



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

CIA HERING

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

CIA HERING

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:

Aluno Abner Felipe M.Pimentel , RA 17001345

Aluna Flavia Aparecida da Silva, RA 15001840

Aluno Gabriel de Souza Lopes RA 17001300

Aluna Gabriele Garretti Calegari, RA 15001464

Aluna Julia Gabriela V. Firmino , RA 15002499

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	03
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	05
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	ºR
3.1 CONTROLADORIA	
3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	18
3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL	37
3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS	52
3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	63
4 CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS	81
ANEXOS	84

1 INTRODUÇÃO

O Projeto Indisciplinar apresentado tem por objetivo analisar uma empresa real, abordar os fatores relevantes e assim envolver a melhor tomada de decisão. Através deste conceito em consenso comum entre a equipe optamos por analisar a CIA Hering por se tratar de uma empresa com muitos anos de história no mercado e ter a curiosidade de como uma empresa desse tipo de seguimento foi afetada ou não pela crise econômica nos últimos anos.

Tivemos como pilares neste semestre cinco disciplinas que nos deram a base essencial para o desenvolvimento de cada fato abordado, através de cada disciplina ministrada pelos professores foi possível ter veracidade das informações encontradas e analisadas. Em Controladoria foi apresentada pelo Prof. Marcelo de Castro Cicconi a importância de saber gerir e controlar vários setores levando em consideração o planejamento, organização e execução; na Análise das demonstrações contábeis ministrada pelo Prof Antônio Donizete Fortes expôs a importância da Interpretação dos Demonstrativos Financeiros, cujo objetivo é extrair informações relevantes para comparação com períodos anteriores dentro da própria organização e concorrentes, e entender melhor a situação econômica-financeira da mesma. Na unidade de estudo Gestão Estratégica de Custos o Prof. Rodrigo Simão da Costa nos deu a base de como ter uma boa gestão no controle dos custos gerados na produção e através de uma gestão eficaz é possível que a empresa consiga informações que influencie a tomada de decisão, fazendo com que a empresa gaste menos e lucre mais.

Em Finanças Corporativas que foi apresentada pelo professor Max Streicher Vallim, conseguimos ter uma boa base de como analisar a situação financeira de uma empresa na realidade, utilizando ferramentas para que as informações sejam seguras para que possamos investir ou arriscar em novos ramos, principalmente em ações de empresas de capital aberto.

Na disciplina de Contabilidade Gerencial ministrada pelo professor Luiz Fernando Pancine foi possível entender que é essencial a prática de uma boa gestão de Receitas, Custos e Despesas, que impactam diretamente seu resultado de forma positiva ou negativa, através de indicadores como Ponto de Equilíbrio e a Margem de Segurança, que auxiliam muito no processo de tomada de decisão.

1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 DADOS DA EMPRESA

Nome de Pregão:	CIA HERING
Códigos de Negociação:	Mais Códigos HGTX3
CNPJ:	78.876.950/0001-71
Atividade Principal:	Confecção de Artigos Do Vestuário E Acessórios
Classificação Setorial:	Consumo Cíclico / Tecidos. Vestuário e Calçados / Vestuário
Site:	www.ciahering.com.br

Fundada em 1980, pelos irmãos Hermann e Bruno Hering a CIA cresceu e se desenvolveu ao longo dos anos, com produtos de moda diferenciada organização multimarca no lifestyle casual para o público adulto e infantil, ela se destaca também por possuir produção híbrida que se tornou um diferencial competitivo ; garantindo flexibilidade e agilidade para atender seus consumidores. Suas principais concorrentes são as Lojas Renner, Malwee, siberian e Riachuelo.

A CIA possui produção própria, terceirizada e compra produtos acabados de fornecedores no Brasil e exterior (Outsourcing), conta com aproximadamente 850 fornecedores sendo três deles premiados em 2016 pela CIA, são eles: Marcos Vieira & CIA LTDA, Vitória e Victor Confecções LTDA ME e Aspectus Confecções LTDA.

Seus pólos estão localizados em Santa Catarina, Goiás e Rio Grande do Norte. A CIA conta com os seguintes dados:

- 7,7 mil colaboradores
- 834 lojas

- 9 unidades fabris
- 2 centros de distribuição
- 6 webstores
- 17,5 mil varejistas atendidos no canal Multimarcas
- 6 coleções desenvolvidas por ano
- 1.527 auditorias realizadas em fornecedores
- 3 mil cidades atendidas aproximadamente
- 51,3 milhões investidos em 2016.

3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 CONTROLADORIA

A Controladoria é um órgão que tem a missão de otimizar a tomada de decisão de uma determinada empresa, aumentar a transparência e fornecer informações eficazes para ela, tudo isso para aprimorar a gerência da organização.

A Controladoria se tornou muito importante para as empresas, pois a competitividade é muito maior hoje em dia, os consumidores cada vez mais exigentes e para se destacar a empresa é obrigada a desenvolver um planejamento estratégico que atenda às novas necessidades de seus clientes, fornecedores entre outros, deve ter um planejamento sólido com decisões no presente, e que se torne boas consequências no futuro da empresa.

3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico ele determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira organizada visando atingir objetivos futuros para a empresa. Para que isso fosse possível na Cia Hering, foi determinado a Visão, Missão e Valores da organização juntamente com a Análise do cenário e os objetivo.

MISSÃO

Desenvolver marcas, criar e comercializar produtos e serviços de vestuário como valor percebido e foco no cliente.

VISÃO

Ser reconhecida como a mais rentável e melhor gestora de marcas de vestuário.

VALORES

Respeito aos clientes – Encantar o cliente com produtos e serviços que superem suas expectativas.

ANÁLISE DO CENÁRIO

A análise do negócio é essencial para uma empresa, ele busca detectar os pontos internos que se resume em suas forças e fraquezas, e os pontos externos que são as oportunidades e ameaças de uma determinada empresa, essa análise tem por objetivo tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.

Fatores Internos

Forças

- A Cia Hering é uma organização conhecida tanto para os clientes, como para não clientes;
- Tem um preço acessível aos consumidores;
- Atinge vários segmentos de vestuário;
- É uma empresa que possui tradição no mercado.

Fraquezas

- A maioria dos produtos serem básicos;
- Roupas pouco cobiçadas.

Fatores Externos

Oportunidades

- Para todas as idades de consumidores;
- Ampliação do mercado digital.

Ameaças

- Publicidade dos concorrentes;
- Grande poder do exterior de produtos falsificados (produtos chineses),
- Economia atual.

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A Cia Hering tem como principal objetivo alinhar o seu planejamento estratégico com suas atividades operacionais exercida, como aumentar a vendas no exterior fazendo com que o faturamento da empresa aumente também, pois se encontra muito baixo nos últimos 3 anos, aumentar o investimento com P&D, melhorar a eficiência operacional da empresa, aumentar o ciclo operacional, buscar aumentar a margem de contribuição, reduzir as despesas com vendas, reduzir devoluções de produtos, reduzir a inadimplência de clientes, que aumentou muito nos últimos 3 anos e reter mais colaboradores para a organização.

3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (também conhecido pela sigla BSC), foi lançado por dois professores, David Norton e Robert Kaplan em 1992, como um modelo inovador de avaliação e performance empresarial, atuando na forma de suporte à decisão e à gestão estratégica da empresa.

O BSC tornou-se uma ferramenta essencial para a gestão estratégica e vem sendo aplicado em organizações tanto em públicas como privadas. É um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo.

Ele deve fazer com que o administrador da empresa entenda os objetivos de sua empresa, e com isso chegar na definição das estratégias a ser executadas para a organização.

Sua estrutura é formada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento.

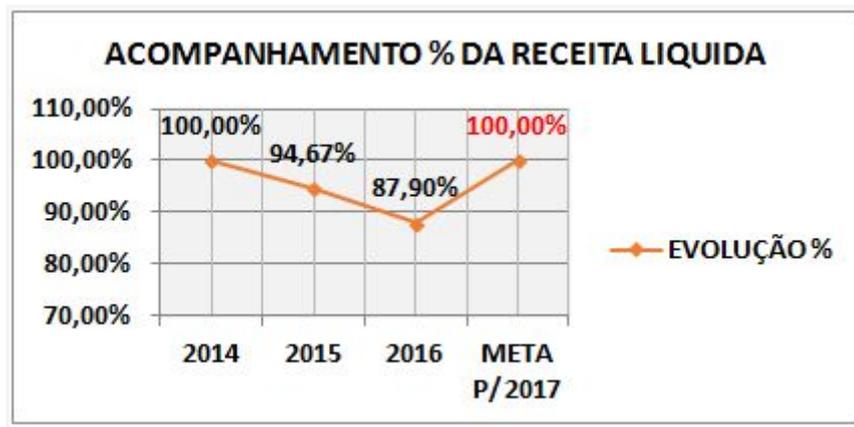
Com o objetivos que a Cia Hering pretende atingir, elaboramos 6 indicadores onde mostramos os resultados atual e as iniciativas que devemos tomar para chegar ao resultado esperado.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

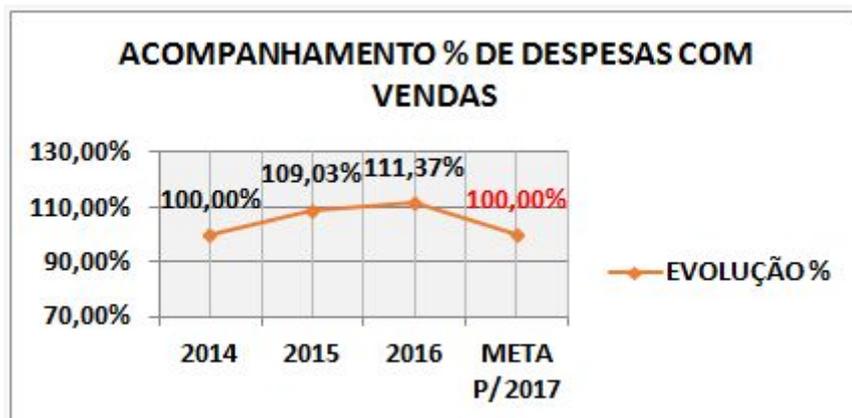
Ela indica se empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, visa mostrar a melhor rentabilidade para o capital investido.

OBJETIVOS	INDICADOR	ATUAL	METAS	INICIATIVAS
AUMENTAR O FATURAMENTO	RECEITA LÍQUIDA DO 3 ÚLTIMOS ANOS	-12,10%	AUMENTAR O FATURAMENTO EM 12,10% PARA O PRÓXIMO ANO	INVESTIR EM MARKETING, REALIZAR MAIS PROMOÇÕES, INVESTIR MAIS NA QUALIDADE DO PRODUTO.
REDUZIR AS DESPESAS COM VENDAS	DESPESAS COM VENDAS DO 3 ÚLTIMOS ANOS	11,37%	REDUZIR AS DESPESAS COM VENDAS EM 11,37% PARA O PRÓXIMO ANO	OFERECER COMISSÃO AO PESSOAL DE VENDAS DE ACORDO COM A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DE CADA VENDA
REDUZIR CONTAS A RECEBER	ACOMPANHAMENTO % DO CONTAS A RECEBER	-10,08%	BUSCAR REDUZIR MAIS 10% DO CONTAS A RECEBER	INCENTIVAR O PAGAMENTO A VISTA COM DESCONTO.
AUMENTAR AS DISPONIBILIDADES (CAIXA)	ACOMPANHAMENTO % DO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	12,48%	AUMENTAR MAIS 12,48% DAS DISPONIBILIDADES	INCENTIVAR O PAGAMENTO A VISTA, FAZER MAIS PROPAGANDAS COM O OBJETIVOS DE AUMENTAR AS VENDAS.

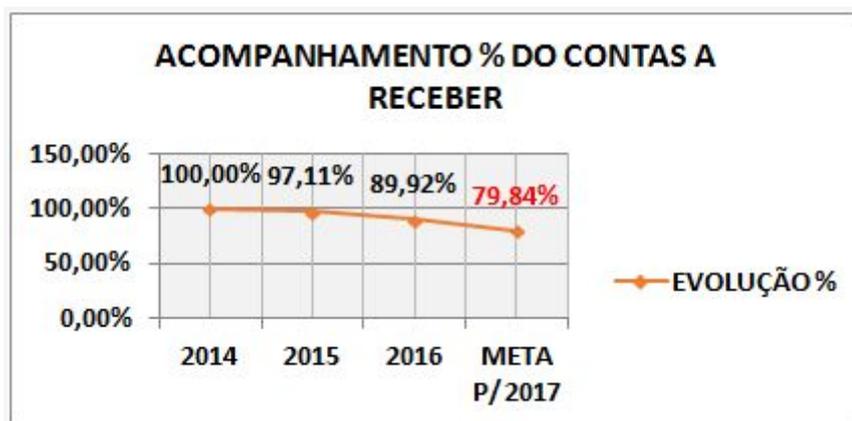
1º Indicador - Receita Líquida dos últimos 3 anos



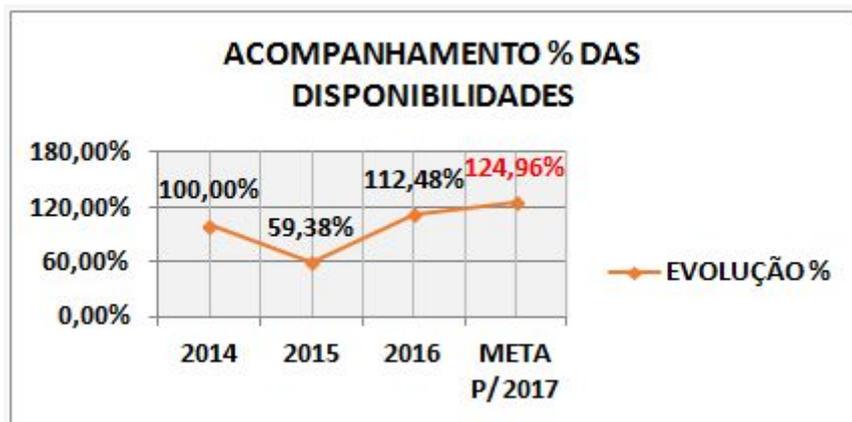
2º Indicador - Despesas com vendas dos últimos 3 anos



3º Indicador - Acompanhamento % do Contas a Receber



4º Indicador - Acompanhamento % do Caixa e Equivalentes de Caixa

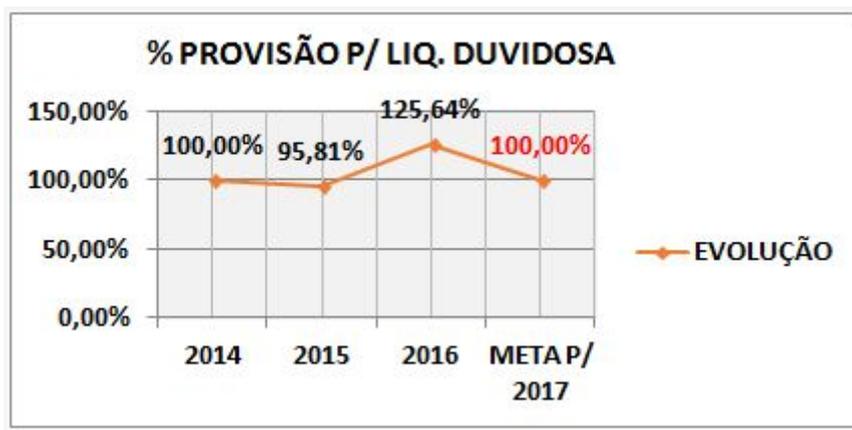


PERSPECTIVA DE CLIENTES

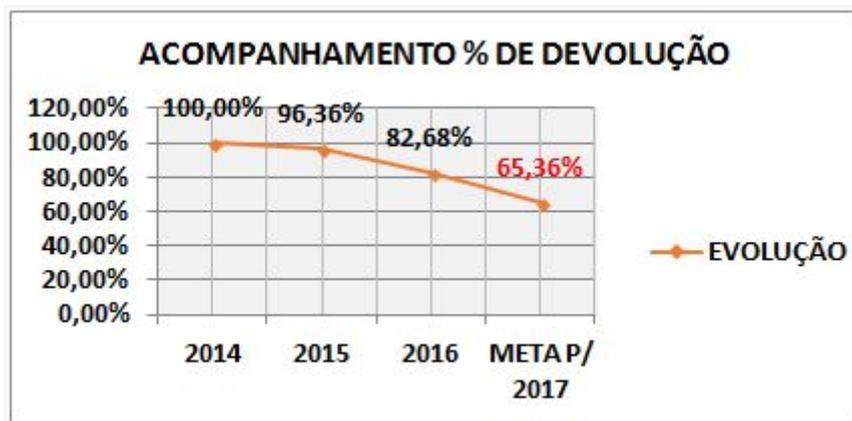
Avalia a capacidade de gestão de clientes nos segmentos de mercado em que a organização atua, define indicadores de satisfação e trabalha em cima de resultados.

OBJETIVOS	INDICADOR	ATUAL	METAS	INICIATIVAS
REDUZIR INADIMPLÊNCIA	% PROVISÃO P/ CRÉDITOS LIQ. DUVIDOSA ANUAL	25,64%	REDUZIR A INADIMPLÊNCIA DE CLIENTES	MELHORAR A ANÁLISE DE CRÉDITO, NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES JÁ INADIMPLENTES, TRANSFÊNCIA DO RISCO DAS DUPLICATAS DE CLIENTES QUE POSSUEM HISTÓRIO DE INADIMPLÊNCIA PARA O BANCO
REDUZIR % DE DEVOLUÇÃO	ACOMPANHAMENTO % DE DEVOLUÇÃO	-17,32%	REDUZIR DEVOLUÇÃO POR VENDA	FAZER O ESTUDO SOBRE OS MOTIVOS DE DEVOLUÇÃO.
AUMENTAR AS VENDAS NO EXTERIOR	% DE REPRESENTATIVIDADE DAS VENDAS NO EXTERIOR COM A VENDAS TOTAIS	3,52%	AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO EXTERIOR.	INVESTIR MAIS EM MARKETING INTERNACIONAL.
AUMENTAR INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	DESPESAS P&D POR FATURAMENTO	0,99%	DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS PARA BUSCAR NOVOS CLIENTES	INVESTIR EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.

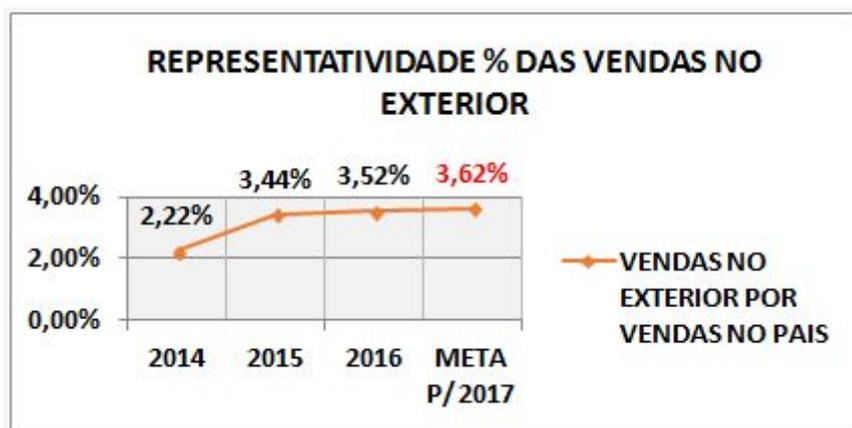
1º Indicados - % Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa Anual



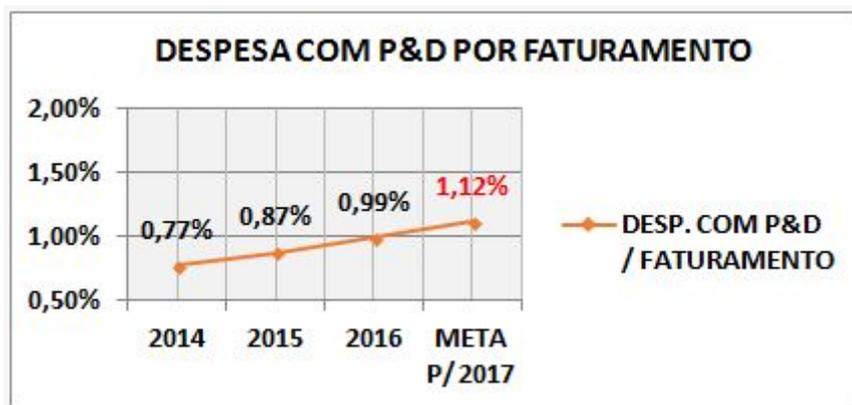
2º Indicador - Acompanhamento % de Devolução



3º Indicador - Representatividade % com vendas no exterior com vendas totais



4º Indicador - Despesas P&D com Faturamento



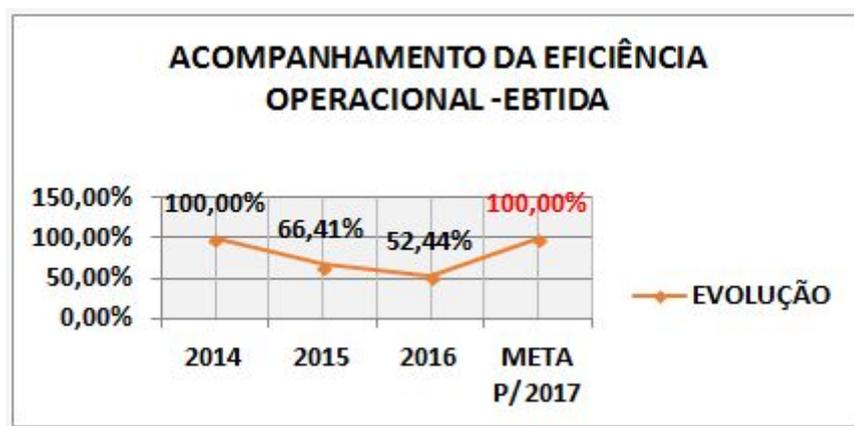
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Os processos internos devem cruzar todos os processos operacionais da empresa através de relações de causa e efeito.

