria pagar suas contas somente com a receita bruta.

Porém, mesmo sendo >1, esse ainda não é um número de segurança para a empresa.

2015:

Vendas: R\$ 262.713

Ativo Total: R\$ 276.824

Valores em Reais mil

	262.713			0,94
	276.824			

Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Em 2015, a empresa não conseguiu completar o resultado em um, fechando o gira do ativo em 0,94, o que ocasionou na impossibilidade da empresa pagar seu ativo com a Receita Bruta.

2016:

Vendas: R\$ 311.270

Ativo Total: R\$ 314.602

Valores em Reais mil

	311.270			0,99
	314.602			

Fonte: Produzido pelo grupo a partir dos dados da empresa

Já para o ano de 2016, a empresa mais uma vez não consegue realizar o gira do ativo, fechando o ano com 0,99, como pudemos ver acima, onde o ativo representa 1,06% maior que o total das vendas, o que impossibilitaria a empresa de realizar esse giro.

3.4.2 E.V.A.

EVA, uma sigla para valor econômico agregado, é uma medida de desempenho empresarial que difere das demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza. Mas o EVA é muito mais do que uma simples medida de desempenho.

O encargo de capital no EVA é o que os economistas chamam de custo de oportunidade. É o retorno que investidores podem esperar ao colocarem seu dinheiro numa carteira de outras ações e títulos de risco comparável e do qual abrem mão por reterem os títulos da empresa em questão. Um negócio tem que produzir um retorno mínimo, competitivo sobre o capital nele investido.

Este custo de capital, ou taxa de retorno exigido, aplica-se ao capital-próprio assim como o endividamento.

“EVA se baseia em algo que sabemos há muito tempo: Aquilo que chamamos de lucro, o dinheiro que sobra para remunerar o capital, geralmente nem é lucro. Até que um negócio produza um lucro que seja maior do que seu custo de capital, estará operando com prejuízo. Não importa que pague impostos como se tivesse um lucro verdadeiro. O empreendimento ainda retorna menos à economia do que devora em recursos... Até então, não cria riqueza; a destrói”.

Drucker (1995), apud Stewart (1999, p.2)

O E.V.A. é uma medida daqueles lucros verdadeiros. Aritmeticamente, é o lucro operacional após pagamento de impostos menos os encargos sobre capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário. Tem-se mostrado eficaz em praticamente todo lugar por ser a abordagem correta para todas as empresas em todos os momentos e em todos os ambientes.

Para a empresa utilizada nesse projeto, não foi possível realizar o cálculo do EVA, devido sua fórmula básica exigir que a empresa possua algum lucro operacional.

Como a Karsten vem com prejuízo acumulado há algum tempo, nos impossibilita a realização de tal cálculo. Conforme demonstrado na DRE consolidada dos anos de 2014, 2015 e 2016. (anexo 5)

3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

É o ramo da Contabilidade que tem o papel de extrema importância junto a gerência, geração de informações que terão como objetivo auxiliar nas tomadas de decisões, planejamentos, determinando custos de produção, entre outros.

Propicia os dados bem detalhadamente sobre custos, informações estas, que a gestão precisa para controlar as operações atuais da empresa e planejar o futuro.

O foco principal de qualquer entidade seja ela fábrica, indústria ou comércio, é o lucro, e a Contabilidade de Custos diz ao empresário e a todos os interessados neste lucro, o que, de fato será investido para que se produza determinado produto, o valor que poderá ser vendido para que alcancemos algum lucro e também mensurar qual será esse lucro. Mostra para a entidade se está sendo vantajoso produzir, e em caso de não obtenção dos lucros esperados, o que seria necessário fazer.

{...}a Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

No que tange à Decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 21-22).

A Contabilidade de Custos busca os gastos de produção de uma forma geral, não abrangendo apenas os diretos, mas também os indiretos, que estão envolvidos na produção, após essa identificação, analisa as informações que poderão servir de referência na gestão, assim como também para a tomada de decisão.

- **Gastos.**

É o conceito de maneira ampla, se refere ao sacrifício financeiro que a empresa assume para que haja a aquisição de um produto ou serviço, seja ele qual for.

Compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 24).