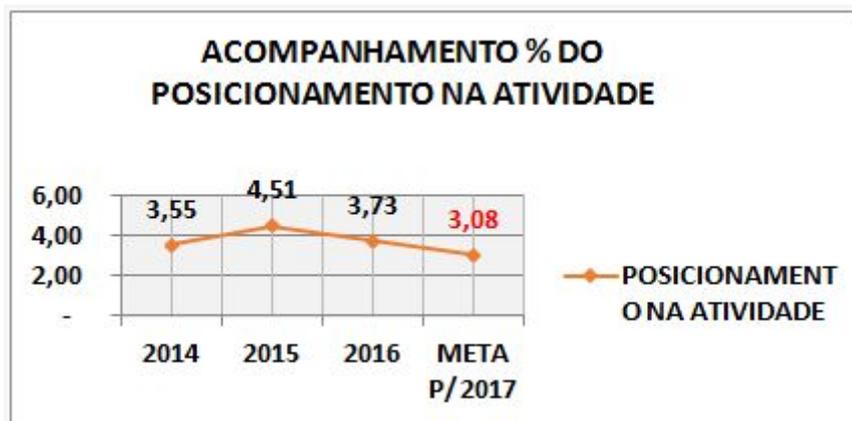
Essa perspectiva gera uma visão de processo através da análise sequencial, permite aos gestores identificar novos caminhos de melhoria na performance da empresa.

OBJETIVOS	INDICADOR	ATUAL	METAS	INICIATIVAS
AUMENTAR A EFICIÊNCIA DO OPERACIONAL DA EMPRESA	EVOLUÇÃO % DO EBITDA DOS 3 ÚLTIMOS ANOS	-47,56%	TER O MELHOR APROVEITAMENTO DAS HORAS TRABALHADAS, PRODUZIR MAIS COM MENOS TEMPO, REDUZIR DESPERDÍCIO DE MATÉRIA PRIMA.	FAZER UMA ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE DA PRODUÇÃO E BUSCAR MELHORIAS, FAZER UMA ANÁLISE DO CUSTO PADRÃO E CUSTO REAL DA EMPRESA PARA VERIFICAR SE ESTAMOS GASTANDO MAIS DO QUE ESTAVA PLANEJADO.
AUMENTAR EFICIÊNCIA NO CICLO OPERACIONAL DA EMPRESA	% POSICIONAMENTO NA ATIVIDADE	3,73%	AUMENTAR O PRAZO DE PAGAMENTO DA EMPRESA E MELHORAR O PRAZO DE RECEBIMENTO.	ELABORAR UMA ANÁLISE DO PRAZO DE PAGAMENTO DE COMPRAS E DO RECEBIMENTO DE CLIENTES.
DIMINUIR FINANCIAMENTO PARA CAPITAL DE GIRO	VOLUME DE FINANCIAMENTO A CURTO PRAZO PARA CAPITAL DE GIRO	2.123,00	BUSCAR REALIZAR MAIS VENDAS A VISTA, AUMENTAR O PRAZO DE PAGAMENTO DO FORNECEDOR.	NEGOCIAÇÃO DE PRAZO DE PAGAMENTO E RECEBIMENTO.
BUSCAR AUMENTAR A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR FATURAMENTO	39,46%	BUSCAR REDUZIR OS CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS.	FAZER UM ESTUDO SOBRE PROCESSO PRODUTIVO PARA REDUZIR DESPERDÍCIOS E AUMENTAR EFICIÊNCIA.

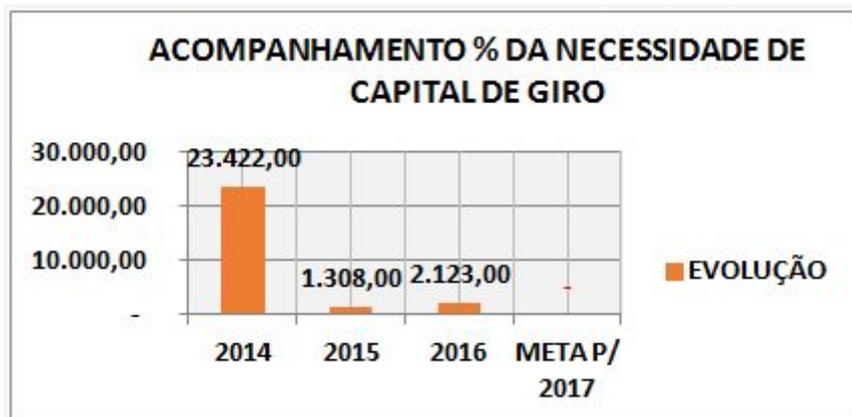
1º Indicador - Evolução % do Ebitda



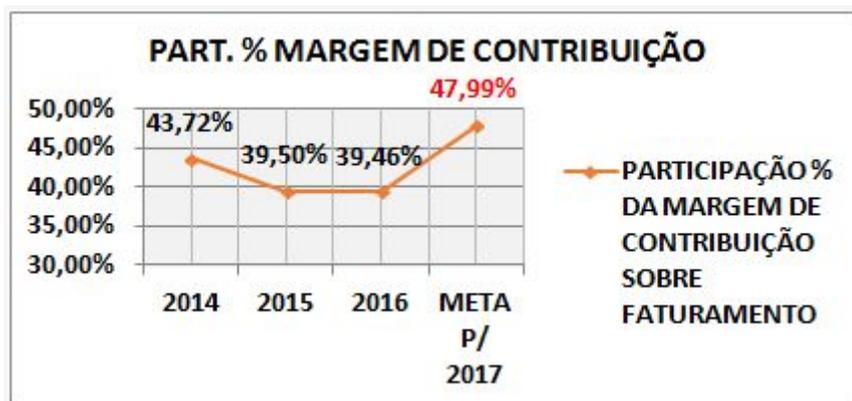
2º Indicador - % Posicionamento na Atividade



3º Indicador - Volume de financiamento a curto prazo para Capital de Giro



4º Indicador - Margem de Contribuição por Faturamento

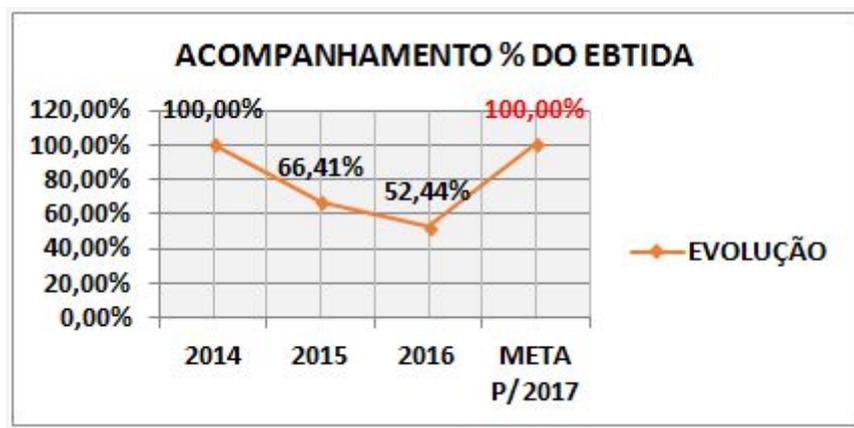


PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

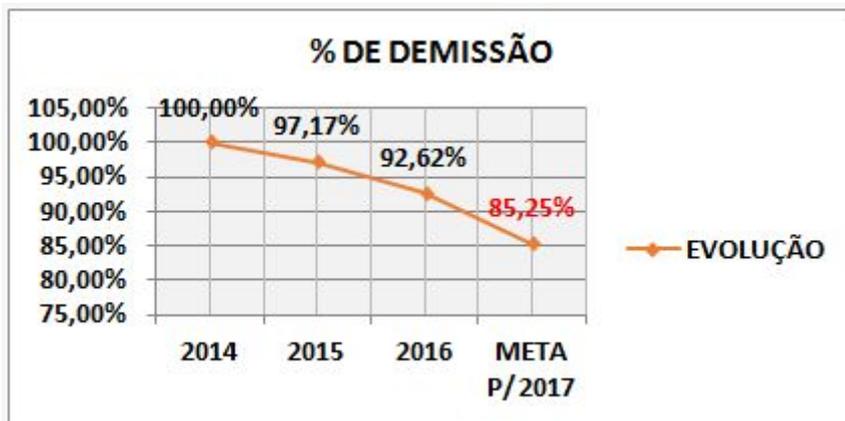
O objetivo dessa perspectiva é oferecer a infraestrutura necessária para realização dos objetivos idealizado a longo prazo, é a habilidade de inovar e melhorar a capacidade da empresa.

OBJETIVOS	INDICADOR	ATUAL	METAS	INICIATIVAS
AUMENTAR O EBTIDA PARA O PROXIMO EXERCICIO	ACOMPANHAMENTO % DO EBTIDA	-47,56%	RECUPERAR ESSA QUEDA PARA O PRÓXIMO EXERCICIO	REDUZIR AS DESPESAS OPERACIONAIS, AUMENTAR O SEU FATURAMENTO.
REDUZIR A TAXA DE DEMISSÃO	% DE DEMISSÃO	-7,38%	TENTAR ZERAR O NÚMERO DE DEMISSÕES.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO JUSTAS, BENEFICIOS FLEXIVEIS.
AUMENTAR A EFICÊNCIA POR FUNCIONÁRIOS	% EFICIENCIA POR FUNCIONÁRIOS	-43,39%	RECUPERAR A QUEDA ACUMULADA DE EFICIÊNCIA POR FUNCIONÁRIO	REDUZIR A TAXA DE DEMISSÃO, AUMENTAR FATURAMENTO, GERAR UM AMBIENTE AGRADAVEL PARA OS COLABORADORES.
AUMENTAR O FATURAMENTO POR COLABORADOR	FATURAMENTO POR COLABORADOR	-5,11%	AUMENTAR O FATURAMENTO POR COLABORADOR PARA OS PÓXIMOS ANOS	INVESTIR EM TREINAMENTOS E PROCESSOS PARA OS FUNCIONÁRIOS.

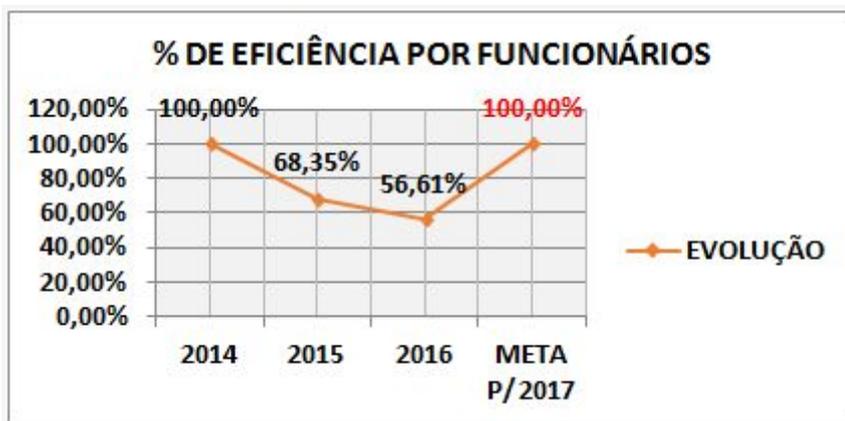
1º Indicador - Acompanhamento % do Ebtida



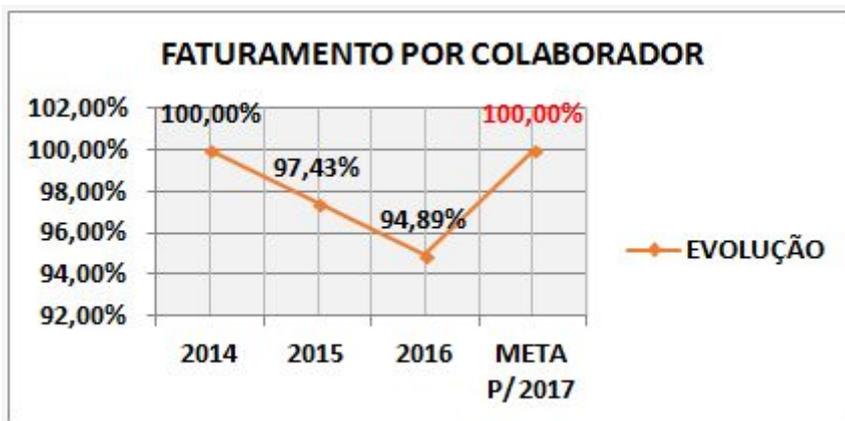
2º Indicador - % de Demissão



3º Indicador - % Eficiência por funcionários



4º Indicador - Faturamento por Colaborador



3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

3.2.1 Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial- BP

A análise Vertical e horizontal está ligada a valores relativos das contas nas Demonstrações Financeiras. Através dela é calculado percentuais para cada conta, tomando como base um de seus valores, a atribuição do Balanço Patrimonial deve ser considerado como peso 100 em relação ao total do Ativo e as outras contas deste grupo serão relacionadas a esse total.

A análise vertical é de suma importância para identificar cada conta dentro da demonstração e através dela fazer comparações com padrões do ramo de atuação e também com a própria empresa em relação a anos anteriores permitindo assim buscar conhecimento sobre possíveis itens fora das proporções de costume. Também podemos através dela analisar resultados em relação a composição dos recursos que a empresa possa ter buscado, quanto a empresa tem de capital próprio investido e quanto é capital de terceiros, a distribuição dos mesmos a curto e a longo prazo, qual a proporção de recursos existe no Ativo Circulante, Permanente etc.

Já a análise Vertical mostra a evolução das contas ao longo de dois ou mais exercícios, fazendo assim com que possa ter idéia de tendência futura. Essa análise é afetada diretamente pela inflação e por isso é preciso transformar todos os valores presentes de uma mesma data; esse método determina a evolução real das contas.

As duas Análises devem ser elaboradas sempre em conjunto para que assim seja possível verificar a influência que é exercida uma sobre a outra e chegar a uma conclusão sobre a evolução dos resultados da empresa. Para efeito de Análise foram utilizados os Números da CIA Hering.

Nas tabelas a seguir temos as Demonstrações financeiras já com seus cálculos atribuídos a Análise Horizontal e Vertical e seus respectivos

valores. Para o cálculo da Análise Vertical podemos apurar os percentuais da seguinte forma:

$$\text{Número - índice} = \frac{\text{Valor ano seguinte}}{\text{Valor ano - base}} \times 100$$

Cada um dos percentuais da coluna de variação (AH %) foram calculados de acordo com a fórmula.

3.2.1.1 Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial períodos 2014, 2015 e 2016

Nas tabelas abaixo apresentamos os valores e suas respectivas porcentagens na análise vertical e horizontal, onde na análise vertical buscamos pelas contas mais relevantes, e horizontal a evolução das mesmas, através desse conceito temos as seguintes interpretações:

1º No que diz respeito ao Ativo da empresa a maior parte do capital se localiza no Ativo Circulante, ou seja no curto prazo, com 70,68% em 2014 e obtendo uma leve queda de lá pra cá fechando 2016 com 65,94%.

2º Contas a receber e estoques estão com a maior quantidade de recursos, representando em 2014 36,35% reduzido para 34,33% em 2015 e fechando em 30,62% em 2016.

Já as contas do Ativo não circulante que correspondia a 29,32% do Ativo total em 2014 agora representa 34,06% aumentando dessa forma 4,74 pontos percentuais.

GRUPO	CONTA	DESCRIÇÃO	Valores			Variação			Variação		
			31/12/2014	AV. 2014	31/12/2015	AV. 2015	AH. 2015	31/12/2016	AV. 2016	AH. 2016	
ATIVO CIRCULANTE	10101	CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	182.036,00	12,71%	108.093,00	7,34%	-40,62%	204.755,00	13,39%	89,42%	
	10103	CONTAS A RECEBER	520.563,00	36,35%	505.539,00	34,33%	-2,89%	468.099,00	30,62%	-7,41%	
	10104	ESTOQUES	297.008,00	20,74%	318.343,00	21,62%	7,18%	308.086,00	20,15%	-3,22%	
	10106	TRIBUTOS A RECUPERAR	11.963,00	0,84%	32.639,00	2,22%	172,83%	25.358,00	1,66%	-22,31%	
	10107	DESPESAS ANTECIPADAS	583,00	0,04%	1.024,00	0,07%	75,64%	1.678,00	0,11%	63,87%	
ATIVO CIRCULANTE Total			1.012.153,00	70,68%	965.638,00	65,58%	-4,60%	1.007.976,00	65,94%	4,38%	
ATIVO NÃO CIRCULANTE	10201	ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	30.089,00	2,10%	67.877,00	4,61%	125,59%	94.367,00	6,17%	39,03%	
	10202	INVESTIMENTOS	7,00	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	0,00%	
	10203	IMOBILIZADO	300.882,00	21,01%	325.285,00	22,09%	8,11%	310.353,00	20,30%	-4,59%	
	10204	INTANGÍVEL	88.908,00	6,21%	113.692,00	7,72%	27,88%	115.995,00	7,59%	2,03%	
ATIVO NÃO CIRCULANTE Total			419.886,00	29,32%	506.854,00	34,42%	20,71%	520.715,00	34,06%	2,73%	
Total Geral			1.432.039,00	100,00%	1.472.492,00	100,00%	2,82%	1.528.691,00	100,00%	3,82%	

Na representação do Passivo total , levando em consideração a tabela abaixo com seus cálculos feitos através da Análise horizontal e vertical temos uma porcentagem 21,90 % no Passivo Circulante em 2014 diminuindo nos dois anos seguintes para 17,80% em 2015 e 18,00% em 2016. A conta do Passivo Circulante com maior representatividade está concentrada em Fornecedores com instabilidade nos 3 anos consecutivos, isso significa que a empresa continuou comprando a prazo de 2014 a 2016 praticamente na mesma proporção.

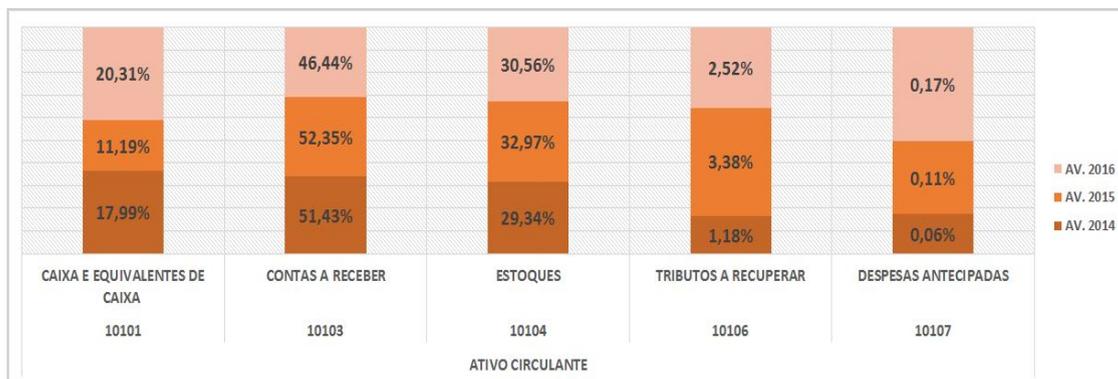
O Passivo não Circulante aparece com apenas 2,95% no Total e sua maior representatividade estava concentrada em Outras Obrigações nos anos de 2014 com 2,21% e 2015 com 1,71% reduzindo consideravelmente para 0,37% em 2016, uma queda de aproximadamente 77,66%.

É no PL que encontramos a maior representatividade do Passivo Total sendo elevado para 79,11% em 2016 com acréscimo de 3,02 % em relação ao período anterior. Apesar de não aparecer como conta relevante perante as outras, podemos observar uma drástica queda em Empréstimos que de 2014 pela análise vertical mostrava uma representatividade de 1,64% em relação ao Ativo total e em 2015 e 2016 caiu cerca de 1,5 pontos percentuais.

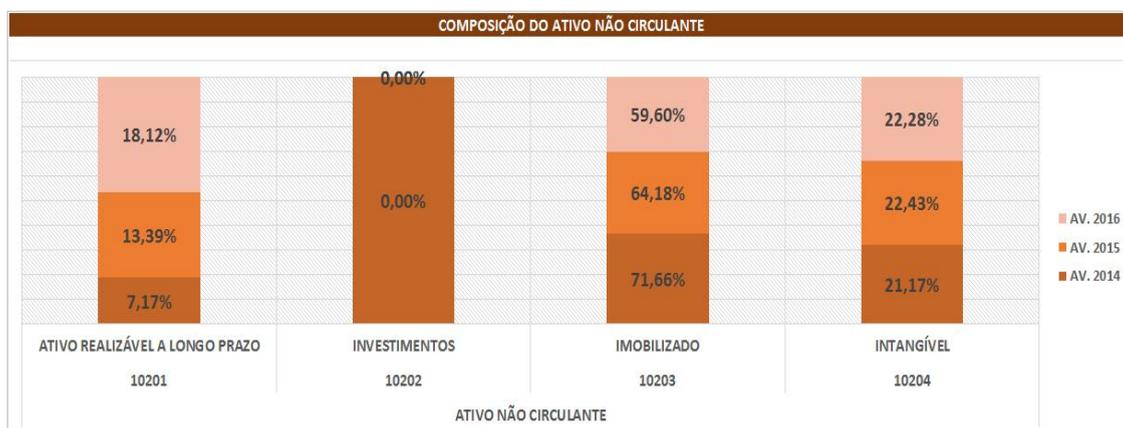
GRUPO	CONTA	DESCRIÇÃO	Valores								
			31/12/2014	AV. 2014	31/12/2015	AV. 2015	AH. 2015	31/12/2016	AV. 2016	AH. 2016	
PASSIVO CIRCULANTE	20101	OBRIGAÇÕES SOCIAIS E TRABALHISTAS	40.354,00	2,82%	42.214,00	2,87%	4,61%	44.733,00	2,93%	5,97%	
	20102	FORNECEDORES	171.373,00	11,97%	150.953,00	10,25%	-11,92%	172.034,00	11,25%	13,97%	
	20103	OBRIGAÇÕES FISCAIS	30.105,00	2,10%	20.262,00	1,38%	-32,70%	20.648,00	1,35%	1,91%	
	20104	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	23.422,00	1,64%	1.308,00	0,09%	-94,42%	2.123,00	0,14%	62,31%	
	20105	OUTRAS OBRIGAÇÕES	26.738,00	1,87%	24.681,00	1,68%	-7,69%	8.749,00	0,57%	-64,55%	
	20106	PROVISÕES	21.675,00	1,51%	22.654,00	1,54%	4,52%	26.865,00	1,76%	18,59%	
PASSIVO CIRCULANTE Total			313.667,00	21,90%	262.072,00	17,80%	-16,45%	275.152,00	18,00%	4,99%	
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	20201	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	25.612,00	1,68%	0,00%	
	20202	OUTRAS OBRIGAÇÕES	31.719,00	2,21%	25.197,00	1,71%	-20,56%	5.629,00	0,37%	-77,66%	
	20204	PROVISÕES	10.576,00	0,74%	11.259,00	0,76%	6,46%	12.891,00	0,84%	14,50%	
PASSIVO NÃO CIRCULANTE Total			42.295,00	2,95%	36.456,00	2,48%	-13,81%	44.132,00	2,89%	21,06%	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO CONSOLIDADO	20301	CAPITAL SOCIAL REALIZADO	313.086,00	21,86%	346.368,00	23,52%	10,63%	359.424,00	23,51%	3,77%	
	20302	RESERVAS DE CAPITAL	3.114,00	0,22%	-20.754,00	-1,41%	-766,47%	21.471,00	1,40%	-203,45%	
	20304	RESERVAS DE LUCROS	747.536,00	52,20%	836.773,00	56,83%	11,94%	822.864,00	53,83%	-1,66%	
	20306	AJUSTES DE AVALIAÇÃO PATRIMONIAL	7.714,00	0,54%	7.484,00	0,51%	-2,98%	7.258,00	0,47%	-3,02%	
	20308	OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES	4.618,00	0,32%	4.093,00	0,28%	-11,37%	-1.610,00	-0,11%	-139,34%	
	20309	PARTICIPAÇÃO DOS ACIONISTAS NÃO CONTROLADORES	9,00	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	0,00%	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO CONSOLIDADO Total			1.076.077,00	75,14%	1.173.964,00	79,73%	9,10%	1.209.407,00	79,11%	3,02%	
Total Geral			1.432.039,00	100,00%	1.472.492,00	100,00%	2,82%	1.528.691,00	100,00%	3,82%	

3.2.1.2-Representatividade das contas do Ativo Circulante e Não Circulante nos períodos em análise

Nos Gráficos a seguir temos a representatividade de cada conta em relação ao seu subgrupos e a sua evolução com o passar dos anos:



No Ativo Circulante as contas que mais se destacaram ou sofreram alteração foram contas a receber e estoques, seguidas de caixa e equivalentes de caixa, tributos a recuperar e por último despesas antecipadas.