Exemplo:

Gastos com matérias- primas;

Gastos com mão- de- obra;

- **Investimentos.**

Todos os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são “estocados” nos Ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados de investimento.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 25).

Exemplo:

Matéria- prima: temporariamente contabilizado como investimento circulante;

Máquinas e equipamentos são gastos que se transformam em investimento permanente;

- Custos.

O Custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. Exemplos: a matéria-prima foi um gasto em sua aquisição que imediatamente se tornou investimento, e assim ficou durante o tempo de sua Estocagem; no momento de sua utilização na fabricação de um bem, surge o Custo da matéria-prima como parte integrante do bem elaborado. Este, por sua vez, é de novo um investimento, já que fica ativado até sua venda.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 25).

São gastos relacionados a bens ou serviços que são utilizados para a elaboração e/ou execução de outros bens e serviços.

Exemplo:

A energia elétrica é um gasto, no ato da aquisição, que passa imediatamente para custo (por sua utilização) e passa a fazer parte do valor do custo do produto com ela elaborado.

Despesa.

As despesas são itens que reduzem, direta ou indiretamente, o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas.

Logo, todas as despesas são ou foram gastas. Porém, alguns gastos muitas vezes não se transformam em despesas (por exemplo, terrenos, que não são depreciados) ou só se transformam quando de sua venda.

Todos os custos que são ou foram gastos se transformam em despesas quando da entrega dos bens ou serviços a que se referem. Muitos gastos são automaticamente transformados em

despesas, outros passam primeiro pela fase de custos e outros ainda fazem a via-sacra completa, passando por investimento, custo e despesa.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 26).

Exemplo:

Comissão do vendedor;

- Desembolso.

Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.

Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não do momento do gasto.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 25).

Exemplo:

Ato do pagamento;

- Perda

Não se confunde com a despesa (muito menos com o custo), exatamente por sua característica de anormalidade e involuntariedade; não é um sacrifício feito com intenção de obtenção de receita. Exemplos comuns: perdas com incêndios, obsolescência de estoques etc.

São itens que vão diretamente à conta de Resultado, assim como as despesas, mas não representam sacrifícios normais ou derivados de forma voluntária das atividades destinadas à obtenção da receita.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 26).

Exemplo:

Enchentes;

O gasto com mão-de-obra durante um período de greve é uma perda, não um custo de produção.

3.5.1 Classificação dos Custos

Os custos podem ser classificados como diretos e indiretos no processo de produção dos produtos.

{...}alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão de obra utilizadas e até quantidade de força consumida). São os **Custos Diretos** com relação aos produtos.

Outros realmente não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias etc.). São os **Custos Indiretos** com relação aos produtos.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 48-49).

- Custos diretos.

Custos diretos de um objeto de custo são aqueles que especificamente a ele estão relacionados e que podem ser a ele rastreados de uma forma economicamente viável. Mas o que é objeto de custo? É qualquer coisa para a qual se deseja uma mensuração separada de custos, pode ser produto, departamento, serviços, etc.

- Custos indiretos

Estão relacionados a um objeto de custo específico, porém não podem ser a ele relacionados de uma forma economicamente viável. São chamados de CIF (Custo Indireto de Fabricação) ou GGF (Gastos Gerais de Fabricação).

Além de seu agrupamento em Diretos e Indiretos, os custos podem ser classificados de outras formas diferentes. Outra classificação usual (e mais importante que todas as demais) é a que leva em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo. Divide basicamente os Custos em Fixos e Variáveis.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 49).

- O que são Custos variáveis?

Custos variáveis mudam na sua totalidade proporcionalmente às mudanças do seu nível ou volume de atividade.

Por exemplo, o valor global de consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade produzida, maior seu consumo. Dentro, portanto, de uma unidade de tempo (mês, nesse exemplo), o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção; logo, materiais diretos são **Custos Variáveis**.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 49-50).

- O que são Custos Fixos?

Por outro lado, o valor do aluguel do imóvel em que ocorre a produção geralmente é contratado por mês, independentemente de aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos. Por isso o aluguel, geralmente, é um Custo Fixo.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 50).