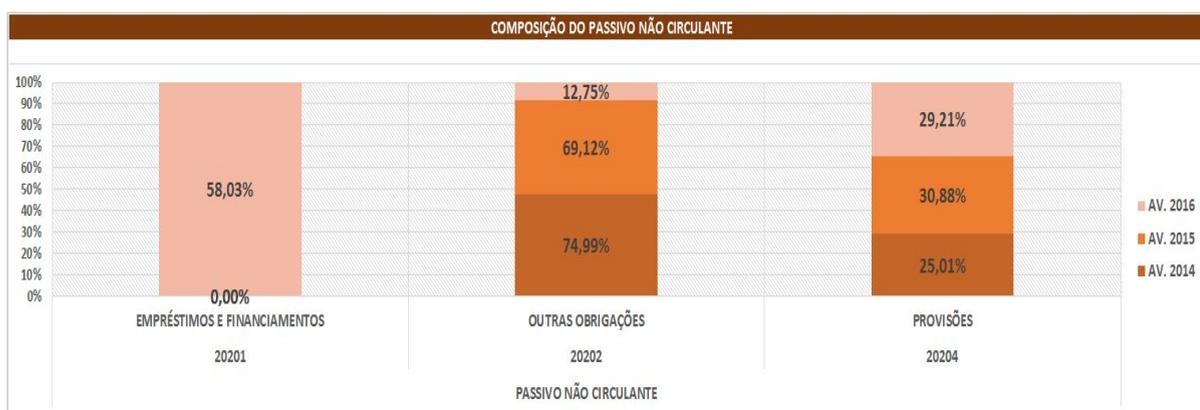


No subgrupo do Ativo não Circulante temos o Imobilizado que apesar da queda constante ainda se manteve com a maior porcentagem em relação ao Intangível e ao realizável a longo prazo..

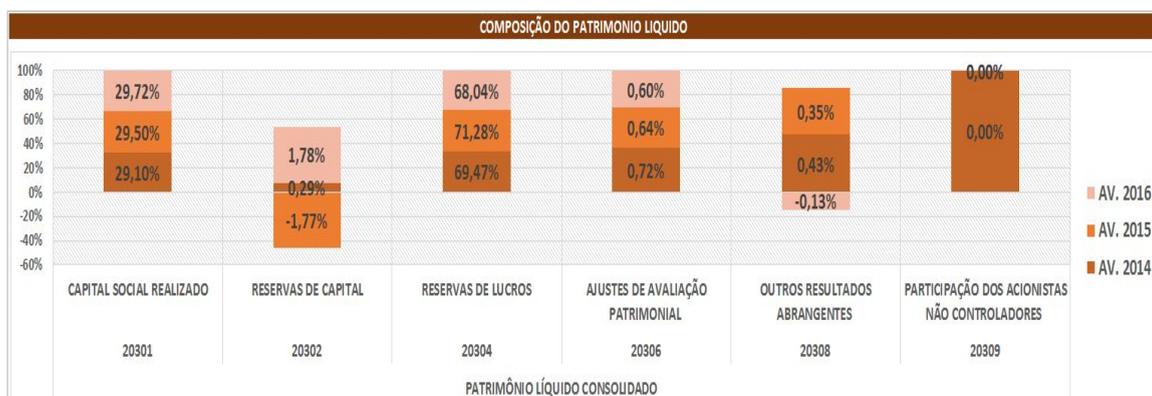
3.2.1.3- Representatividade das contas do Passivo Circulante e Não Circulante e Patrimônio Líquido nos períodos em análise



No Passivo Circulante temos a maior parte concentrada em Fornecedores que se manteve instável de 2014 para 2015, e cresceu um pouco em 2016 indo para 62,52% do total do Passivo Circulante. Devemos observar também a queda nos empréstimos e outras obrigações, que pode ter sido influenciada pelas Contas a Receber, no Ativo Circulante, pois se a empresa conseguiu diminuir a quantidade de clientes a receber, provavelmente ela recebeu mais dinheiro, aumentou o caixa e quitou parte dos empréstimos a pagar e outras obrigações, e continuou a comprar a prazo dos fornecedores.



No Passivo Não Circulante o destaque maior é para a conta Outras Obrigações que reduziu drasticamente de 74,99% em 2014 para 12,25% em 2016.



No Patrimônio Líquido observamos que a Reserva de Lucros compõe a maior parte do PL, mesmo obtendo uma leve queda em 2016.

3.2.2 Análise Vertical e Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício nos traz informações quanto a formação do lucro do exercício em um comparativo de Receitas, Custos e Despesas do período.

A DRE tem como finalidade exclusiva de apurar lucro ou prejuízo do exercício; depois, esse resultado é transferido para Lucros ou Prejuízos acumulados. Englobam as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por regime de Competência, independentemente de seus pagamentos e recebimentos. (ASSAF NETO; SILVA, 2008, p. 101).

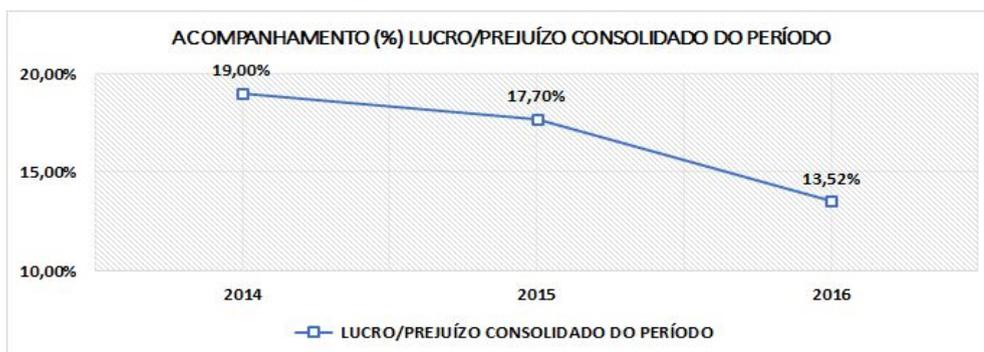
Devemos ter cuidado redobrado quanto à análise da DRE pois sua análise e interpretação requerem atenção por se tratar de contas credoras e devedoras (Receitas), custos e despesas.

O objetivo principal nesse caso é aumentar o lucro, mas aumentar somente as receitas poderá não ser o suficiente para obter os resultados desejados. A redução dos custos e despesas nesse caso pode ajudar ou o inverso poderá prejudicar o Resultado final do Lucro da Companhia.

3.2.2.1 Análise Vertical e Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício períodos 2014, 2015 e 2016

Ao analisar a DRE, é possível perceber que houve queda de 7,16 pontos percentuais em relação ao período de 2015 na Receita de Vendas e que 60,54% dela foi consumida pelos custos produtivos, em função disso o Lucro Líquido sofreu queda passando de 19,00% em 2014 para apenas 13,52% uma queda significativa de em 2016.

DESCRIÇÃO	Valores			AV. 2014	AV. 2015	AV. 2016	AH. 2015	AH. 2016
	2014	2015	2016					
RECEITA DE VENDA DE BENS E/OU SERVIÇOS	1.678.294,00	1.588.889,00	1.475.137,00	267,43%	272,99%	126162077,97%	-5,33%	-7,16%
CUSTO DOS BENS E/OU SERVIÇOS VENDIDOS	-944.533,00	-961.335,00	-893.111,00	-150,51%	-165,17%	-76383915,27%	1,78%	-7,10%
RESULTADO BRUTO	733.761,00	627.554,00	582.026,00	116,92%	107,82%	49778162,70%	-14,47%	-7,25%
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	-376.495,00	-411.855,00	-431.104,00	-59,99%	-70,76%	-36870457,77%	9,39%	4,67%
DESPESAS COM VENDAS	-292.126,00	-318.494,00	-325.344,00	-46,55%	-54,72%	-27825263,07%	9,03%	2,15%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-70.962,00	-75.418,00	-82.252,00	-11,31%	-12,96%	-7034657,28%	6,28%	9,06%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	3.556,00	11.854,00	12.678,00	0,57%	2,04%	1084294,42%	233,35%	6,95%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	-16.963,00	-29.797,00	-36.186,00	-2,70%	-5,12%	-3094831,84%	75,66%	21,44%
RESULTADO ANTES DO RESUL.FINANCEIRO E DOS TRIBUTOS	357.266,00	215.699,00	150.922,00	56,93%	37,06%	12907704,93%	-39,63%	-30,03%
RESULTADO FINANCEIRO	34.347,00	39.476,00	46.678,00	5,47%	6,78%	3992167,15%	14,93%	18,24%
RECEITAS FINANCEIRAS	64.765,00	77.961,00	90.967,00	10,32%	13,39%	7780013,48%	20,38%	16,68%
DESPESAS FINANCEIRAS	-30.418,00	-38.485,00	-44.289,00	-4,85%	-6,61%	-3787846,33%	26,52%	15,08%
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	391.613,00	255.175,00	197.600,00	62,40%	43,84%	16899872,08%	-34,84%	-22,56%
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO	-72.746,00	25.995,00	1.817,00	-11,59%	4,47%	155400,14%	-135,73%	-93,01%
CORRENTE	-74.042,00	1.631,00	1.766,00	-11,80%	0,28%	151038,33%	-102,20%	8,28%
DIFERIDO	1.296,00	24.364,00	51,00	0,21%	4,19%	4361,81%	1779,94%	-99,79%
RESULTADO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS	318.867,00	281.170,00	199.417,00	50,81%	48,31%	17055272,22%	-11,82%	-29,08%
LUCRO/PREJUÍZO CONSOLIDADO DO PERÍODO	318.867,00	281.170,00	199.417,00	50,81%	48,31%	17055272,22%	-11,82%	-29,08%
ATRIBUÍDO A SÓCIOS DA EMPRESA CONTROLADORA	318.858,00	281.170,00	199.417,00	50,81%	48,31%	17055272,22%	-11,82%	-29,08%
ATRIBUÍDO A SÓCIOS NÃO CONTROLADORES	9,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%



O gráfico acima demonstra o comportamento (%) do Lucro Líquido apurado nos períodos em análise.

3.2.3 Índice de Liquidez Corrente

Através da utilização dos índices Financeiros reconhecemos a grande importância que os mesmos representam não somente para acionistas e credores, mas principalmente para os administradores da empresa. É necessário que se façam análises que envolvam cálculos e interpretações dos índices, para que assim seja feito o acompanhamento do desempenho da empresa ao longo dos períodos, utilizando como elemento base a DRE e Balanço Patrimonial.

“ A análise de índices não inclui somente o cálculo de determinado índice.

Mais importante que isso é a interpretação dos índices. Uma base relevante de comparação é necessária para responder a perguntas como: “É muito alto ou muito baixo” e “Esse número é bom ou ruim?” (GITMAN,2006,P.42)

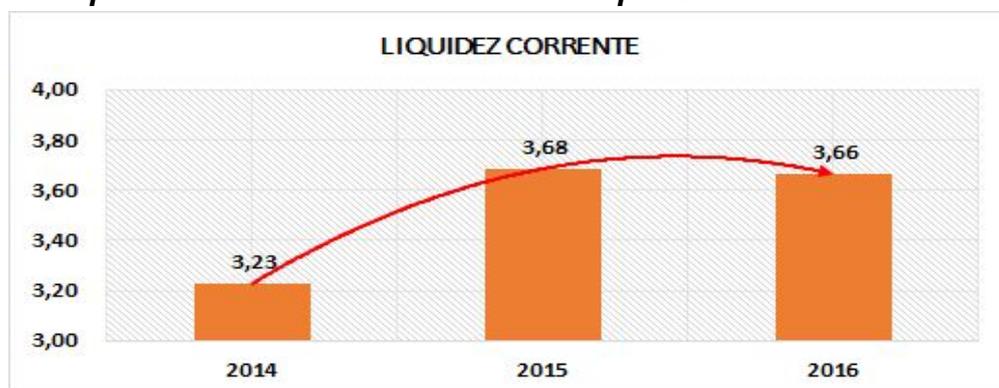
O índice de Liquidez corrente é um dos mais conhecidos em análise de Balanços, ele indica quanto a empresa poderá dispor em recursos de curto prazo, para saldar suas dívidas do passivo circulante.

Também é muito utilizado para definir como está a saúde financeira da empresa. Existem limitações quanto a Liquidez Corrente, uma dessas limitações é o fato desse índice não mostrar a qualidade dos itens do Ativo Circulante (os estoques estão superavaliados, obsoletos, Títulos a Receber são totalmente recebíveis?), outra limitação é que através desse índice não é possível identificar se os recebimentos ocorrerão no tempo ideal para quitar as dívidas vencidas.

Ex: Se uma empresa tem índice de Liquidez Corrente de 2,3 (aparentemente muito boa) ela pode estar apresentando crise de liquidez já que uma parte significativa de vencimentos das obrigações a Curto Prazo poderá se concentrar no mês subsequente, enquanto recebimentos poderão ocorrer dentro de 90 dias.

Através da seguinte Fórmula encontramos o índice de Liquidez Corrente:

$$\text{liquidez corrente} = \text{ativo circulante} / \text{passivo circulante}$$



Interpretação: Do Período de 2014 a 2016 houve um crescimento de 0,43% no índice Liquidez corrente. Em 2014 a cada R\$ 1,00 investido existe R\$ 3,23 de dinheiro e valores que se transformaram em dinheiro (AC), já em 2016 para cada R\$ 1,00 de Obrigação a curto prazo, existe R\$ 3,66 para cobertura daquela

dívida, essa alta na Liquidez Corrente é coerente com o fato das contas do Passivo Circulante Obrigações Fiscais, Empréstimo e Financiamentos e outras obrigações terem sido significativamente reduzidas de 2014 para 2016.

Com esse índice a empresa tem uma liquidez mais que suficiente para saldar suas obrigações de curto prazo.

3.2.4 Índice de Liquidez Seca

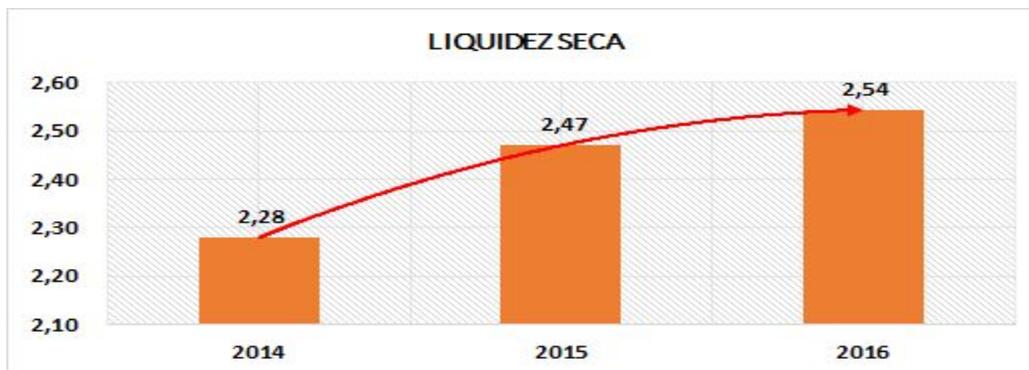
Considerado como um índice mais rigoroso para a avaliação de uma empresa a Liquidez Seca indica a quantidade de recursos circulantes que deverá ser disponibilizado sem precisar vender estoques para quitar suas contas de curto prazo.

No caso da empresa analisada em questão pode-se notar que os estoques são necessários para atividade da empresa, sendo assim poderá ser constituído uma espécie de Investimento Permanente no Ativo Circulante, excluindo valores com certa dificuldade de serem realizados. Considerando o quociente encontrado é possível comparar direitos realizáveis a curto prazo juntamente com o disponível e o exigível a curto prazo. Devemos levar em consideração os direitos realizáveis a curto prazo e pagamentos das exigibilidades a curto prazo por se tratar de conversão semelhante, dessa forma a empresa poderá usar seus direitos para fazer frente com as obrigações.

Nem sempre um Índice de Liquidez baixo quer dizer que a empresa está em situação financeira ruim devendo ser comparada com outras empresas do mesmo ramo de atividade para tirar conclusões.

Segue abaixo os Índices de Liquidez Seca apurados nas Análises feitas de acordo com os cálculos.

Liquidez seca = (ativo circulante – estoque) / passivo circulante

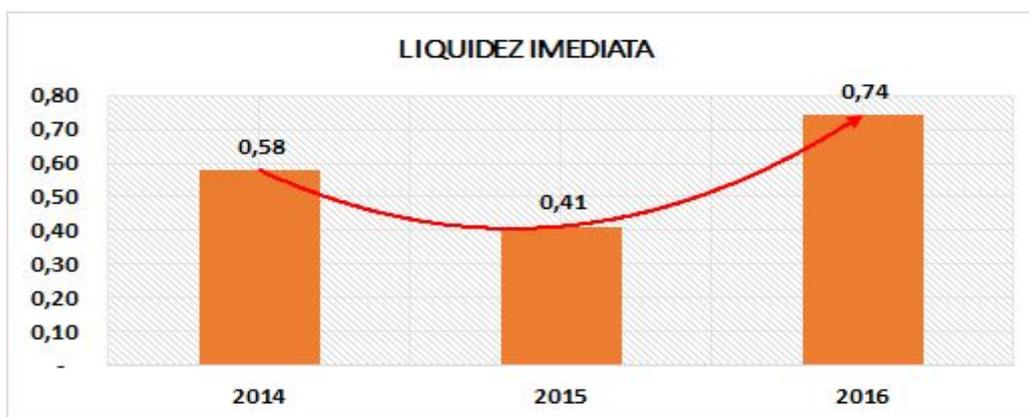


Interpretação: Através dos índices encontrados foi possível perceber que houve uma crescente desde o ano de 2014 até o ano de 2016 sendo esse crescimento de 0,26 pontos percentuais, a Liquidez seca nessa situação está acima de 1 sendo o mesmo de 2,54 no último período apurado. O índice encontrado mostra que a empresa consegue pagar suas dívidas de curto prazo sem precisar vender nada do que tem estocado.

3.2.5 Índice de Liquidez Imediata

O Índice de Liquidez Imediata se trata da comparação entre o Disponível e o Passivo Circulante e indica o quanto a empresa consegue liquidar imediatamente levando em conta que existem valores que vencerão em datas diferentes, mesmo que seja em curto prazo, essa liquidez varia de acordo com a situação Econômica do país e do Mercado Financeiro, podendo ou não melhorar investimentos ou recomendar certos cuidados, ou seja, manter a Liquidez elevada. Cálculo Liquidez Imediata:

$$\text{liquidez imediata} = \text{disponível} / \text{passivo circulante}$$

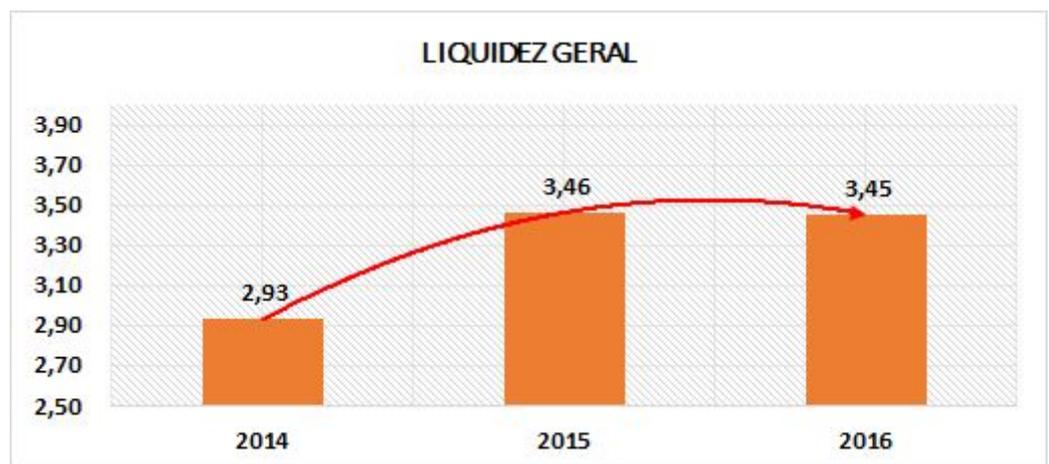


Interpretação: De acordo com os gráfico acima e dados os seus números verifica-se que de 2014 para 2016 apesar da queda em 2015 de 0,58 para 0,41 a empresa se sobressai aumentando esse índice para 0,74, nesse período houve aumento nas disponibilidades devido a redução do Contas a Receber, revela que a Cia tem atualmente 0,74 centavos para cada 1,00 real de obrigação, podendo assim quitar praticamente 74% de suas dívidas de imediato.

3.2.6 Índice de Liquidez Geral

Ao analisar os índices de liquidez Geral os mesmos nos mostram a capacidade que a empresa tem de pagar suas dívidas caso ela resolva vender sua Fábrica por exemplo, atrelando Dívidas de Curto ou Longo Prazo.