Os Custos Fixos não mudam na sua totalidade por um dado período de tempo apesar de grandes mudanças no nível de atividades ou volume total de produção.

É de grande importância notar que a classificação em Fixos e Variáveis leva em consideração a unidade de tempo, o valor total de custos com um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade. Não se trata, como no caso da classificação de Diretos e Indiretos, de um relacionamento com a unidade produzida. Por exemplo, a matéria-prima é um Custo Variável, já que, por mês, seu valor total consumido depende da quantidade de bens fabricados. Entretanto, por unidade elaborada a quantidade de matéria-prima é provavelmente a mesma; mas isso não lhe tira a característica de Variável; pelo contrário, reforça-a.

A divisão em Fixos e Variáveis também tem outra característica importante: considerando a relação entre período e volume de atividade, não se está comparando um período com outro. Esse fato é de extrema importância na prática para não se confundir Custo Fixo com custo recorrente (repetitivo). Por exemplo, se a empresa adota um sistema de depreciação com base em quotas decrescentes e com isso atribui para cada período um valor diferente desse custo, continua tendo na depreciação um Custo Fixo, mesmo que a cada período ele seja de montante diferente. Também, se o aluguel é reajustado mensalmente em função de qualquer índice e nunca é igual em dois períodos subsequentes, não deixa de ser um Custo Fixo, já que em cada período seu valor é definido e independe do volume produzido.

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 50).

- Rateio

Todos os Custos Indiretos só podem ser apropriados, por sua própria definição, de forma indireta aos produtos, isto é, mediante estimativas, critérios de rateio, previsão de comportamento de custos etc. Todas essas formas de distribuição contêm, em menor ou maior grau, certo subjetivismo; portanto, a arbitrariedade sempre vai existir nessas alocações, sendo que às vezes ela existirá em nível bastante aceitável, e em outras oportunidades só a aceitamos por não haver alternativas melhores. (Há recursos matemáticos e estatísticos que podem ajudar a

resolver esses problemas, mas nem sempre é possível sua utilização.)

(Martins, Eliseu, 1945- Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010, pg. 79).

Rateio é o processo de transferência dos custos indiretos para um objeto de custo desejado. Ele se faz necessário para que seja possível chegar a uma real distribuição dos custos indiretos dos objetos de custos ou, pelo menos, a uma forma “menos injusta”, não alocando custos demais a um determinado departamento e nem a menos para um outro.

Considerando-se que os custos indiretos individuais não podem ser aplicados às unidades físicas, é necessário arbitrar um fator comum tanto às unidades físicas quanto as flutuações nos custos indiretos como base para sua aplicação. Esse denominador comum difere de empresa para empresa, porém as bases mais frequentemente usadas são:

- os fatores associados aos produtos individuais ou às ordens de serviço (por exemplo, material ou mão- de- obra diretos);
- o custo e o esforço necessários à aplicação, e
- as diferenças nos resultados finais.

Deve ser ressaltado que o critério mais importante para a seleção da base é relacionar os custos indiretos ao seu fator mais causal. Isso não significa dizer que uma empresa deve utilizar somente uma base para rateio. Poderá usar duas ou mais para a aplicação de diferentes tipos de custos indiretos.

(Contabilidade de custos/ José Antonio Stark Ferreira. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007- pg. 66)

Entre essas bases de rateio temos:

- Unidades físicas produzidas: utilizada sempre quando temos unidades produzidas homogêneas, recebem o mesmo tratamento e esforço para sua produção.
- Horas de mão- de- obra direta: de acordo com a revista EXAME, 2015, pode-se usar esse custo para obter maior controle da **produtividade** e da ociosidade. Para isso, divide-se o custo total da mão de obra direta pelas horas disponíveis para o trabalho dentro de um período (descontando horas de descanso e férias).
- Horas Máquina: Considerando- se que a produção seja mecanizada, o tempo de máquina pode ser o melhor indicador para distribuição dos custos indiretos. De maneira geral, a depreciação, o consumo de matérias- primas e a mão- de- obra indireta possuem uma relação mais estreita com a utilização do maquinário do

que com a mão- de- obra direta. Sendo assim, teoricamente, o tempo de máquina pode ser um excelente parâmetro para a aplicação de custos indiretos.