***Liquidez geral = (ativo circulante + realizável a longo prazo) /
(passivo circulante + passivo não circulante)***



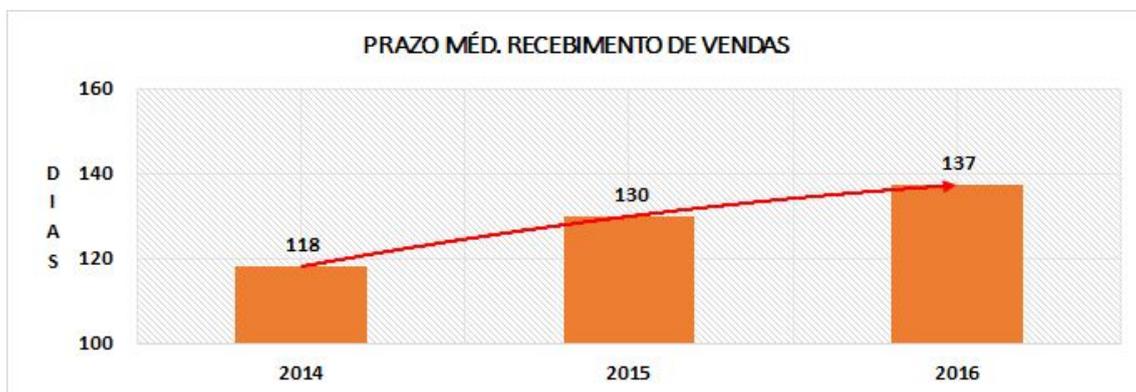
Interpretação: É relevante o crescimento que houve de 2014 para 2016 sendo esse um acréscimo de 0,52. Nesse caso a Cia Hering conseguiria pagar com folga suas obrigações, já que tem um índice de Liquidez Geral elevado, podendo ainda pagar seus acionistas em caso de falência, sendo que para cada 1,00 de dívida ela disponibiliza 3,45 no último período analisado.

3.2.7 Prazo Médio de Recebimento de Vendas

Através do prazo médio de recebimento de vendas a empresa poderá ter ciência se o mesmo está de acordo com a média necessária para o fluxo de caixa desejado em relação ao financeiro atual ou seja, o dinheiro que ainda não se

encontra no disponível da empresa, o objetivo desse índice é mostrar em quantos dias a empresa está recebendo suas vendas e é calculado de acordo com os valores que constam em Contas a Receber (AC), Receita Líquida, e multiplicada pelos 360 dias.

$$PMRV = \text{Contas a receber} / \text{vendas} * 360 \text{ dias. (tempo)}$$

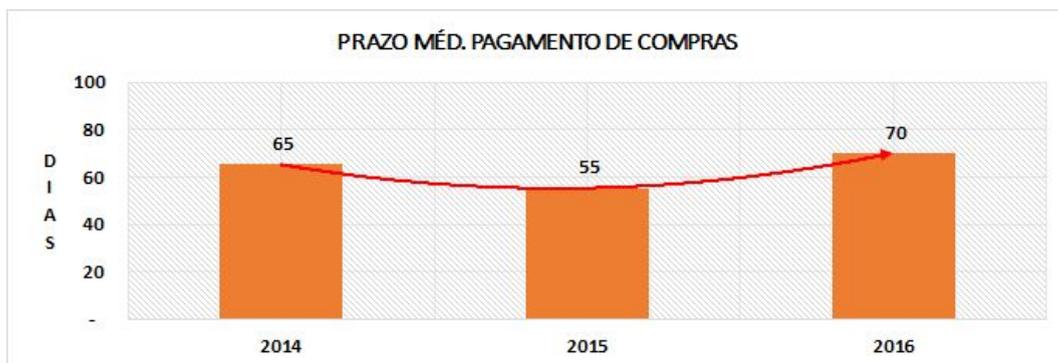


O valor encontrado significa a quantidade de dias que foi dado aos clientes a partir do momento da saída da mercadoria, o prazo médio de recebimento da Cia Hering no decorrer dos anos aumentou consideravelmente de 118 dias em 2014 para 137 em 2016 aumentando o prazo de recebimentos e suas contas a receber no (AC), o melhor índice para empresa se encontra no ano de 2014 quando esse prazo era de 118 dias.

3.2.8 Prazo Médio de Pagamento de Compras

Esse prazo é utilizado para saber a quantidade de dias em média são necessários para pagamento de fornecedores. O prazo médio de pagamento de compras foi calculado da seguinte forma:

$$PMPC = (\text{Fornecedores} + \text{Duplic. a Pagar}) / \text{Compras do Período} * 360.$$



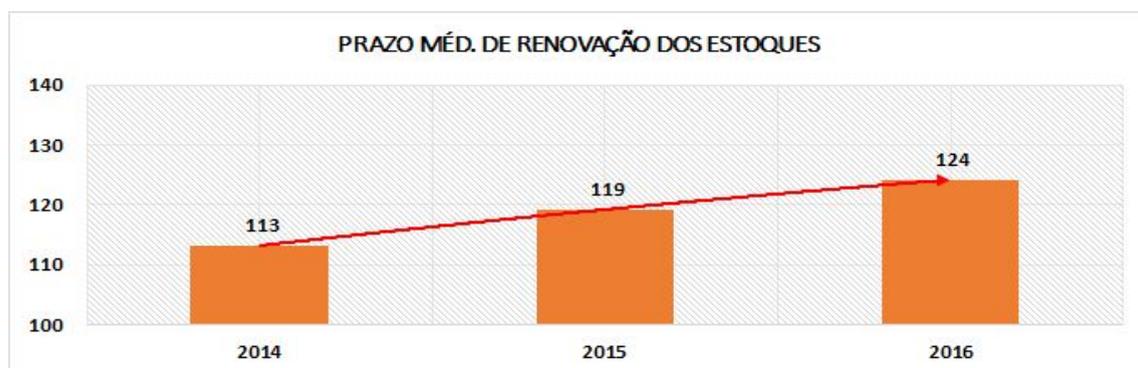
No caso da CIA em questão esse prazo aumentou em 5 dias de 2014 para 2016. Podemos perceber que do prazo de recebimento de compras até o prazo de pagamento de fornecedores existe uma folga de 70 dias isso significa que a empresa paga seus fornecedores e fica 67 dias sem receber nada, ou seja o prazo de recebimento de vendas que é de 137 dias em 2016 está muito além do prazo médio de pagamento de fornecedores que é de 70 dias no último período analisado, necessitando utilizar o Capital de Giro. O ideal seria pagar os fornecedores após o recebimento de compras.

O melhor prazo considerando os três anos analisados foi o ano de 2016, quando atingiu os 70 dias ainda que sendo desproporcional ao recebimento de vendas.

3.2.9 Prazo Médio de Renovação de Estoques

O Prazo Médio de Recebimento de Renovação de Estoques nos mostra quanto tempo os estoques ficam parados dentro da empresa e o quanto ele consegue girar, desde o momento da compra até a saída da loja, se o estoque se mantém muito elevado poderá comprometer a situação financeira da empresa, uma maneira fácil de interpretar esse prazo é quanto menor o estoque melhor pois isso mostra que estará girando mais rapidamente evitando custos de estocagem e transformando mais rapidamente em caixa (disponível). Através do Balanço e da DRE é calculado esse prazo, para encontrar esse indicador usaremos os seguintes cálculos:

$$PMRE = \text{Custo de Mercadorias vendidas} / \text{Estoques}$$

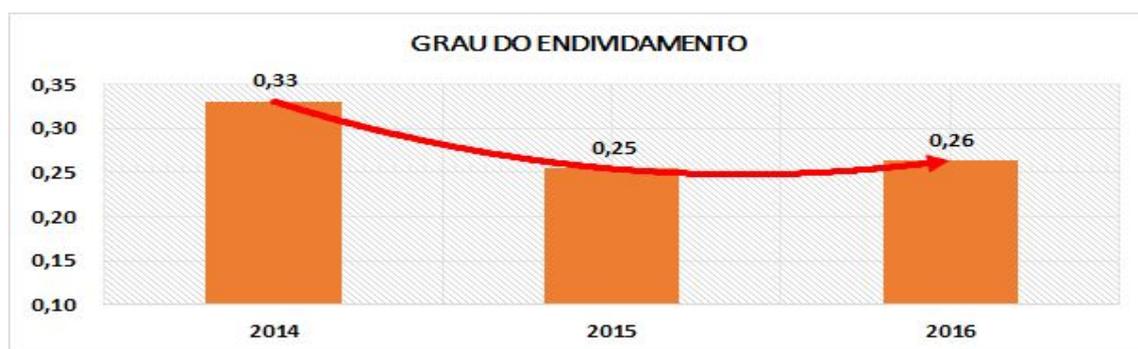


Interpretação: O prazo médio de Renovação de estoques da Empresa analisada é de 124 dias em 2016, ou seja de acordo com o gráfico de 2014 para 2016 o estoques ficaram mais tempo parado na empresa.No caso da Hering o melhor ano observado foi o ano de 2014, quando seu prazo médio de renovação ficou em 113 dias, auxiliando na diminuição do ciclo operacional.

3.2.10 Grau de Endividamento

Esse índice nos mostra se existe dependência da empresa em relação ao capital de terceiros,mediante a relação entre o exigível total e o Patrimônio Líquido.Se o valor resultante for maior que 1 indica uma dependência de Capital de Terceiros,esses valores serão representados em (reais).

Fórmula: $PC+PNC/Patrimônio\ Líquido$



Análise: Ao relacionar o Exigível Total da empresa com o PL da empresa, encontramos o valor de R\$ 0,33 no ano de 2014,R\$ 0,25 em 2015 e R\$ 0,26 em 2016.Isso indica que a cada 1 real do capital empresa apenas R\$ 0,26 pertence a terceiros sendo assim a empresa tem predominância de Capital próprio.

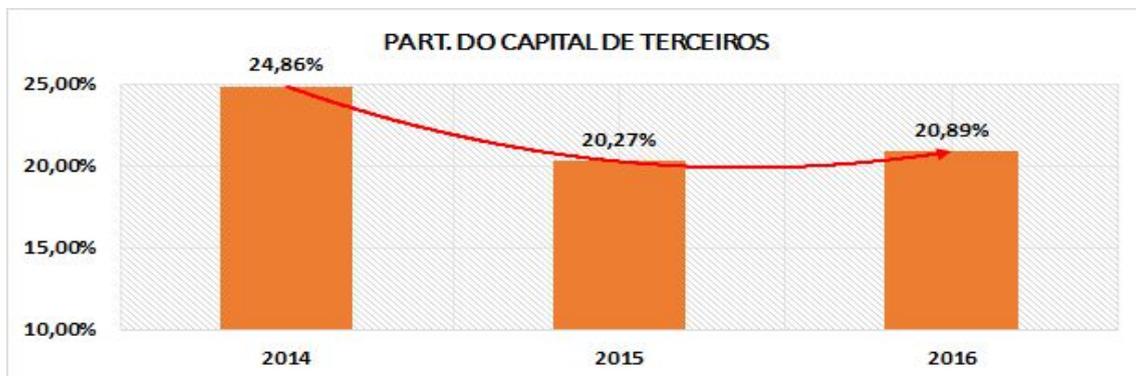
3.2.11 Índice de Participação do Capital de Terceiros

Este índice tem por objetivo mostrar quanto do Ativo total é financiado com Recursos de terceiros, sendo possível analisar o quanto é financiado pelos mesmos e quanto é Financiado pelo Capital Próprio.Quanto maior for o índice apurado, maiores riscos ela corre de não pagar suas obrigações,isso acarretará em despesas financeiras mais altas e menores lucros.

Principais pontos a serem observados nesse índice: a) Os prazos de vencimento das dívidas a Longo Prazo; b) Participação de dívidas onerosas no Passivo

Circulante; c) A origem dos empréstimos (debêntures, empréstimos e financiamentos bancários, etc.); d) No caso de países com inflação, a ausência de correção monetária. Cálculo utilizado para chegar aos índices abaixo:

*Exigível total/Ativo Total*100*



Análise: Ao encontrar os Índices foi possível perceber que o Capital Próprio prevalece sobre o Capital de terceiros, sendo assim a empresa contava em 2014 com 24,86% do capital de terceiros diminuindo para 20,27% em 2015 e 20,89% em 2016 respectivamente, isso mostra que a CIA é a maior responsável por financiar as contas do Ativo tendo como participação 79,11% no último ano da apuração ou seja no ano de 2016.

Com esse resultado a empresa pode ter a desvantagem da perda de autonomia, isso porque os acionistas exercem controle na administração da empresa tendo que ser consultados em qualquer possível tomada de decisão e também com o passar do tempo talvez a distribuição de lucros pode não ser vantajoso já que essa distribuição poderá exceder o que seria gasto com pagamento de empréstimos ou financiamentos.

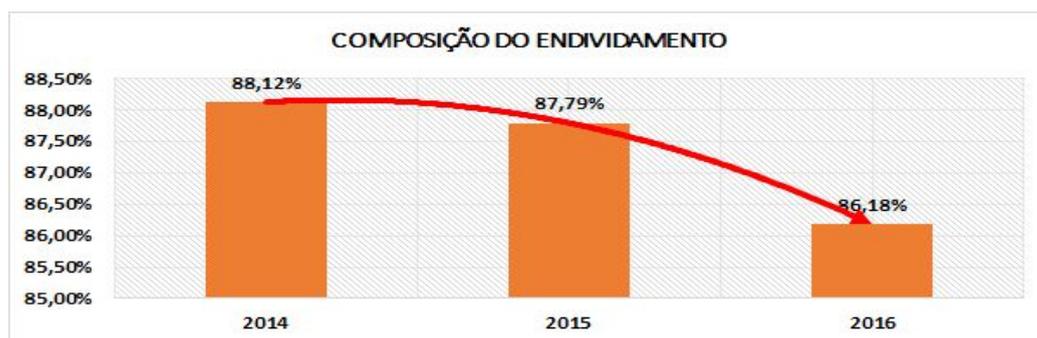
Por outro lado a vantagem é que não existindo muitas dívidas a serem pagas e com mais dinheiro em caixa, esse recurso poderá ser usado para crescimento da empresa.

3.2.12 Composição do Endividamento

O índice de endividamento é utilizado pelas empresas para mostrar o comportamento da mesma diante de endividamento de curto prazo até 12 meses e longo prazo além de 12 meses, dessa forma não sendo possível o real

conhecimento de distribuição das dívidas nesses períodos em relação a seus vencimentos. Se o índice encontrado for muito alto poderá acarretar em forçar mais o caixa para pagar os compromissos de curto prazo, e quanto mais baixo for, melhor será para a empresa podendo assim ter uma folga maior para pagamento dessas obrigações. O resultado obtido deverá ser apresentado em % (porcentagem). Para efeito de cálculos nesse caso temos a fórmula:

$$CE = PC / PC + ELP \times 100.$$



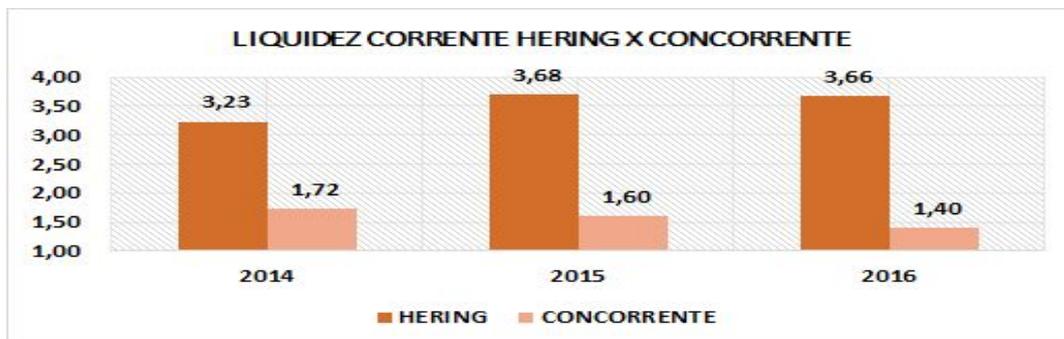
A composição do endividamento da empresa foi decrescente desde o primeiro período analisado nesse caso 2014 e o último 2016, de 88,12% caiu para 86,18% respectivamente, assim temos para cada 100 reais de dívida da empresa R\$ 86,18 vence a curto prazo.

Isso significa que mesmo com a queda do percentual da dívida, a empresa ainda possui muitas contas que vencem a curto prazo, como fornecedores que é sua maior dívida do Passivo Circulante representando 11,18% de um total de 18% em 2016, devendo ser considerado um sinal de alerta para a empresa, podendo talvez comprar menos mercadorias dos fornecedores negociando um prazos menores, evitando despesas com estocagem.

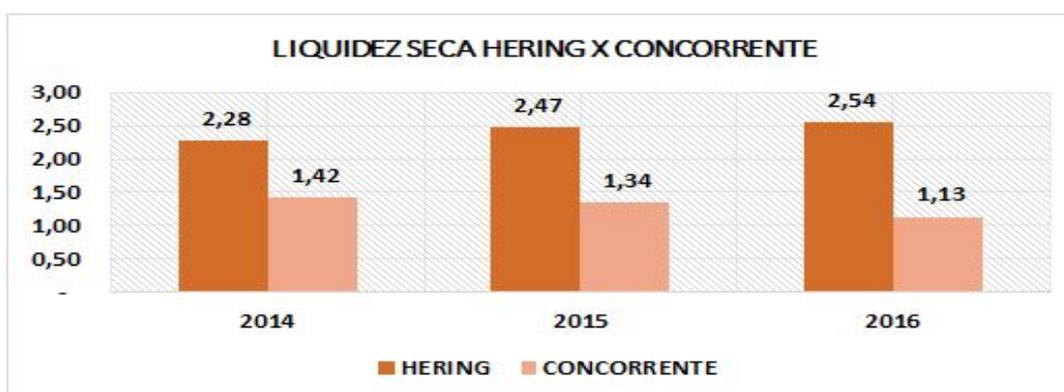
Nos Gráficos abaixo estão relacionados os Indicadores da Hering em relação a uma de suas concorrentes.

3.2.13-Índices de Comparação com a concorrente

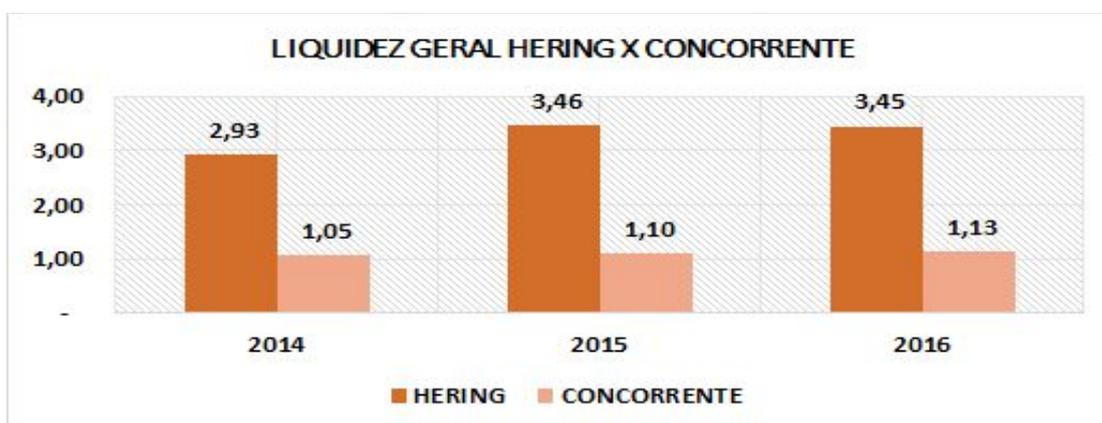
1º Liquidez Corrente



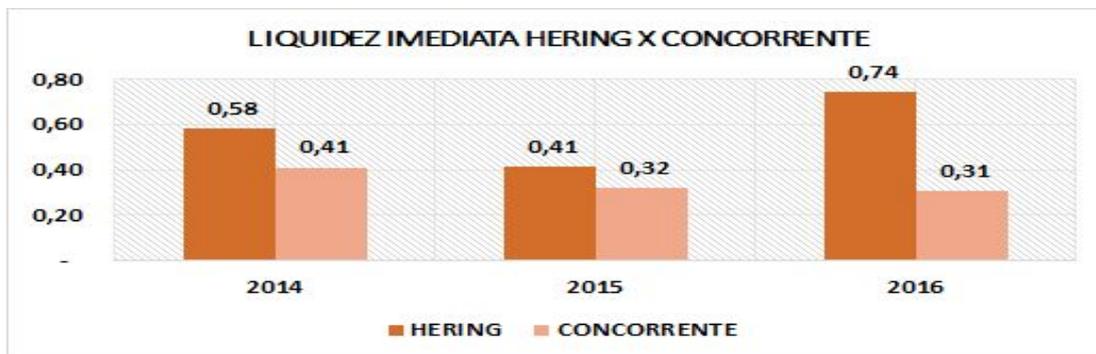
2º Liquidez Seca



3º Liquidez Geral



4º Liquidez Imediata

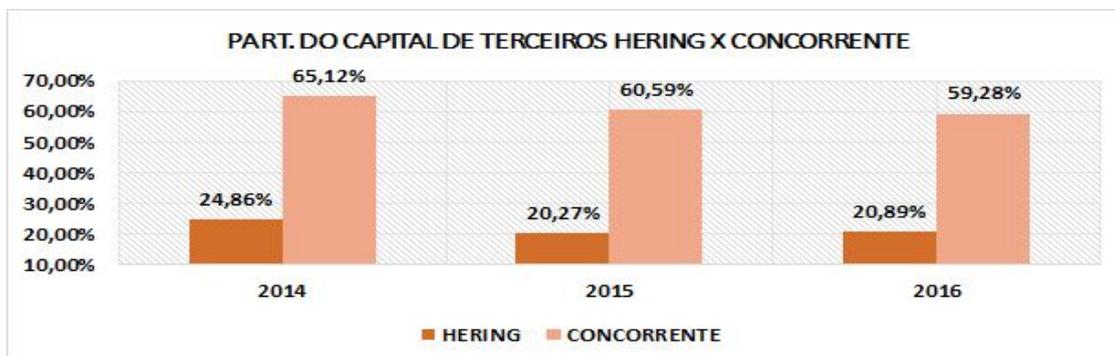


Interpretação:

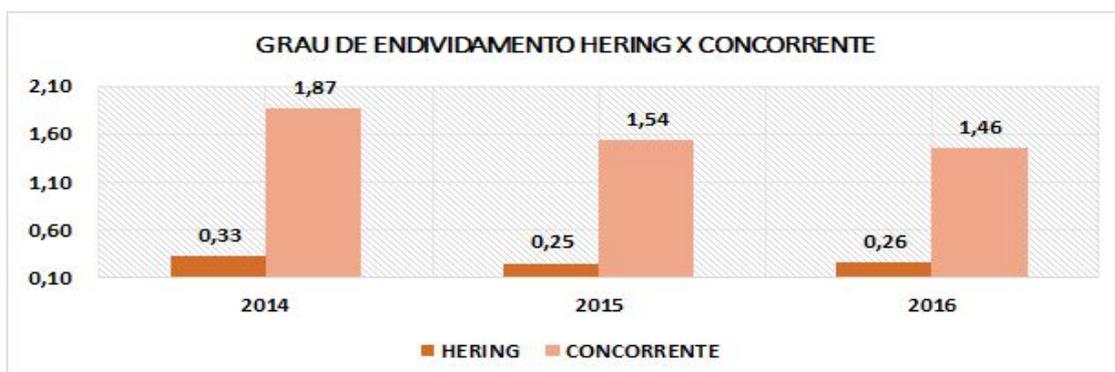
Podemos observar que quanto aos índices de Liquidez a Hering se sobressai em todos eles em comparação com a concorrente, enquanto a Hering conseguiu aumentar ou permanecer com seus índices até 2016 a concorrente só conseguiu aumentar em pouca proporção a Liquidez Geral. Quanto a Hering o índice que mais cresceu em 2016 foi o de Liquidez Imediata.