(Contabilidade de custos/ José Antonio Stark Ferreira. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007- pg. 67).

- Custo de mão- de- obra direta: quando utilizada a taxa de mão- de- obra podemos encontrar alguns transtornos, principalmente se a empresa tem uma política de distinção salarial. Por exemplo, um operário mais antigo, ou com diferenciação salarial por maior qualificação que receba US\$ 3,00 por hora, enquanto outro, com menos tempo ou menos qualificação receba US\$ 2,00. Se for considerada uma taxa de 200% do custo de mão- de- obra direta, o custo indireto de determinada ordem de serviço que exija uma mão- de- obra direta seria US\$ 6,00, se fosse usado o empregado com mais tempo de serviço, e US\$ 5,00 se fosse usado o outro. De uma forma alternativa, a empresa poderia adotar uma taxa-padrão (*standard*) de US\$ 2,50. Mas, mesmo nesse caso, ocorreriam distorções, se fosse mais utilizada a mão- de- obra de um em detrimento da mão- de- obra do outro.

(Contabilidade de custos/ José Antonio Stark Ferreira. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007- pg 67).

- Material direto: geralmente utilizado como base de rateio, sempre que considerado como principal item na estruturação dos custos de produção de uma indústria.

“Entretanto, na hipótese de a mesma matéria- prima ser utilizada na fabricação de produtos diferentes, taxa poderá provocar grandes distorções no rateio dos custos indiretos”. (Contabilidade de custos/ José Antonio Stark Ferreira. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007- pg. 68).

- Comparação das bases: É importante ressaltar que, ao utilizar determinada base na distribuição dos custos indiretos, deve-se ter a certeza de que esta foi objeto de uma pesquisa intensa, e seus indicativos estão perfeitamente correlacionados com o principal fator do custo de produção da fábrica, ou de determinado produto. Da mesma forma, essa taxa a ser utilizada representa a maior frequência de casos, ou possui o menor desvio padrão em relação aos demais fatores de produção. (Contabilidade de custos/ José Antonio Stark Ferreira. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007- pg. 68).

3.5.2 Fluxo de Custos

O Fluxo de Custos de uma empresa pode ser identificado desde o momento da aquisição da matéria- prima para produção, que pode ser classificada como um investimento circulante a primeiro momento, até a sua venda para o cliente final.

O custo da produção é a somatória do custo do produto acabado ou semiacabado (também conhecido como "produto em processo") produzido pela sua empresa. Neste custo podemos encontrar três componentes distintos:

- Material direto- que é a totalização dos custos médios de todos os materiais utilizados diretamente na produção, assim como, a matéria- prima, embalagens ou outro produto que esteja agregado ao produto final;
- Mão- de- obra direta- somatória dos custos dos empregados, que estão diretamente ligados a área de produção cujo tempo pode ser identificado com a unidade que está sendo produzida. Assim como, os salários dos funcionários da área de produção.
- GGFs (Gastos Gerais de Fabricação) ou CIFs (Custos Indiretos de Fabricação) - neste caso temos a somatória de todos os outros custos que não podem ser identificados economicamente com as unidades produzidas, como exemplo disso temos a mão- de- obra indireta, depreciação de máquinas, energia elétrica consumida, entre outros.

○ SISTEMA DE PRODUÇÃO CONTÍNUA:

Processo de Produção se dá de uma forma uniforme, padronizada, onde os produtos não precisam de especificações diferenciadas para sua elaboração. Existindo assim um fluxo de operações lógico. Apresentam uma produção contínua ou fluxo em linha, numa sequência única, podendo ser de um produto único ou com diferenciação, caracterizada pelas linhas de montagem.

Para se calcular o custo unitário médio, divide-se o custo total pelo total das unidades produzidas, tudo de uma maneira bem superficial, sem maiores detalhamentos.

Os clientes que compram esses determinados produtos sujeitam-se aos produtos existentes em mercado, ou seja, não buscam uma personalização (exclusividade) daquilo que estão comprando.

○ **SISTEMA DE PRODUÇÃO POR ENCOMENDA:**

Já o sistema de Produção por Ordem ou Encomenda, trabalha atendendo a encomendas ou as determinações internas específicas para venda posterior. Nada é iniciado sem que haja uma ordem de produção especificando exatamente o que será produzido. Ao contrário do processo de produção que se dá de forma contínua, onde um ou vários produtos são produzidos em série, fundamentalmente para estoque.

Aqui se encontram as produções que são personalizadas, nada é padrão. Havendo também maior exercício da burocracia para o seu registro e controle das unidades produzidas.

Talvez uma de suas principais características se dê pelo simples fato de que não há produção contínua, pois não existe um fluxo de operações lógico assim como o Sistema de Produção por Processo.

3.5.3 Custos para Avaliação dos Estoques

Custeio por Absorção é um método de custeio derivado dos princípios da Contabilidade, que consiste na apropriação de todos os custos de produção, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis.

Por estar alinhado aos Princípios da Contabilidade é o único sistema de custeio aceito pela Legislação Brasileira para a produção de relatórios contábeis, tais como a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício).

O conceito de custo engloba, por exemplo, a matéria-prima, os salários dos trabalhadores de uma linha de produção, a energia gasta para fazer o maquinário funcionar no chão de fábrica, a depreciação das máquinas e equipamentos, materiais para embalagem, dentre outros gastos.

Ao chegar o momento dos fechamentos das contas de custos, o faremos em contrapartida da conta de Produtos em Elaboração/ Fabricação, já que são os sacrifícios

financeiros que a empresa fez para obtenção de produtos para sua atividade fim, a venda. Posteriormente o saldo que encontrarmos na conta de Produtos em Elaboração/Fabricação será transpassada para a conta de Produtos Acabados.

Departamentalização como o próprio nome diz é a divisão em departamentos, almejando assim aumentar a eficiência do trabalho. Dentro desses departamentos ainda podemos encontrar uma outra divisão que se daria por:

- Departamento Produção (produtivo) - é todo aquele departamento pelo qual o produto esteve fisicamente nele.
- Departamento Serviço (não-produtivo/auxiliar) - diferentemente do departamento produtivo, ele não pode apropriar seus custos diretamente aos produtos, já que o produto não passa fisicamente por ele. Tem como finalidade a prestação de serviços para outros departamentos, sendo assim, seus custos são transferidos e alocados nos departamentos que se beneficiaram dele.

A contabilização dos departamentos podem se dar de duas formas:

- Critério Simples- onde com um mapa de rateio faz- se diretamente a atribuição dos Custos Indiretos aos diversos produtos da empresa.
- Critério Complexo- a atribuição não é feita de maneira direta, este critério traz com ele também a forma mais justa de alocação de custos, já que se faz necessário a repetição de todos os passos seguidos no próprio mapa de rateio.

4. CONCLUSÃO

Pudemos concluir, com esse projeto interdisciplinar, que a Controladoria é hoje uma ferramenta de extrema importância na gestão de uma empresa

É através dela e com ela que os gestores irão trabalhar para tomada de decisão, assim, dando à empresa uma visão mais clara dos resultados obtidos.

Com tudo, nos foi dado o desafio de projetar as unidades de estudo para confecção desse projeto, e mais uma vez nós utilizamos as informações da Karsten S.A, para realizar esse trabalho.

Esse Projeto nos auxiliou, nos dando embasamento do conceito de controladoria, o que é ser um controller².

Hoje, com o mercado cada dia mais exigente, o profissional de contábeis não pode ser somente aquela figura que calcula guias. O Contador precisa estar antenado no que o mercado está pedindo, e esse módulo de Controladoria nos proporcionou o conhecimento de como funciona essa metodologia dentro de uma empresa real.

Uma análise feita por nossa equipe, destaca que a Karsten S.A. é uma empresa que se mantém forte, mesmo com toda dificuldade financeira e com os índices negativos que ela possui. Ainda assim, é uma empresa sólida no mercado, ultrapassando 135 anos de existência, com produtos desde a linha mais simples até a linha mais luxuosa que alguém possa ter.

Portanto, para ser um bom controller é necessário ter o conhecimento em gestão, em RH, produção, entre outras áreas dentro de uma empresa. Este conhecimento vem de um controle preciso de indicadores da empresa, que envolvem um melhor gerenciamento da contabilidade, dos custos, das finanças, dentre outros.