Índices de Endividamento

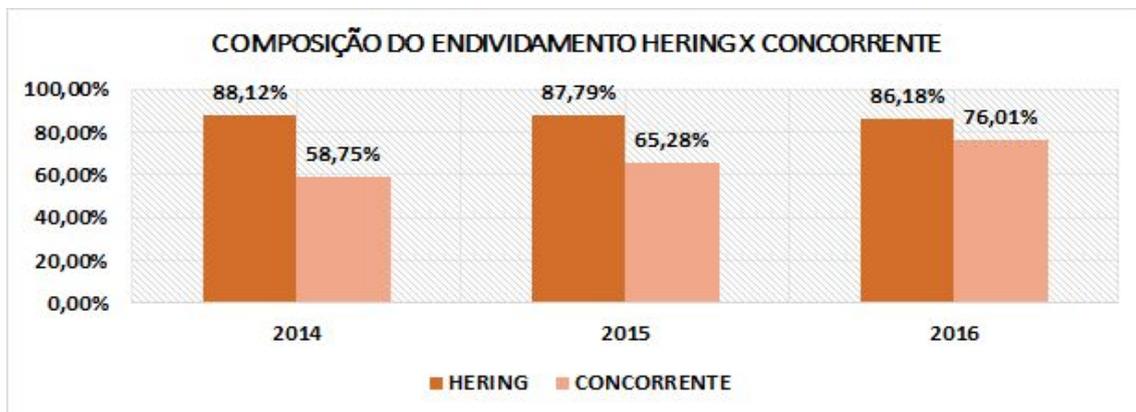
1º Participação no Capital de Terceiros



2º Grau de Endividamento



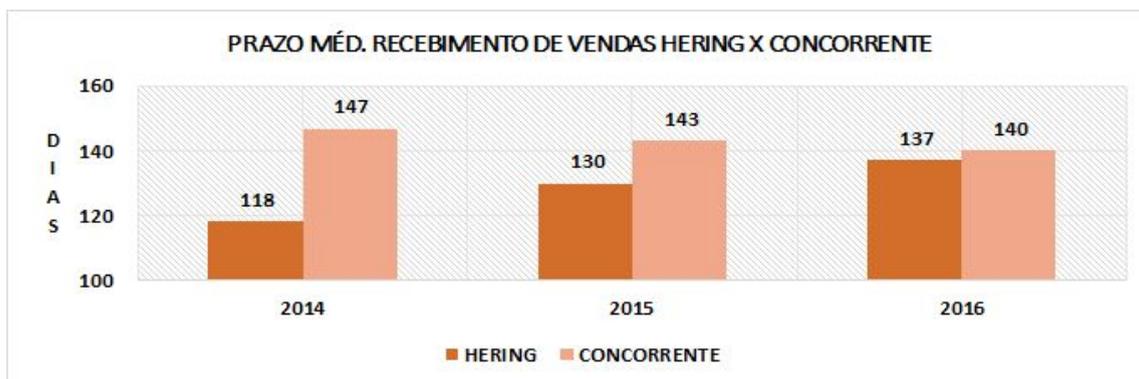
3º Composição do Endividamento



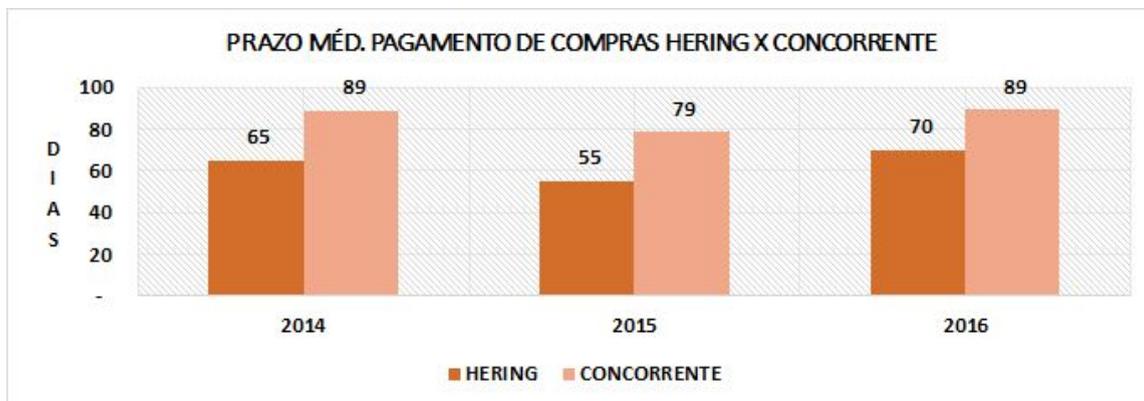
Interpretação: Analisando os índices de endividamento, é perceptível que tanto a Participação no Capital de Terceiros, quanto o Grau de Endividamento da Cia Hering são bem inferiores ao da concorrente, já a Composição do Endividamento está mais elevado pelo fato da conta mais relevante do passivo circulante estar concentrada em fornecedores, sendo essa uma conta de curto prazo.

Atividade

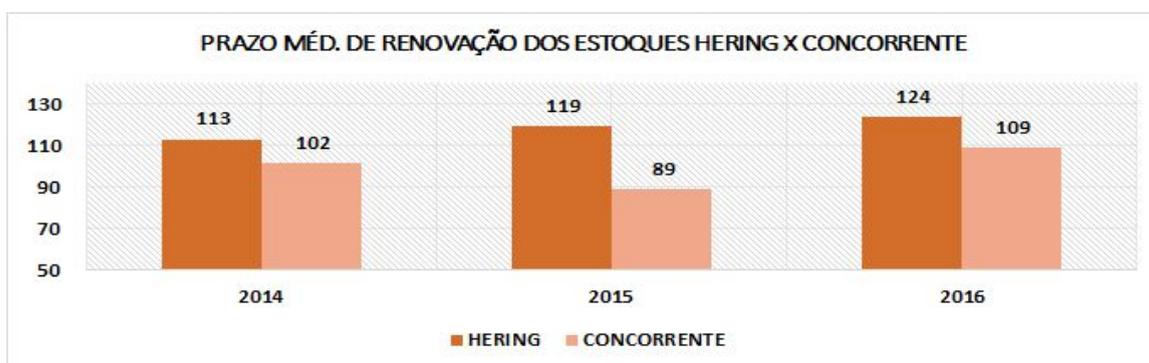
1º Prazo Médio de Recebimento de vendas



2º Prazo Médio Pagamento de Compras



3º Prazo Médio de Renovação de Estoques



Interpretação: O prazo médio de recebimento de vendas da Cia está pouco abaixo do prazo da concorrente, enquanto a concorrente conseguiu diminuir seu prazo de 2014 até 2016, a Cia Hering aumentou o seu prazo quase se igualando nesse último período.

O prazo médio de pagamento compras está inferior ao da concorrente, estando esta em vantagem pois quanto maior o prazo para o pagamento de compras melhor.

O prazo médio de Renovação de Estoques da Hering está acima do prazo da concorrente ou seja seu estoque está girando mais rápido, com menos custos de estocagem.

3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

3.3.1 Ponto de Equilíbrio

Para Costa (2011, p. 37) o volume de vendas no qual o resultado seja exatamente zero é conhecido como ponto de equilíbrio, ou seja,

é o momento no qual as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais não gerando portanto nem lucro e nem prejuízo.

Entende-se que é um indicador que demonstra o quanto é necessário vender em reais ou em unidades físicas para não se ter nem lucro ou prejuízo.

De acordo com Marion e Ribeiro (2011, p. 130) “cada empresa terá seu ponto de equilíbrio, o qual poderá se referir ao movimento global da empresa ou apenas a uma de suas atividades ou produto”. Entendemos que a empresa pode ter um ponto de equilíbrio no geral que engloba toda sua receita, custos e despesas de todos seus produtos ou atividades, e até um ponto de equilíbrio para cada produto ou atividade auxiliando em um melhor planejamento para suas vendas, e cada empresa terá seu próprio ponto de equilíbrio devido a sua especificidade e estrutura de custos e despesas.

Marion e Ribeiro (2011, p. 130) “mencionam que o ponto de equilíbrio pode receber outras denominações, como ponto de nivelamento, ponto neutro, ponto de ruptura etc”.

No entanto mesmo que a receita total obtida seja suficiente para cobrir todos os custos e despesas não é a ideal, pois nessa situação a empresa não estaria com sobras em seu resultado para remunerar o capital investido de seus investidores, o que a longo prazo poderia resultar em sua descapitalização Marion e Ribeiro (2011).

Esse indicador pode ser demonstrado de 3 formas, como segue abaixo:

● **Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)**

É o volume em que as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais, essa informação pode ser utilizada para verificar se o faturamento em períodos anteriores cobriu todos os gastos no geral, fazer uma projeção de quanto será necessário vender em situações que seus custos e despesas fixas aumentem, ou ainda como utilizamos no trabalho em uma análise entre os 3 últimos exercícios se esse volume de vendas vem aumentando pode indicar que é necessário um estudo em sua estrutura de custos e despesas para verificar possíveis gastos elevados.

Esse indicador pode ser obtido através da seguinte fórmula **Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)** = $\frac{\text{Custos e Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$, o resultado será em unidades físicas, para se ter o resultado em unidade monetária é necessário utilizar a seguinte fórmula **Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)** = $\frac{\text{Custos e Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Percentual}}$, sendo essa fórmula a utilizada no trabalho.

● Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE)

Para Marion e Ribeiro (2011, p. 140) o ponto de equilíbrio econômico é o estágio alcançado pela empresa no momento em que a receita total, derivada da venda de produtos é suficiente para cobrir os custos e as despesas totais e ainda proporcionar uma margem de lucro para os proprietários, como remuneração pelo capital investido por eles na empresa.

Entende-se que é o volume de vendas necessário para obter determinado resultado ou lucro, a fórmula é a seguinte **Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE)** = $\frac{\text{Custos e Despesas Fixas} + \text{Lucro ou Resultado desejado}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$, o resultado será em unidades físicas, para se ter o resultado em unidade monetária é necessário utilizar a seguinte fórmula **Ponto de Equilíbrio Econômico** = $\frac{\text{Custos e Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Percentual} - \text{Lucro ou Resultado desejado Percentual}}$, no trabalho foi feita uma análise sobre a evolução do resultado operacional dos 3 últimos exercícios comparando a empresa Hering com um concorrente, onde se notou um decréscimo no resultado operacional da empresa Hering com base nisso foi projetado para o exercício de 2017 através do Ponto de Equilíbrio Econômico o volume de vendas necessário para que a empresa Hering consiga obter o mesmo aumento percentual do resultado operacional acumulado do período em análise de seu concorrente.

● Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF)

Para Marion e Ribeiro (2011, p. 141) é o estágio alcançado pela empresa no momento em que a receita total auferida com a venda dos produtos for suficiente para cobrir o total dos custos e das despesas totais diminuído do total dos custos e das despesas não financeiras.

Entende-se que é o volume de vendas necessário para não se ter lucro e nem prejuízo desconsiderando os gastos que não representam um desembolso para empresa.

Marion e Ribeiro (2011, p. 141) “explica que os custos e as despesas não financeiras são aqueles, que embora tenham sido considerados na apuração do resultado, integrando o total dos custos e despesas fixas, não correspondem a saídas de dinheiro da empresa”, com isso podemos mencionar como exemplo de gastos não desembolsáveis (custos e despesas não financeiras) a depreciação, a amortização, a exaustão, seguros pagos antecipadamente, provisão de créditos para liquidação duvidosa e provisão para ajuste a valor de mercado.

A fórmula para encontrar o **Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF)** =
$$\frac{\text{Custos e Despesas Fixas} - \text{Gastos não desembolsáveis}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$
, o resultado obtido será em unidades

físicas, para encontrar o resultado em unidade monetária, sendo este o utilizado no trabalho, precisamos seguir a seguinte fórmula **Ponto de Equilíbrio**

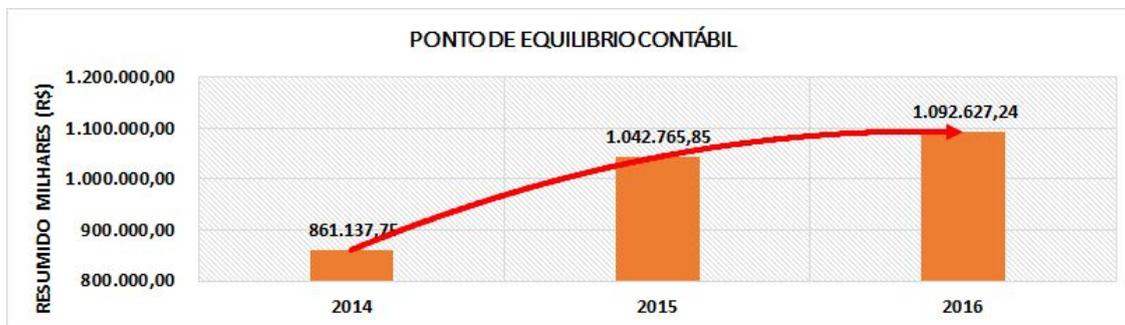
Financeiro (PEF) =
$$\frac{\text{Custos e Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Percentual} + \text{Gastos não desembolsáveis percentual}} \cdot$$

3.3.2 Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro

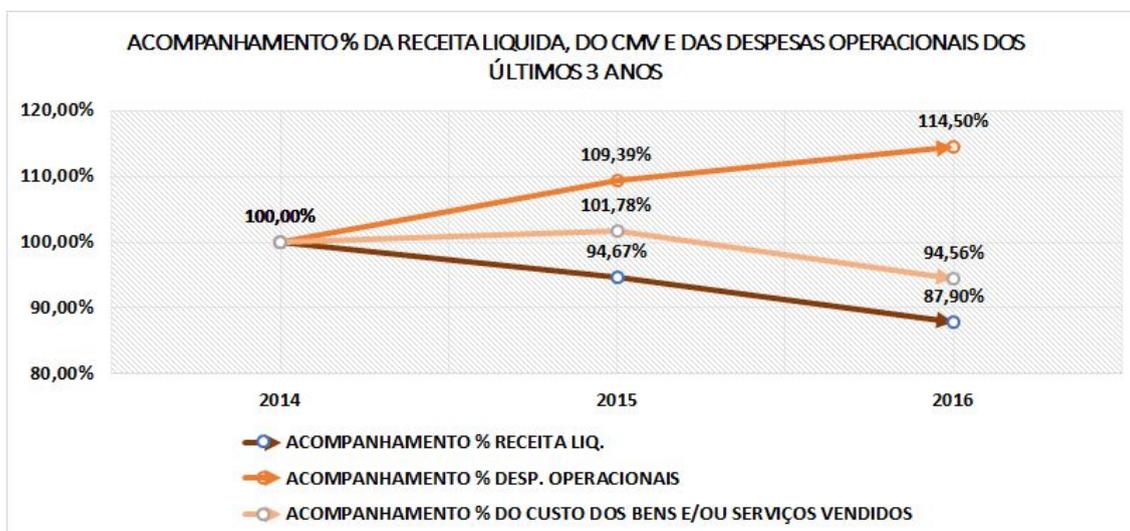
3.3.2.1 Ponto de Equilíbrio Contábil da empresa Hering dos 3 últimos exercícios

Foi calculado o Ponto de Equilíbrio Contábil da empresa e avaliado seu comportamento, ou seja, se houve aumento ou diminuição no período em análise como segue abaixo:

PERÍODOS	2014	2015	2016
PONTO DE EQUILIBRIO CONTÁBIL	861.137,75	1.042.765,85	1.092.627,24



É verificado que ocorreu um aumento no volume de vendas necessário para se chegar no Ponto de Equilíbrio Contábil isso é devido ao aumento de suas despesas operacionais em 14,50% de 2014 à 2016 que para cálculo deste indicador refere-se ao custo e despesa fixa total como demonstrado no gráfico abaixo:

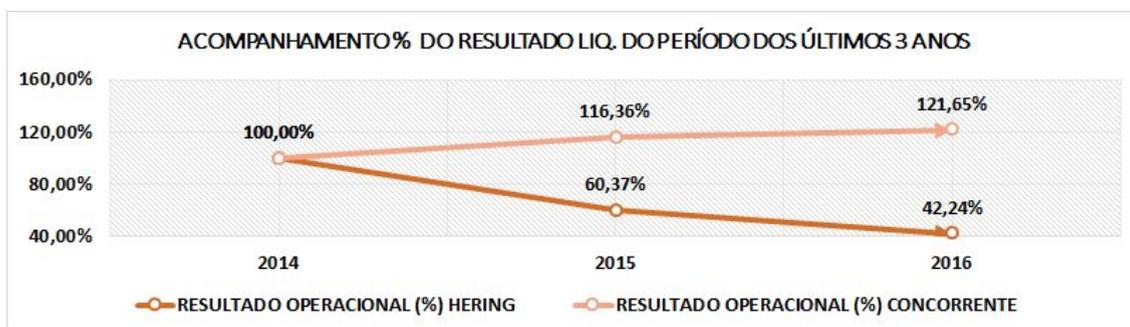


É notado uma queda também na Receita líquida em 12,10% de 2014 à 2016, o que não é saudável, pois a empresa terá uma Margem de Contribuição menor para pagar seus Custos e Despesas Fixas, que estão aumentando, impactando negativamente no seu resultado.

3.3.2.2 Ponto de Equilíbrio Econômico da empresa Hering projeção para o exercício de 2017

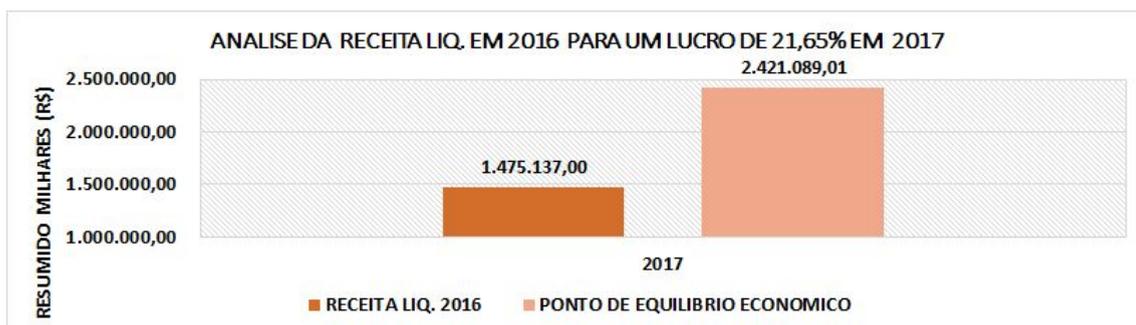
Para esse indicador foi realizado uma análise do Resultado Operacional na DRE comparando a empresa Hering com um concorrente e verificando seu comportamento de 2014 à 2016 como demonstrado abaixo:

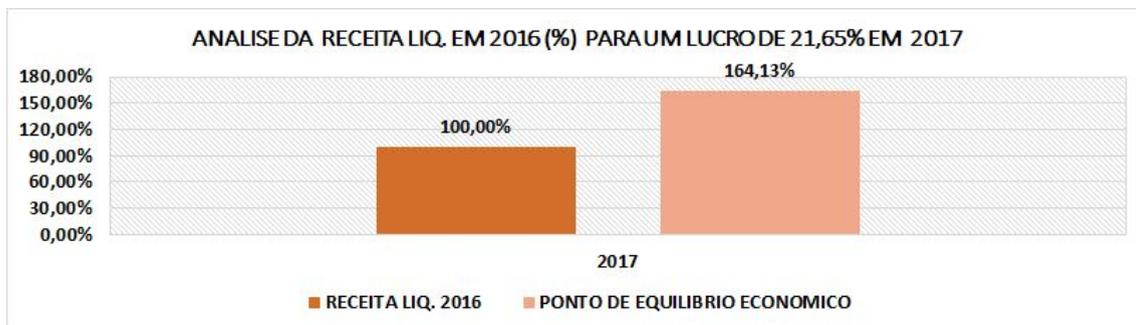
PERÍODOS	2014	2015	2016
RESULTADO OPERACIONAL	357.266,00	215.699,00	150.922,00
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	60,37%	42,24%
CONCORRENTE	802.050,00	933.253,00	975.690,00
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	116,36%	121,65%



É verificado uma situação desfavorável para empresa Hering com uma queda de seu resultado operacional em 57,76%, o que é explicado na parte do Ponto de Equilíbrio Contábil, ou seja, devido a queda de sua Receita líquida e aumento de seus Custos e Despesas Fixas no período em análise, contudo seu concorrente obteve um aumento de 21,65% no mesmo período, sendo esse aumento considerado como base para a projeção do Ponto de Equilíbrio Econômico da empresa Hering para o exercício de 2017 como segue abaixo:

PERÍODOS	2017	(%)
PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO	2.421.089,01	164,13%
RECEITA LIQ. 2016	1.475.137,00	100,00%



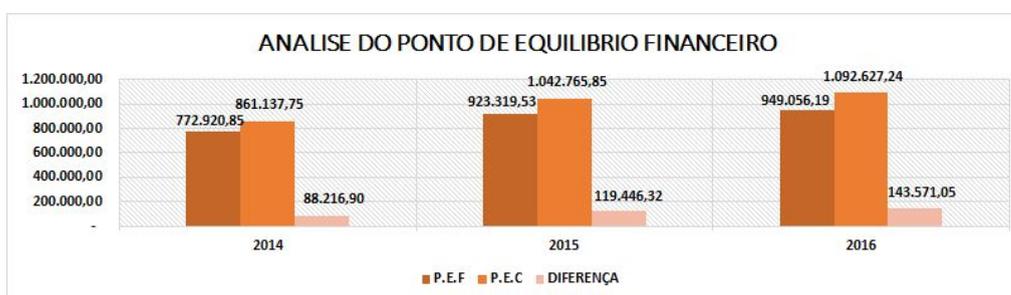


Para empresa Hering conseguir o mesmo aumento, ou a mesma rentabilidade percentual que o concorrente em seu resultado será necessária uma receita líquida de R\$ 2.421.089,01 em 2017, ou seja, a empresa precisará aumentar seu faturamento de 2016 em 64,13% para 2017, o que se torna impraticável se analisarmos o histórico da receita líquida em queda no período em análise.

3.3.2.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro da empresa Hering dos 3 últimos exercícios

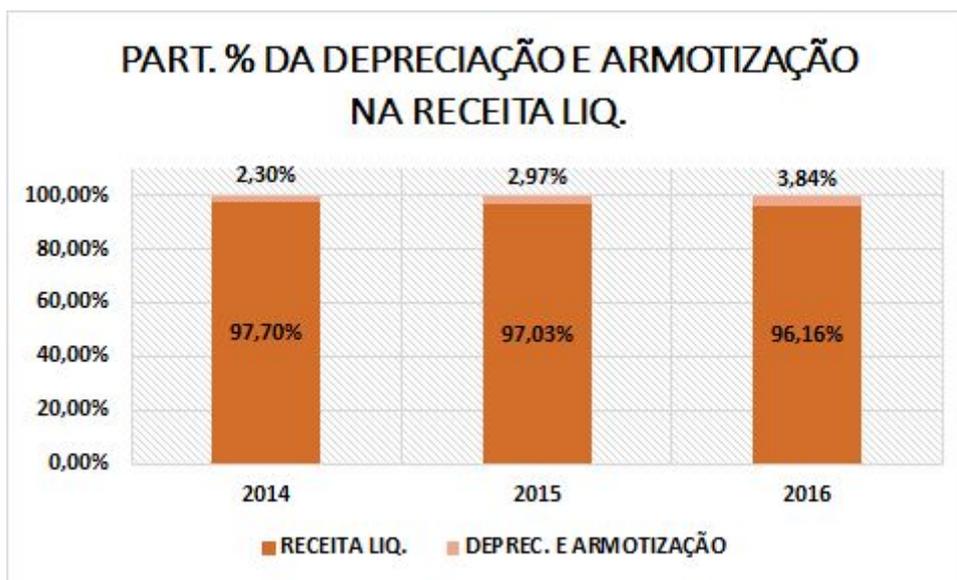
Nesse indicador foi analisado o seu comportamento no período em análise como segue abaixo:

PERÍODOS	2014	2015	2016
PONTO DE EQUILIBRIO FINANCEIRO	772.920,85	923.319,53	949.056,19
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	119,46%	122,79%



Como verificado houve um aumento deste indicador, e também é notada pouca diferença entre ele e o Ponto de Equilíbrio Contábil no gráfico acima, isso pode ser explicado pelo gráfico abaixo que demonstra a participação percentual da Depreciação e Amortização na Receita Líquida, ou seja, mesmo desconsiderando os gastos não desembolsáveis (Depreciação e Amortização) o

volume a ser vendido está próximo ao volume indicado pelo Ponto de Equilíbrio Contábil devido a baixa representatividade dos gastos não desembolsáveis na Receita Líquida de cada exercício:



3.3.2.4 Margem de Segurança

Para Marion e Ribeiro (2011, p. 135) “Margem de Segurança é a diferença entre a receita total auferida pela empresa e a receita total no ponto de equilíbrio”, percebe-se que esse indicador demonstra o quanto das vendas do período em análise poderá cair e mesmo assim a empresa não vai apresentar prejuízo, tendo em vista que um dos principais objetivos de empresas econômicas é a obtenção de lucro no desempenho de suas atividades pode se dizer que quanto maior for o resultado obtido neste indicador melhor será o impacto refletido no resultado final apurado pela empresa.

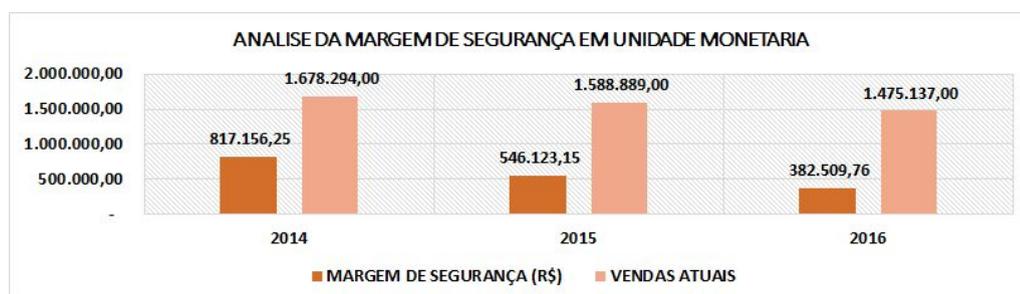
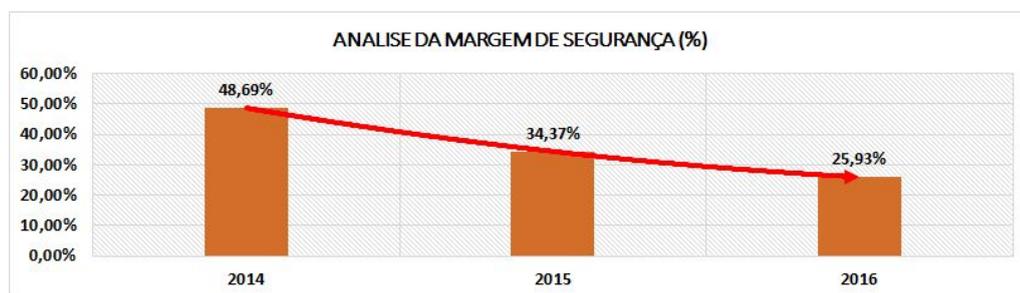
Marion e Ribeiro (2011, p. 137) “mencionam que a Margem de Segurança pode ser expressa em unidade monetária (\$), em volume (quantidade) ou em percentual”, quando for para ser representada em unidade monetária deverá seguir a seguinte fórmula **Margem de Segurança (MS) = Vendas atuais ou Projetadas - Vendas no Ponto de Equilíbrio**, quando representada em volume deverá seguir a seguinte fórmula **Margem de Segurança (MS) =**

Quantidade de Produtos Vendidos - Quantidade de Produtos do Ponto de Equilíbrio, quando representada em percentual deverá seguir a seguinte fórmula

$$\text{Margem de Segurança (MS)} = \frac{\text{Vendas atuais ou Projetadas} - \text{Vendas no Ponto de Equilíbrio}}{\text{Vendas atuais ou Projetadas}},$$

o resultado obtido estará em formato decimal, para transformá-lo em percentual basta multiplicar o resultado obtido na fórmula por 100.

No trabalho esse indicador foi calculado detalhando o resultado em unidade monetária e percentual, e demonstrando seu comportamento durante o período em análise conforme segue abaixo:



Analisando o gráfico que demonstra a Margem de Segurança percentual é verificada uma queda de 22,76% no período analisado, contudo se olharmos a queda da Margem de Segurança em unidade monetária o volume acumulado é de R\$ 434.646,49, o que representa 53,19% tendo como base o ano 2014.

Podemos resumir os indicadores no gráfico abaixo:

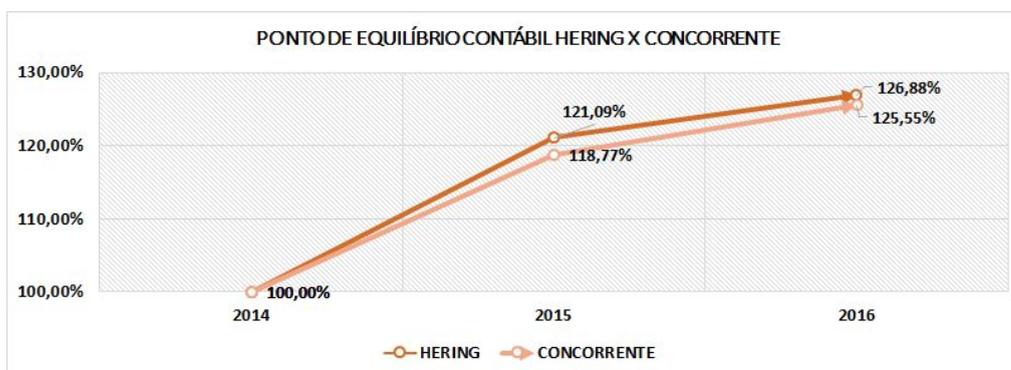


3.3.2.5 Comparação da empresa Hering com um concorrente

3.3.2.5.1 Ponto de Equilíbrio Contábil

É verificado no período em análise que houve um aumento no volume de vendas do Ponto de Equilíbrio Contábil da empresa Hering em 26,88%, comparando com seu concorrente que também teve um aumento no volume de vendas do Ponto de Equilíbrio Contábil em 25,55%, o que mostra uma situação desfavorável para empresa Hering de 1,33% conforme demonstrado abaixo:

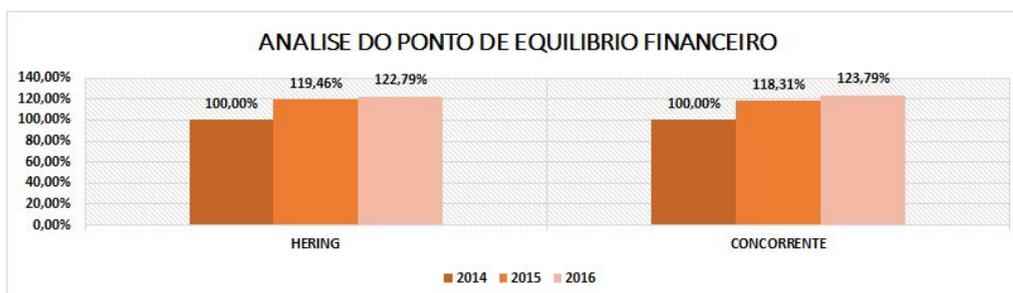
PERÍODOS	2014	2015	2016
PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL	861.137,75	1.042.765,85	1.092.627,24
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	121,09%	126,88%
CONCORRENTE	3.845.374,32	4.566.973,59	4.827.755,41
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	118,77%	125,55%



3.3.2.5.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro

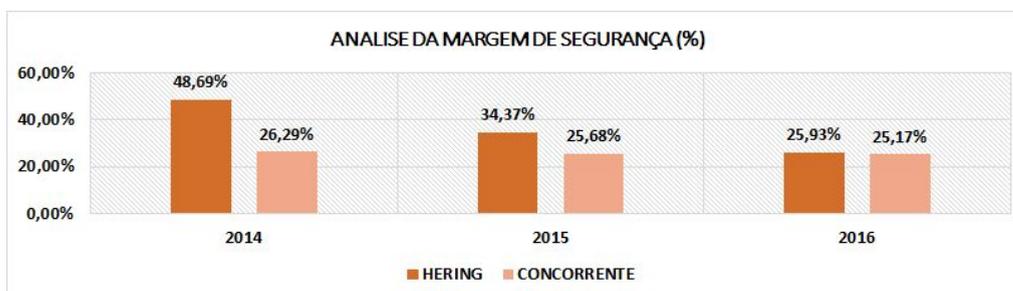
Quando comparamos a empresa com um concorrente percebemos que ambos estão crescendo na questão de volume a ser vendido desconsiderando os gastos não desembolsáveis em termos percentuais, contudo a Hering apresenta um crescimento acumulado menor que o seu concorrente em 1,00%, o que a deixa em uma situação favorável em comparação a seu concorrente, mesmo sendo mínima, conforme demonstrado abaixo:

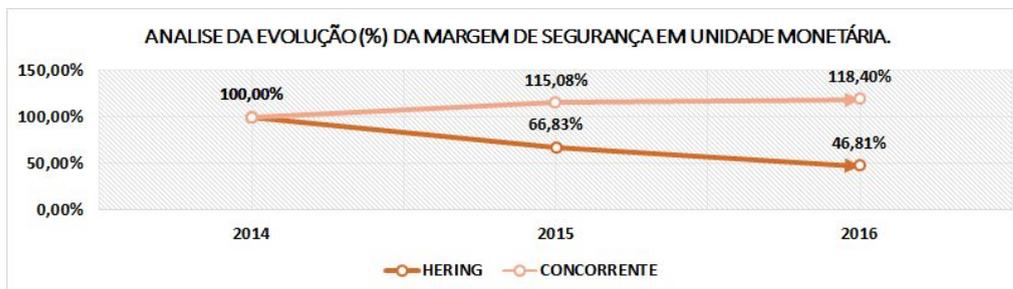
PERÍODOS	2014	2015	2016
HERING	772.920,85	923.319,53	949.056,19
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	119,46%	122,79%
CONCORRENTE	3.481.618,47	4.119.204,05	4.309.729,56
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	118,31%	123,79%



3.3.2.5.3 Margem de Segurança

PERÍODOS	2014	2015	2016
MARGEM DE SEGURANÇA	817.156,25	546.123,15	382.509,76
MARGEM DE SEGURANÇA (%)	48,69%	34,37%	25,93%
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	66,83%	46,81%
CONCORRENTE	1.371.445,68	1.578.224,41	1.623.822,59
CONCORRENTE (%)	26,29%	25,68%	25,17%
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	115,08%	118,40%





Analisando a Margem de Segurança Percentual é notada uma queda de 22,76% da empresa Hering, o que a deixa em uma situação desfavorável se comparado com seu concorrente que teve uma queda de 1,12% no período em análise, contudo se verificarmos o gráfico que demonstra a evolução percentual da Margem de Segurança em unidade monetária é notada uma queda de 53,19% para empresa Hering e um aumento de 18,40% para o concorrente, isso pode ser explicado verificando o comportamento da Receita Líquida e da Receita no ponto de equilíbrio, para empresa Hering houve uma queda em sua Receita Líquida e aumento da Receita no ponto de equilíbrio devido ao aumento de seus Custos e Despesas Fixas no período em análise, já para o concorrente houve um aumento na Receita Líquida e na Receita do ponto de equilíbrio.

3.3.2.5.4 Alavancagem Operacional

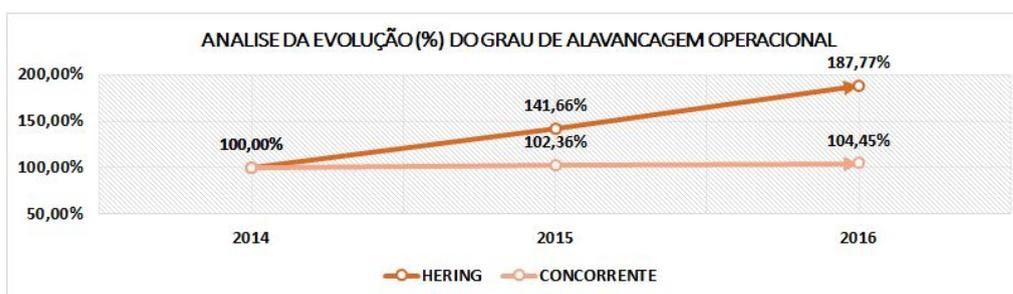
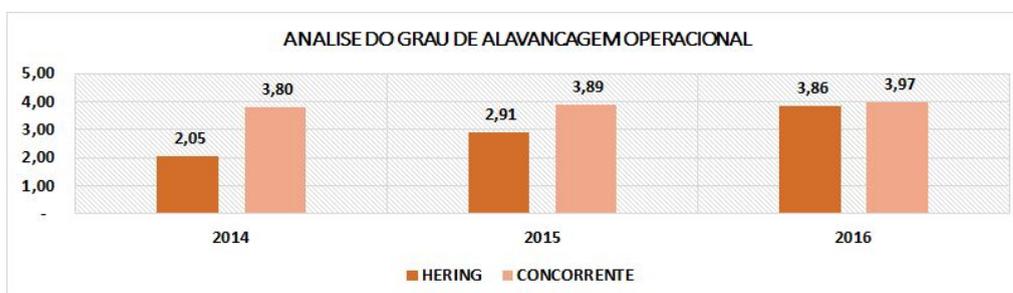
Para Marion e Ribeiro (2011, p. 137) “alavancagem operacional é um indicador que mostra quantas vezes o percentual de aumento promovido no volume gerou de percentual de aumento no resultado”, ou seja, demonstra o que um possível aumento nas vendas pode refletir no resultado.

Costa (2011, p. 44) comenta que “o aumento nas vendas sempre irá proporcionar um aumento maior nos lucros, daí a ideia de alavancagem”.

Alavancagem Operacional ou Grau de Alavancagem Operacional (GAO) pode ser obtido através da seguinte fórmula $GAO = \frac{\% \text{ de aumento nas vendas}}{\% \text{ de aumento no resultado}}$, ou ainda, $GAO = \frac{\text{Margem de Contribuição total}}{\text{Resultado}}$, sendo esta última fórmula a utilizada para calcular esse indicador no trabalho, o resultado obtido no Grau de Alavancagem Operacional será em número de vezes.

No cálculo desse indicador foi feita uma comparação com o resultado obtido pela empresa Hering comparando com um concorrente, e demonstrado o comportamento percentual de ambos como segue abaixo:

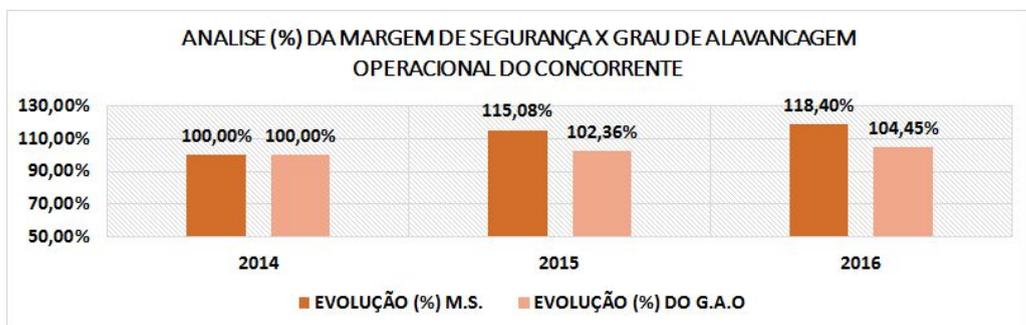
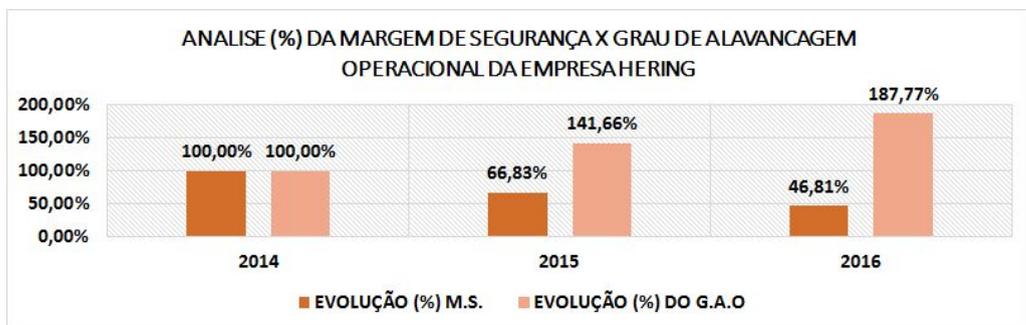
PERÍODOS	2014	2015	2016
GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL	2,05	2,91	3,86
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	141,66%	187,77%
CONCORRENTE	3,80	3,89	3,97
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	102,36%	104,45%



É notada uma grande diferença entre a empresa Hering e o concorrente, sendo que para este em 2014 tem-se uma diferença positiva de 1,75, o que foi reduzida em 2015 para 0,98, e no exercício de 2016 reduzindo ainda mais gerando uma diferença de apenas 0,11, essa evolução é demonstrada no gráfico “ANALISE DA EVOLUÇÃO (%) DO GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL”, percebe-se que ambas estão crescendo no período em análise, a empresa Hering está com um crescimento maior que o concorrente, mas mesmo assim o concorrente apresenta um Grau de Alavancagem Operacional maior no período analisado.

Quando comparamos a Margem de Segurança com o Grau de Alavancagem Operacional percebemos que quanto mais perto as vendas estão do ponto de equilíbrio maior será o Grau de Alavancagem Operacional como segue abaixo:

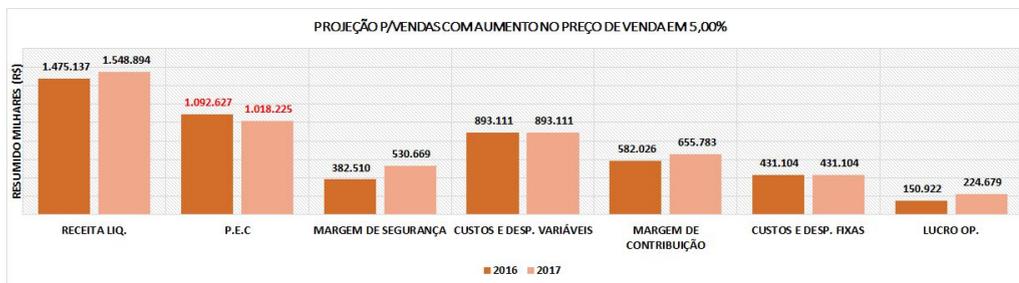
PERÍODOS	2014	2015	2016
MARGEM DE SEGURANÇA	817.156,25	546.123,15	382.509,76
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	66,83%	46,81%
GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL	2,05	2,91	3,86
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	141,66%	187,77%
CONCORRENTE	1.371.445,68	1.578.224,41	1.623.822,59
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	115,08%	118,40%
GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL	3,80	3,89	3,97
EVOLUÇÃO (%)	100,00%	102,36%	104,45%



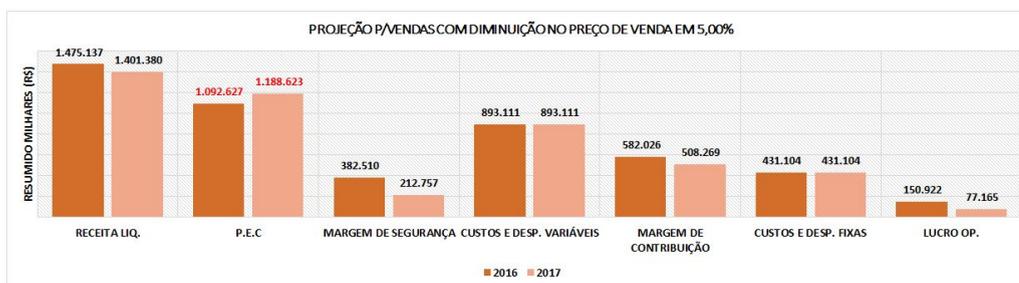
Podemos concluir que nem sempre um grande aumento no Grau de Alavancagem Operacional é considerado algo bom para empresa, pois uma empresa que se mantém em seu ponto de equilíbrio por vários exercícios pode se descapitalizar a longo prazo por não estar remunerando o capital investido pelos acionistas.