² O **controller** é aquele profissional responsável pela gestão financeira e gestão orçamentária da empresa. Em muitos casos reporta-se diretamente ao CFO (Chief Financial Officer, ou Diretor Financeiro), mas isso varia de empresa para empresa, de acordo com o porte da organização.

REFERÊNCIAS

Contabilidade de custos/ José Antonio Stark Ferreira. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007;

Martins, Eliseu, 1945 Contabilidade de custos / Martins, Eliseu. – 10. ed. – São Paulo : Atlas, 2010;

Disponível em <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-v-monitoramento-e-controle/perspectiva-financeira-do-balanced-scorecard/>> Acesso em: 01/10/2017;

Disponível em <www.cienciascontabeis.com.br/contabilidade-de-custos> Acesso em: 05/09/2017;

Disponível em 10/11/2017 <<https://clubesebrae.com.br/blog/como-calculer-e-avaliar-o-endividamento-da-sua-empresa>> Acesso em: 10/11/2017;

Disponível em <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2017/01/26/internas_economia,568405/abit-preve-alta-na-producao-de-textil-e-vestuario-em-2017.shtml> Acesso em: 06/11/2017;

Disponível em <<https://www.dicionariofinanceiro.com/custeio-por-absorcao/>> Acesso 30/10/2017;

Disponível em <<http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/1342.pdf>> Acesso em: 07/11/2017;

Disponível em <<https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/a-gestao-estrategica-de-custos-como-diferencial-competi>> Acesso em: 28/10/2017;

Disponível em <<https://endeavor.org.br/financas-corporativas>> Acesso em: 28/10/2017;

Disponível em <<http://exame.abril.com.br/noticias-sobre/karsten>> Acesso em: 12/09/2017;

Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/como-calculer-o-custo-da-mao-de-obra-direta>> Acesso: em 10/10/2017;

Disponível em <<https://www.jornalcontabil.com.br/contabilidade-gerencial-o-que-e-e-qual-sua-importancia>> Acesso em: 28/10/2017;

Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/importancia-controladoria.htm>> Acesso em: 14/11/2017;

Disponível em <<https://www.portaleducacao.com.br>> Acesso em: 28/10/2017;

Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso: 06/11/2017;

Disponível em <http://www.sincontecsinos.org.br/docs/tabela_indice_analise_balanco.pdf> Acesso em: 05/11/2017.

ANEXOS

Figura 1: Fábrica sede da Karsten situada em Blumenau - SC



Figura 2: Artigos de Luxo Trussardi



Figura 3: Karsten Nordeste Indústria Têxtil Ltda.



Anexo 4: Ponto de Equilíbrio

Aumentando o quadro em 5%			Projeção Receita		Projeção Custo Variavel		Projeção Custo/Despesas Fixos	
Receita Vendas	311.270	100%	326.833	100%	311.270	100%	311.270	100%
Custo Variavel	-200.089	64,28%	-200.089	61%	-210.093	67%	-200.089	64%
Margem De Contribuição	111.181	35,72%	126.744	39%	101.177	33%	111.181	36%
Custos/Despesas Fixos	-112.089		-112.089		-112.089		-117.693	
Lucro/Prejuizo Operacional	-908		14.655		-10.912		-6.512	
			PEC	289042,35	PEC	-344841	PEC	-329501
Diminuindo o quadro em 5%			Projeção Receita		Projeção Custo Variavel		Projeção Custo/Despesas Fixos	
Receita Vendas	311.270	100%	295.706	100%	311.270	100%	311.270	100%
Custo Variavel	-200.089	64,28%	-200.089	68%	-190.084	61%	-200.089	64%
Margem De Contribuição	111.181	35,72%	95.617	32%	121.186	39%	111.181	36%
Custos/Despesas Fixos	-112.089		-112.089		-112.089		-106.484	
Lucro/Prejuizo Operacional	-908		-16.472		9.097		4.697	
			PEC	346647,5	PEC	-287904	PEC	-298120

Anexo 5: Dados Karsten



Dados Atualizados Karsten.xlsx