3.3.3 Influência do Ponto de Equilíbrio

Para explicar a influência do Ponto de Equilíbrio foram expostas 3 situações em projeção para o exercício de 2017 com no exercício de 2016 como segue abaixo:



Como nota-se um aumento de 5,00% no Preço de Venda permite à empresa a reduzir o volume de vendas em seu ponto de equilíbrio de R\$ 1.092.627 para 1.018.225, o que representa uma diminuição de 6,81%, ou seja, preciso vender um volume menor para pagar todos meus gastos, consequentemente minha Margem de Segurança tende a aumentar, o que resulta em um aumento no lucro de R\$ 73.757 ou 48,87%, contudo vale ressaltar que em situações em que seu público alvo seja sensível a preço um aumento pode resultar em uma diminuição da demanda, o que pode impactar seu resultado de forma negativa, o ideal seria buscar uma redução na sua estrutura de custos, que poderia gerar um melhor resultado na venda, sem a necessidade de aumentar o Preço de Venda.



Com uma redução de 5,00% no Preço de Venda, nota-se que houve um aumento no volume de vendas do Ponto de Equilíbrio Contábil de R\$ 1.092.627 para R\$ 1.188.623, o que representa um aumento 8,79%, ou seja, preciso de um volume maior para pagar todos meus gastos, consequentemente minha Margem de Segurança tende a reduzir, o que resulta em uma diminuição no meu Lucro de R\$ 73.757 ou 48,87%.



Nessa situação nota-se um aumento no volume do Ponto de Equilíbrio Contábil de R\$ 1.092.627 para R\$ 1.183.425, o que representa um aumento de 8,31%, isso é resultado de um aumento de 5,00% projetado para 2017 nos custos e despesas variáveis da empresa com base no exercício 2016, como demonstrado na situação anterior, quando tenho um aumento no volume do Ponto de Equilíbrio atrelado a ele tenho uma redução da Minha Margem de Segurança e do meu resultado.

3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS

Os indicadores financeiros são importantes para uma empresa, pois os indicadores demonstrará a saúde financeira da empresa, com isso vamos enxergar se a margem de lucro da empresa está na expectativa, se não estiver, será preciso adotar medidas para reverter este quadro negativo.

Para isso usamos alguns dos mais usados indicadores, MARGEM DE LUCRO, EBIT, EBITDA E EVA(ECONOMIC VALUE ADDED).

Para Marion (2012, p. 131) “MARGEM DE LUCRO, evidência quantos centavos a empresa ganha por real vendido. Há empresas que ganham mais por real (mercearia na praia); outras que ganham menos (grande supermercado)”.

Entende-se que margem de lucro depende do giro da empresa, se o seu giro é alto na maioria das vezes margem de lucro é pequena, exemplo cerveja, pois nesse produto a empresa irá ganhar no alto giro, um exemplo de um giro mais baixo e uma alta margem de lucro acontece com a Ferrari, pois seu produto tem um alto valor agregado e com isso o seu giro de estoque é mais baixo.

O EVA (Economic Value Added) é uma das ferramentas utilizadas para verificar como anda o retorno em um determinado investimento após a remuneração do capital empregado, esse investimento tanto por capital de terceiro como dos sócios. Com isso podemos ter um melhor gerenciamento sobre os investimentos, conseguindo reduzir os investimentos que não lhe trazem retorno financeiro.

Muitas empresas não fazem o sua avaliação de forma correta utilizando os indicadores financeiros como neste caso o EVA, por conta de decisões erradas, a empresa acaba perdendo algumas oportunidades ou tendo até prejuízos.

A Demonstração de Resultado do Exercício irá evidenciar o Resultado (Lucro ou Prejuízo) considerando a remuneração do capital de terceiros, o que pode fazer com que um lucro se transforme em prejuízo após ser descontado o custo do capital próprio (dos sócios). Portanto, a avaliação de desempenho através do método do EVA, descontado do lucro a remuneração mínima exigida pelos sócios ou acionistas da empresa.

O lucro que deve ser utilizado para o cálculo do EVA seria o Lucro Líquido operacional após os impostos, que é mais conhecido como NOPAT (Net Operating Profit After Taxes). O Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) em que tanto a remuneração do capital de terceiros como a remuneração do capital próprio são considerados proporcionalmente à participação de cada um na estrutura de financiamento da empresa. Pode ser encontrado através da seguinte fórmula:

$$CMPC = [\%CT \times CCT \times (1 - IR)] + (\%CP \times CCP)$$

$\%CT$ = Porcentagem de Capital de Terceiros em relação ao Ativo Total

$\%CP$ = Porcentagem de Capital Próprio em relação ao Ativo Total

CCT = Custo do Capital de Terceiros (remuneração dos credores)

CCP = Custo do Capital Próprio (remuneração dos sócios ou acionistas)

IR = Alíquota de Imposto de Renda

O EVA será obtido ao se descontar do NOPAT o custo de capital de terceiros e próprio. Se o resultado seja positivo, significa que a empresa conseguiu gerar valor com seus investimentos, e, se for negativo, significa que não conseguiu remunerar os acionistas com o retorno mínimo desejado.

O EVA pode ser utilizado como um sistema de bonificação para os funcionários, o modelo tradicional existe um valor máximo e um mínimo para se distribuir entre os funcionários, fazendo com que possa servir como um estímulo para que eles possam atingir as metas que são atribuídas pela gerência.

O cálculo do EVA deve apresentar o valor agregado conseguindo por um determinado investimento, de modo que já esteja descontado o tanto o custo de capital quanto o do capital próprio. Deve ser utilizado o resultado operacional da empresa após os impostos (NOPAT) e descontar o custo de capital de terceiros e próprio (CMPC).

3.4.1 – Indicadores de Rentabilidade

TRI (Taxa de Retorno sobre Investimento) ou ROI (Return over Investment)

Retorno é todo o lucro desejado pela empresa. Investimento será todo investimento efetuado pela empresa com objetivo de lucratividade (retorno), independente dos seus setores que estão representados no Ativo da empresa.

Taxa de Retorno sobre o Investimento (TRI) = $\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}}$

Aplicamos a TRI na empresa HERING nos seus últimos 3 anos.

RENTABILIDADE			
PERIODOS	2014	2015	2016
RENTABILIDADE DA EMPRESA/T.I.R.	22,27%	19,09%	13,04%

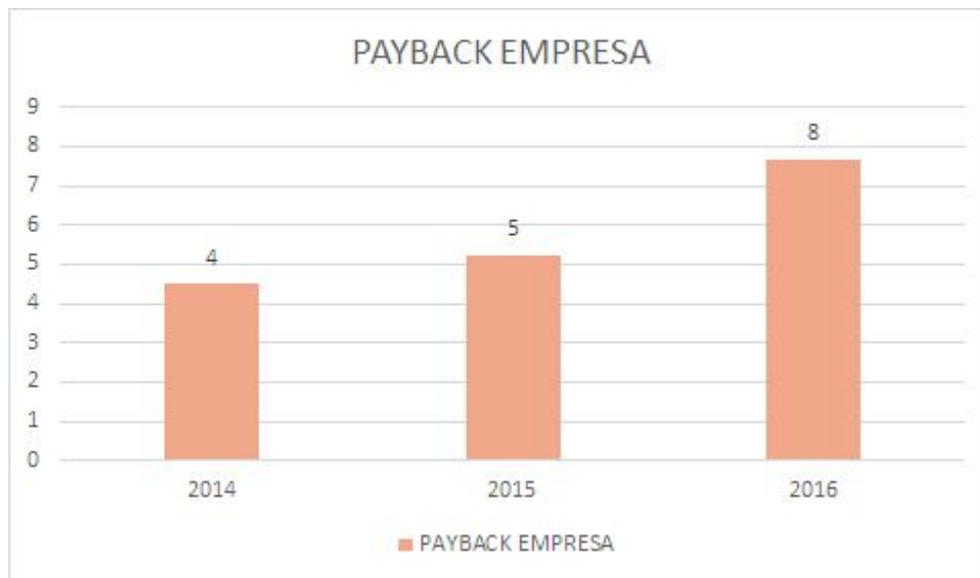


Com base nos dados apresentados na empresa hering, aplicamos este indicador de rentabilidade a TRI. e podemos chegar a uma análise que a empresa está tendo uma diminuição considerável de 2014 com 22,27% para 2016 com uma queda de 41,41% chegando a 13,04%.

De acordo com os resultados obtidos na TRI ou ROI, podemos fazer uma outra análise, o Payback, onde conseguimos analisar em quantos anos a empresa irá recuperar o seu investimento, tendo seu retorno.

Aplicamos o Payback na empresa hering e conseguimos os seguintes dados.

PERIODOS	2014	2015	2016
PAYBACK EMPRESA	4	5	8



De acordo com os dados apresentados no PAYBACK da empresa, podemos analisar que a empresa dobrou o seu tempo de retorno, se antes em 2014 a empresa iria recuperar seu investimento em 4 anos agora em 2016 ela irá recuperar em 8 anos, isso quer dizer que ela teve um aumento considerável de 100%.

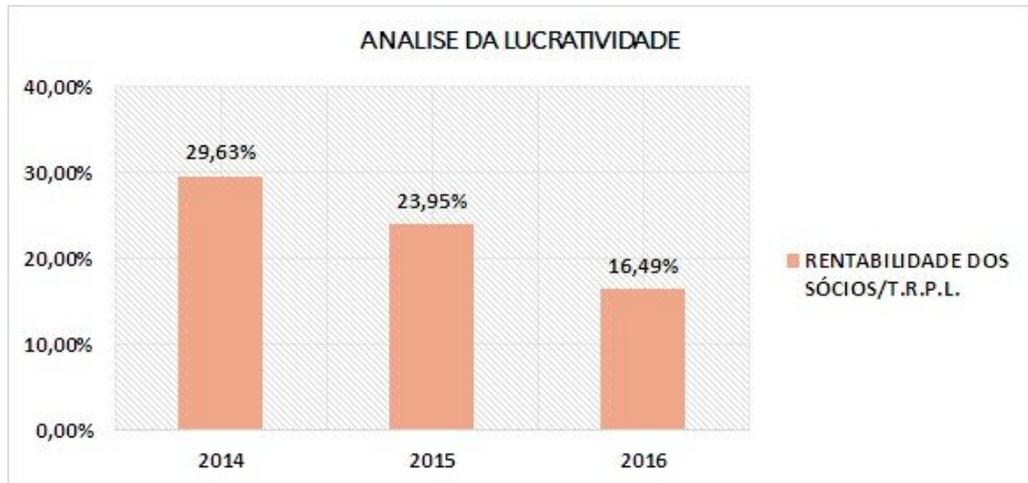
A TRPL (Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido) ou ROE (Return on Equity), se trata do retorno de um investimento que os sócios terão ao aplicar na empresa.

Sua fórmula consiste em:

Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TRPL) = $\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$

Aplicando-se a fórmula nos dados da empresa Hering temos os seguintes índices.

PERIODOS	2014	2015	2016
RENTABILIDADE DOS SÓCIOS/T.R.P.L.	29,63%	23,95%	16,49%



Analisando a TRPL dos sócios da empresa hering, podemos analisar que ela está em queda do ano de 2014 com 29,63%, para 16,49% em 2016 com isso podemos perceber que a queda foi de 44,33%, levando em consideração o retorno da empresa, que teve uma queda de 41,41% podemos analisar que os sócios tiveram uma queda maior, com isso podemos analisar que irá conseguir o seu retorno com um prazo maior.

Payback dos sócios.

RENTABILIDADE			
PERIODOS	2014	2015	2016
PAYBACK SÓCIOS	3	4	6



O Payback dos Sócios nos mostra que com a queda da TRPL, a empresa dobrou a sua taxa de retorno, levando em consideração que em 2014 era de 3 anos, agora em 2016 foi para 6 anos.

Como podemos melhorar a TRI e a TRPL, a empresa tem que analisar melhor o seu ativo, analisando se está investindo de maneira correta diante do mercado onde ela atua, além dessa análise dentro do seu próprio balanço a empresa deve analisar sua margem de lucro, seu preço de venda, e verificar se ela quer ganhar no giro de seu estoque ou com uma margem maior no preço de venda, com essas informações ela poderá aumentar seus índices tendo em vista um melhor retorno, tanto para ela quanto para seus acionistas.

EBIT E EBITDA

EBIT ou LAJIR (LUCRO ANTES DOS JUROS E TRIBUTOS)

EBITDA OU LAJIDA (LUCRO ANTES DOS JUROS, IMPOSTOS, DEPRECIACÃO E AMORTIZACÃO)

Muitas empresas utilizam por meio de avaliação o cálculo do lucro líquido, após o Imposto de Renda. O Resultado Operacional antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA), para fins do cálculo de retorno sobre o ativo total, é utilizado para analisar a empresa globalmente.

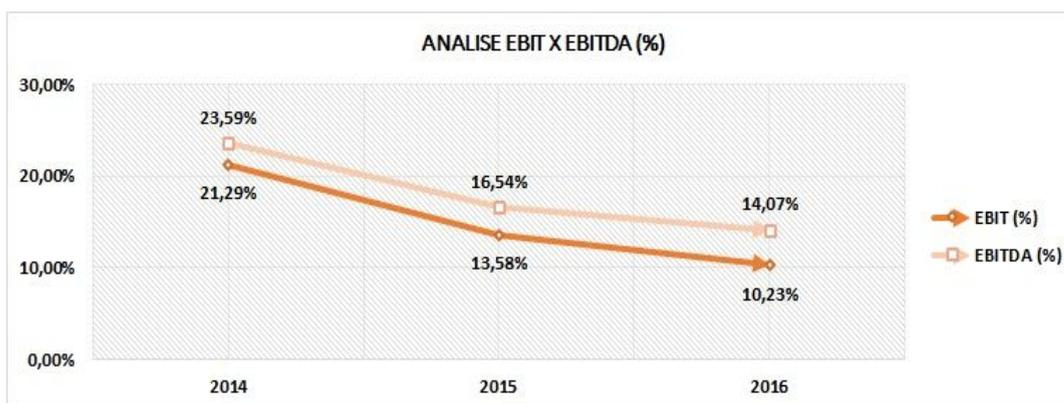
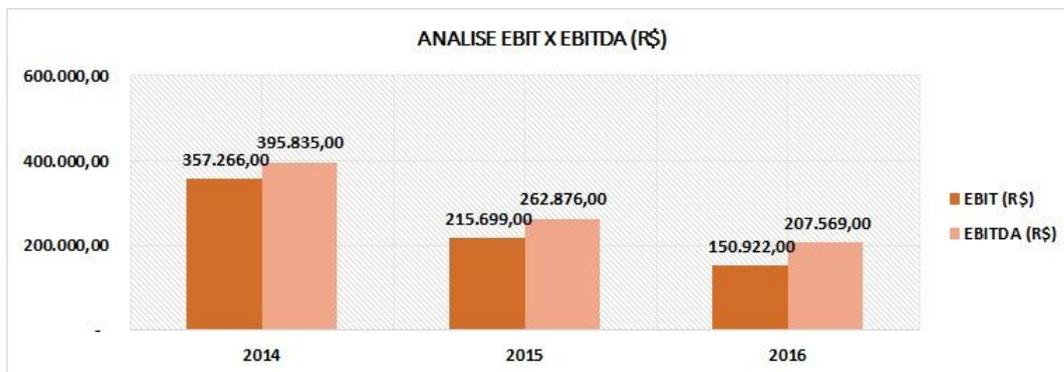
Esse indicador mede o patrimônio da empresa, sendo assim possível descobrir quanto a empresa está gerando com suas atividades operacionais, sem contabilizar impostos, investimentos financeiros e empréstimos.

Para Azzolin (IESDE Brasil, 2012) em uma entrevista, “O Ebitda mostra o **potencial de geração de caixa** de um negócio, pois indica quanto dinheiro é gerado pelos ativos operacionais.”

$$\text{EBIT} = \text{RECEITA LÍQUIDA} + (\text{CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS} + \text{DESPESAS OPERACIONAIS})$$

$$\text{EBITDA} = \text{EBIT} + (\text{JUROS} + \text{IMPOSTOS} + \text{AMORTIZACÃO} + \text{DEPRECIACÃO})$$

OPERACIONAL			
PERIODOS	2014	2015	2016
EBIT (R\$)	357.266,00	215.699,00	150.922,00
EBIT (%)	21,29%	13,58%	10,23%
EBITDA (R\$)	395.835,00	262.876,00	207.569,00
EBITDA (%)	23,59%	16,54%	14,07%



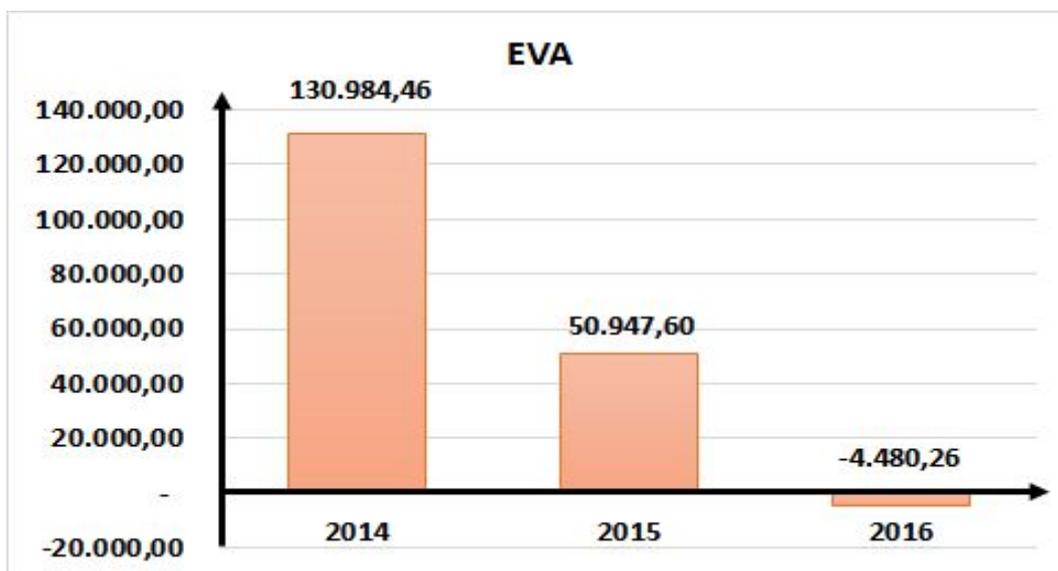
Analisando o EBIT E EBITDA, após efetuarmos os cálculos conseguimos abordar que a empresa Hering está tendo uma queda pois como mostra o gráfico de 2014 com a EBITDA em 23,59% para 14,07% em 2016, podemos dizer que a empresa teve uma queda em seu potencial de caixa em 59,64%, que pode ter vindo de vários fatores.

Um dos fatos que podemos apresentar se a empresa investir em seu ativo circulante apenas o seu valor investido irá passar batido no EBITDA e no EBIT, com isso a empresa como nesse caso pode ter um fluxo de caixa bom, mas segundo o indicador sua geração de renda está diminuindo e com isso os investidores de empresas de capital aberto não irão apostar, investir em uma empresa nessa situação, com isso devemos ressaltar que quando for investir em uma empresa, pode sim usar o EBITDA como indicador, mas com ele outros que podem aferir mais a fundo.

3.4.2 – EVA

Aplicando o EVA na empresa Hering.

PERIODOS	2014	2015	2016
EVA	130.984,46	50.947,60	- 4.480,26
MVA	976.017,80	419.109,16	- 33.770,91
VALOR DE MERCADO DA EMPRESA	2.075.516,80	1.594.381,16	1.203.371,09

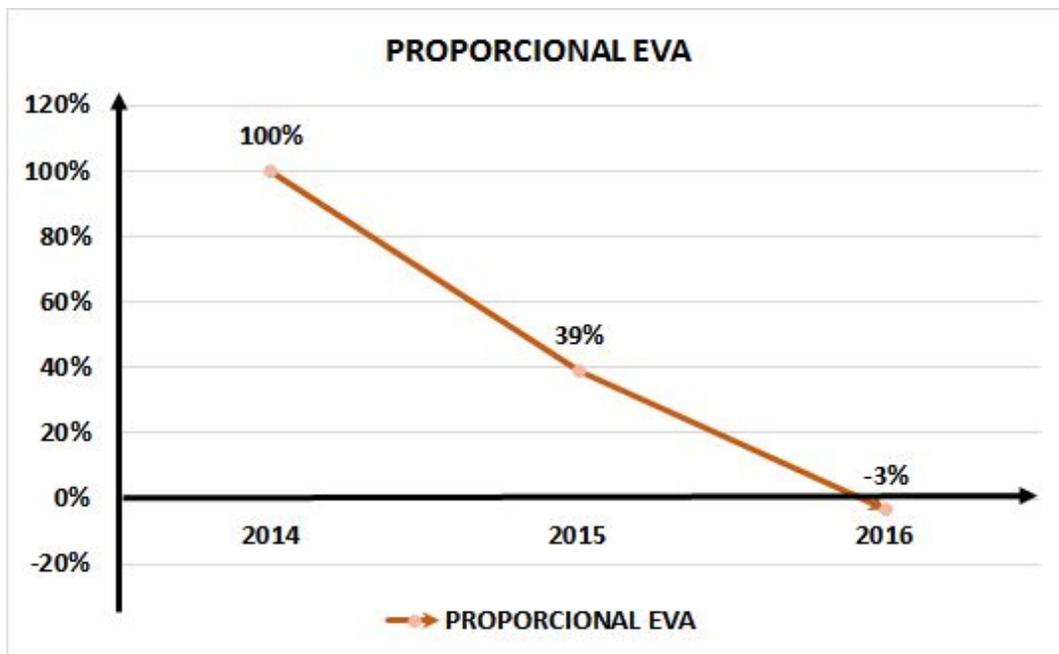


Essa ferramenta está se tornando cada vez mais famosa dentro das empresas de capital aberto, sua principal função no mercado é mostrar se ela está criando ou destruindo valor para os acionistas.

Neste caso a empresa Hering não está em seu melhor momento, como podemos analisar o gráfico a cima, nos períodos de 2014 a 2016 a empresa teve uma queda enorme, chegando a um consenso de que a empresa está destruindo valor de seus acionistas referente ao que foi investido na empresa, caindo de R\$130.984,46 em 2014 para R\$-4480,26.

Analizando o percentual do EVA.

PERIODOS	2014	2015	2016
EVA	130.984,46	50.947,60	- 4.480,26
PROPORCIONAL EVA	100%	39%	-3%



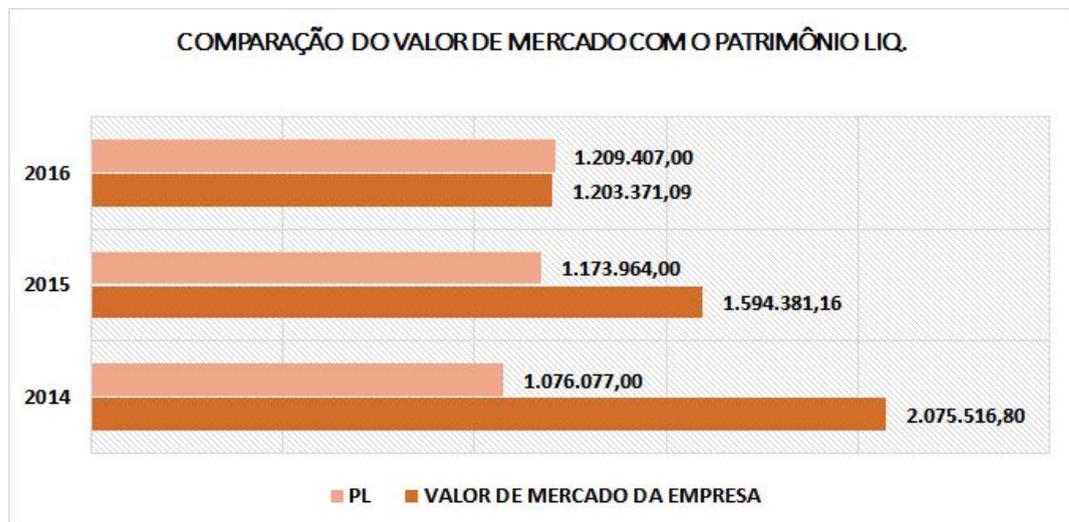
De acordo com os indicadores em percentual podemos ver que, levando em consideração que em 2014 o índice seria de 100% ele teve uma queda absurda para -3% em 2016, isso indica que a queda foi de -103%.

Segundo os dados apresentados nas notas explicativas e relatório da administração, podemos ver que a empresa Hering prefere utilizar o capital dos sócios ao invés de utilizar o capital de terceiros que o seu juro seria bem menor. No entanto o EVA(Valor Econômico Adicionado) teve uma queda referente a alta taxa que é revertido aos sócios e também por conta de um aumento da despesa financeira que obteve um aumento de 45% de 2014 para 2016.

Para que a empresa possa aumentar este índice talvez ela poderia procurar a utilizar outros fins de financiamento, com uma taxa menor e poderia passar aos acionistas o seu valor total do que reinvestir na empresa novamente.

Vamos analisar nossa empresa agora com uma visão sobre o valor de mercado dela, o quanto ela vale para o mercado, suas ações.

PERIODOS	2014	2015	2016
EVA	130.984,46	50.947,60	- 4.480,26
MVA	976.017,80	419.109,16	- 33.770,91
VALOR DE MERCADO DA EMPRESA	2.075.516,80	1.594.381,16	1.203.371,09



Segundo Simão (2011, p 166) o MVA (Valor Acrescentado de Mercado) tem como objetivo avaliar o valor agregado pela empresa considerando o seu potencial de geração de resultados, e utiliza o EVA como base para essa avaliação.

Conseguimos analisar em comparação do MVA para o PL que a empresa Hering em 2014 estava com uma diferença de 1 milhão a mais comparando com o PL, isso quer dizer que se os acionistas vender a empresa além do capital investido, irá ter um lucro de 1 milhão, agora na situação atual que se encontra no ano de 2016 a empresa se igualou ao seu capital próprio, sendo assim se se fossem vender a empresa hoje a hering iria dar prejuízo aos seus associados de 6 milhões aparentemente.

Esse indicador é muito importante para quem quer investir em empresas de capital aberto hoje em dia, pois com esses dados podemos chegar a um consenso se a empresa está ou não gerando lucro, criando capital.

3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Contabilidade de Custos

A Contabilidade de Custos, segundo Ribeiro (2015), é um ramo da Contabilidade Geral ou Financeira que se aplica às empresas industriais. Ela

cuida do registro e controle dos eventos que acontecem nessa área da empresa. Historicamente, ela surgiu com a chegada das empresas industriais a partir do século XVIII. Veio para suprir a uma nova necessidade: atribuir custos aos estoques de produtos fabricados pelas empresas industriais.

De acordo com a obra Contabilidade de Custos, (2010):

Gasto – É a compra de um produto que gera um desembolso para a empresa, representado pela entrega ou promessa de entrega normalmente de capital.

Investimento – Desembolso resultante da aquisição de bens ou serviços que são “estocados” nos Ativos da organização, que são amortizados quando ocorre a venda ou seu consumo.

Custo – Gasto referente a um bem empregado na produção de outros bens ou serviços.

Despesa – Bem ou serviço utilizado direta ou indiretamente para adquirir novas receitas.

Gastos administrativos e de vendas, por exemplo, é um gasto que se torna imediatamente uma despesa.

Desembolso – Pagamento resultante da compra do bem ou serviço.

Segundo Martins (2010), “pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não no momento do gasto”.

Perda – Bem ou serviço gastos de forma incomum e involuntária. Não trazem retorno algum para a organização.

3.5.1 – Classificação dos Custos

Custos Diretos – São incluídos de forma direta no cálculo dos produtos, quando há uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos,

embalagens utilizadas, horas de mão de obra utilizadas e até quantidade de força consumida).

De acordo com Martins (2010, p. 48) Custos Indiretos, “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.)”.

Custos Fixos – São todos os custos que independente do volume de produção não se alteram, permanecem fixos.

Martins (2010, p. 50) conceitua Custos Variáveis como:

O valor global de consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade produzida, maior o seu consumo. Dentro, portanto, de uma unidade de tempo (mês, neste exemplo), o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção.

Custos dos bens ou serviços vendidos	Controladora e Consolidado	
	30/06/17	30/06/16
Matéria prima e material de revenda	224.553	241.861
Salários, encargos e benefícios	85.386	79.853
Depreciação	13.737	13.778
Mão-de-obra terceirizada	71.889	68.394
Energia	5.231	5.733
Outros Custos	16.534	16.683
	<u>417.330</u>	<u>426.302</u>

Fonte: Notas Explicativas 2º Trimestre 2017 – Cia. Hering

São exemplos de Custos Diretos: Mão-de-Obra terceirizada (quando há uma medida de consumo, como hora de mão-de-obra gastas).

São exemplos de Custos Variáveis: Energia Elétrica e Matéria-Prima (acompanham o ritmo de produção da empresa).

Despesas administrativas	Controladora		Consolidado	
	30/06/17	30/06/16	30/06/17	30/06/16
Despesas com pessoal	12.738	11.923	12.759	11.923
Despesas com serviços de terceiros	5.814	4.368	5.814	4.368
Despesas com propaganda institucional	650	798	650	798
Despesas com doações	-	21	-	21
Despesas com serviços de TI	1.856	1.356	1.856	1.356
Despesas com viagens	711	563	711	563
Despesas com locação	1.041	1.026	1.041	1.026
Outras despesas	1.506	1.398	1.506	1.412
	<u>24.316</u>	<u>21.453</u>	<u>24.337</u>	<u>21.467</u>

Fonte: Notas Explicativas 2º Trimestre 2017 – Cia. Hering

Um exemplo de Custo Fixo seria as Despesas com locação (Aluguel), ou seja, o custo não depende do volume de produção.

3.5.1.1 Produção Cia. Hering

De acordo com o Relatório Anual (2016), o modelo de produção híbrido é um dos diferenciais da Cia. Hering e é caracterizado pela combinação de produção própria, terceirizada e outsourcing (compra de produto acabado) no mercado interno e externo garantindo flexibilidade e velocidade para atender à demanda do mercado. Este modelo permite buscar a melhor opção entre produzir internamente, terceirizar etapas do processo produtivo ou comprar o produto acabado – “make or buy”. Em média, 20% dos itens vendidos são comprados prontos (outsourcing) e os 80% restantes são produzidos pela Companhia. As plantas contemplam todas as etapas do processo produtivo: Malharia, Beneficiamento, Corte, Confecção, Acabamento e Embalagem. Algumas etapas do processo de fabricação podem ser realizadas por terceiros, especialmente na confecção/costura, as chamadas “facções” – amplamente utilizadas na indústria.

As operações fabris aplicam tecnologia de última geração, possibilitando a rápida entrega de elevados volumes de produtos, com qualidade.

Gestão de resíduos - Nas áreas de corte de malhas e tecidos, utilizam softwares e maquinários de ponta para alcançar o maior aproveitamento possível do material e diminuir a geração de sobras. Atualmente, tem um índice de aproveitamento em torno de 80% da matéria-prima. As sobras e retalhos gerados no processo produtivo são comercializados, em sua maior parte, para um parceiro que irá revender esse material. Parte desse material também pode ser reaproveitada para a produção de novas peças ou de itens promocionais, como os da ação para o Dia das Mães nas lojas Hering.

Fornecedores - Nas operações com terceiros e na compra de produtos acabados, a Companhia busca fornecedores que produzam artigos com valor agregado e tecnologia. Sua cadeia de fornecedores é dividida em três grandes grupos:

Insumos, matéria-prima e serviços: fornecedores de tecidos, malhas, botões, linhas, entre outros materiais, e de serviços que viabilizam a logística ou áreas de apoio da companhia.

Fações: parceiros de pequeno porte localizados próximos às unidades produtivas que executam atividades como costura, bordado, lavanderia, entre outros, complementando a produção própria da companhia.

Sourcing: fabricantes nacionais e internacionais dos quais adquirem peças prontas para suas coleções. Por meio das parcerias com esses fornecedores, complementam seu mix de produtos com acessórios, calçados, bolsas, carteiras e outras peças de vestuário.

3.5.1.2 Os critérios de rateio e o impacto no resultado das organizações

Base de rateio para Ribeiro (2015, p.295) "é a medida que serve de parâmetro para a distribuição dos custos indiretos aos produtos."

Os fatores essenciais a serem avaliados para escolher a base de rateio, segundo Ribeiro (2015, p. 296) são:

[...] as características que envolvem o processo de fabricação (processo térmico, mecânico, químico, montagem, beneficiamento), o tipo do produto fabricado, o volume, o peso e o valor da matéria-prima aplicada, os equipamentos utilizados, o ciclo da produção (tempo de maturação do produto na fase de produção), o tempo de horas-máquina e de horas-homem necessárias etc.

Principais Bases para Rateio dos CIFs

Deve-se tomar cuidado para evitar que algum produto seja onerado com carga de custo indireto que não beneficiou a sua produção. Quando a empresa industrial fabricar produtos distintos que recebam cargas de matérias-primas variando em volume, peso e valor, com carga de horas-máquina e horas-homem aplicadas em proporções também distintas, conforme a obra Contabilidade de Custos (2015), é possível aplicar uma das seguintes bases de rateio:

Custo da matéria-prima aplicada: É indicada sempre que o custo das matérias-primas aplicadas for relevante em relação ao custo unitário. Para fazê-lo, será necessário levantar o valor total das matérias-primas aplicadas na produção do período e o valor das matérias-primas aplicadas em cada unidade.

Custo da mão de obra direta: É indicada quando o custo da mão de obra direta for expressivo em relação ao custo unitário. Adotada – se nos casos em que a parte variável dos custos indiretos decorra em maior proporção dos gastos com salários e encargos, e nos casos em que os empregados com maiores salários manipulem a maior parte da produção. É necessário levantar o valor total dos gastos com mão de obra direta incorridos na produção do período e também o valor da mão de obra direta atribuído a cada unidade.

Custo primário: Sempre que o valor das matérias-primas aplicadas e o valor da mão de obra direta forem igualmente expressivos na fabricação dos produtos. Esse critério se apresenta como uma forma bastante justa na distribuição dos custos indiretos aos produtos. É preciso levantar o total do custo primário da produção do período e os custos primários de cada unidade.

Horas-máquina: É recomendado quando os gastos com as máquinas são predominantes em relação aos gastos com a mão de obra direta. É preciso levantar o número de horas em que as máquinas foram empregadas na produção do período, bem como o tempo em que cada unidade.

Horas-homem: É apropriada aos casos em que o trabalho do homem é predominante na fabricação dos produtos e quando há muita discrepância no valor dos salários dos empregados. É necessário levantar o número de horas totais que o pessoal trabalhou durante o mês e também o número de horas consumidas para fabricar cada unidade.

Unidades produzidas: É necessário somar o total dos custos indiretos de fabricação incorridos no mês e dividir pelo total das unidades fabricadas também no mesmo mês, chegando ao custo indireto por unidade.

Tempo de maturação dos produtos na fase de fabricação: É indispensável após o fechamento de cada mês, levantar o tempo em que cada produto permaneceu em fabricação. Deverá envolver tanto os produtos cujos processos de fabricação tenham sido iniciados em períodos anteriores como aqueles cujos processos de fabricação tenham sido iniciados no período findo, estejam ou não concluídos.

De acordo com Martins (2010), "critérios bons numa empresa podem não sê-los em outra, em virtude das características especiais do próprio processo de produção".

3.5.2 – Fluxo de Custos

A fabricação dos produtos é um processo de transformação de matéria-prima e materiais em produtos finais ou acabados. O almoxarifado estoca materiais não requisitados, e quando há requisição de materiais, ele envia o material para a fábrica, também pode-se requisitar diretamente dos fornecedores.

A fábrica estoca produtos inacabados e é onde estão os produtos em elaboração (em processo), incorpora os materiais: Mão-de-obra, gastos e depreciação. E assim em determinado período tem uma quantidade de unidades produzidas, que se denomina Produção Acabada. Depois de produzidos, se expede os produtos acabados (para venda), tendo assim, o custo dos produtos vendidos (corresponde aos gastos com materiais e mão de obra incorridos na sua fabricação e aos gastos gerais de fabricação), se os produtos não são vendidos, ficam estocados.



Fonte: Aula 06 – Fluxo de Custos - Gestão Estratégica de Custos

3.5.2.1 Todos os componentes de custo

3.5.2.2 Materiais

Para Ribeiro (2015), “materiais são os objetos utilizados no processo de fabricação, podendo ou não entrar na composição do produto”.

Conforme a obra Contabilidade de Custos (2015), os materiais podem ser classificados como:

Matéria-prima: é a matéria bruta essencial e indispensável na produção de um produto. Entra na composição do produto de maneira predominante em relação aos demais materiais. Em uma indústria de confecções, é o tecido.

Materiais secundários: São aplicados na produção em menores quantidades que a matéria-prima. Complementam a matéria-prima ou acabamento necessário ao produto. Os materiais secundários para uma indústria de confecções, são os aviamentos (botões, zíperes, linha etc.);

Materiais auxiliares: Não entram na composição dos produtos. Para uma indústria de confecções, são as facas utilizadas para o corte dos tecidos, o produto de limpeza de acabamento (substâncias próprias para remover dos produtos os resíduos de tintas e de outras imperfeições agregadas no momento da produção) .

Materiais de embalagem: Destinados a embalar os produtos antes que eles deixem a área de produção. Os materiais de embalagem em uma indústria de confecções podem ser as caixas de papelão ou os sacos plásticos.

O Almoxarifado é onde são armazenados os materiais que serão aplicados no processo de fabricação ou consumidos em outras áreas da empresa industrial e também cuidam do recebimento, da estocagem, conservação, e do controle. Algumas empresas que possuem a atividade de produção e exercem também a atividade de compra e vendas de mercadorias.

Os Produtos Acabados são os objetos fabricados pela empresa industrial, depois de prontos são transferidos para o departamento responsável pela estocagem, onde ficam armazenados aguardando o momento da venda. Os Produtos em Elaboração são os produtos cujos processos de fabricação ainda não foram concluídos, ou seja, continuam sendo processados na área de produção da fábrica.

Subprodutos são as sobras de materiais que se acumulam regularmente nos processos de produção, sendo frequentemente comercializadas pela empresa industrial. Nas indústrias de confecções, os subprodutos são os retalhos. Não se deve atribuir custos de fabricação aos subprodutos. As Sucatas são os materiais desperdiçados durante o processo de produção, sem a existência de mercado regular para sua comercialização.

Os Materiais de Consumo são os materiais adquiridos para serem consumidos por todas as áreas da empresa industrial. Esses materiais podem ser agrupados da seguinte maneira: Materiais de Escritório; Materiais de Informática; Materiais de Higiene e Limpeza; Materiais de Manutenção.

O que integra o valor dos materiais

Após a aquisição de terminada matéria – prima, a empresa incorre em gastos com transporte, segurança, armazenagem, impostos de importação, gastos com liberação de alfandegária, ou seja, todos os gastos incorridos para a colocação do ativo em condições de uso (equipamentos, matérias- primas, ferramentas) integram o valor desse mesmo ativo.

CrITÉRIOS de Avaliação dos Materiais

Pesquisa, de acordo com a Universidade Estoque:

Preço Específico: Está diretamente relacionado à identificação física do produto, ou seja, o vendedor atribui o preço do produto conforme o valor que ele pagou pela unidade que está no estoque, mas esse tipo de critério de avaliação só pode ser feito se o produto for de fácil identificação como um veículo, por exemplo.

PEPS (Primeiro que entra, Primeiro que sai): Este termo é a tradução da expressão inglesa First In, First Out (FIFO). A baixa ocorre primeiramente naqueles produtos que são mais antigos no estoque e depois os produtos mais novos, basicamente o primeiro produto a entrar no estoque é o primeiro a sair.

UEPS (Último que entra, Primeiro que sai): A baixa do estoque é por produtos que chegaram por último, ou seja, os produtos mais novos são usados primeiros e depois os mais antigos, por isso UEPS é conhecido como último que entra, primeiro que sai ou Last In First Out (LIFO). Normalmente provoca redução do lucro contábil, esse critério não é aceito pelo Pronunciamento Técnico CPC 16 nem é admitido pela legislação brasileira do Imposto de Renda.

Preço médio ponderado permanente: Se faz uma média do preço pelo qual o produto foi adquirido e a partir disso são definidos os preços dos produtos estocados, e a cada atualização de compra de novos produtos é atualizado o preço das mercadorias a venda. Revela maior aproximação com o sistema atual de custos, de lucros e de estoque final.

Preço médio ponderado mensal: As saídas dos produtos são registradas somente no final do mês, desde que ocorra uma avaliação do custo médio sem considerar quando cada produto teve baixa, são apenas considerados os resultados do mês inteiro. Esse método com o Preço médio ponderado permanente é um dos mais indicados para uso de acordo com a legislação do Imposto de Renda.

Tratamento Contábil das Perdas de Materiais – Inúmeras vezes ocorre o desperdício de materiais, durante o processo de produção.

Perdas Normais – São inerentes ao próprio processo de produção; são previsíveis e já fazem parte da expectativa da empresa, constituindo-se num sacrifício que ela sabe que precisa suportar para obter o produto.

Perdas Anormais – Ocorrem de forma involuntária e não representam sacrifício premeditado, como é o caso de danificações extraordinárias de materiais por obsolescência, degeneração, incêndio, desabamento.

3.5.2.3 Mão de Obra

Segundo Martins (2010, p. 133) Mão de Obra Direta:

É aquela relativa ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido e a identificação de quem executou o trabalho, sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio. [...] O operário que movimenta o torno, por exemplo, trabalhando um produto ou componente de cada vez, tem seu gasto classificado como Mão de Obra Direta.

Mão de Obra Indireta: Pode ser alocada ao produto como a de um operador de grupos de máquinas. Só é apropriada por meio de fatores de rateio, de alto grau de arbitrariedade, como o das chefias de departamentos.

O que integra o custo de mão de obra direta

De acordo com Martins (2010), no Brasil, fazem parte dos Custos de Mão de Obra Direta não só o valor contratual, mas também os encargos sociais. Precisa-se calcular qual o valor a ser atribuído por hora de trabalho. Decorrem da legislação e do contrato de trabalho os repousos semanais remunerados, as férias, o 13º salário, a contribuição ao INSS, a remuneração dos feriados, as faltas abonadas por gala, nojo, além de vários outros direitos garantidos por acordos ou convenções coletivas de trabalho das diversas categorias profissionais.

Horas Extras, Adicionais e outros itens podem ou não ser incorporados como Mão de Obra Direta, dependendo de cada situação.

3.5.2.4 Custos Indiretos de Fabricação (CIFS ou GGFS – Gastos Gerais de Fabricação)

Gastos gerais de fabricação, segundo Ribeiro (2015) são os demais gastos para a fabricação dos produtos. São os gastos com aluguéis, energia elétrica,

serviços de terceiros, manutenção da fábrica, depreciação das máquinas, seguro contra roubo e incêndio, material de higiene e limpeza, óleos e lubrificantes para as máquinas, pequenas peças para reposição, telefones e comunicações etc.

3.5.2.5 Sistema de Produção por processo

Conforme Martins (2010, p. 144) Sistema de Produção por processo:

Consiste na elaboração dos mesmos produtos ou na prestação do mesmo serviço de forma continuada por um longo período. A apropriação se faz pelos custos por tempo (mês, por exemplo), para divisão pelo número de unidades feitas, chegando-se assim ao custo médio de cada unidade. São exemplos: indústrias de cimento, química e petroquímica, de petróleo, de álcool, de açúcar, automobilística (parte delas), de produtos alimentícios.

3.5.2.6 Sistema de produção por encomenda

Para Martins (2010), sistema de produção por encomenda, baseia-se na produção de diversos produtos de forma não contínua. Alocam-se os custos até o término da fabricação do bem. São exemplos: indústrias pesadas, fabricantes de equipamentos especiais, algumas indústrias de móveis, empresas de construção civil, confecção de moda por estação climática.

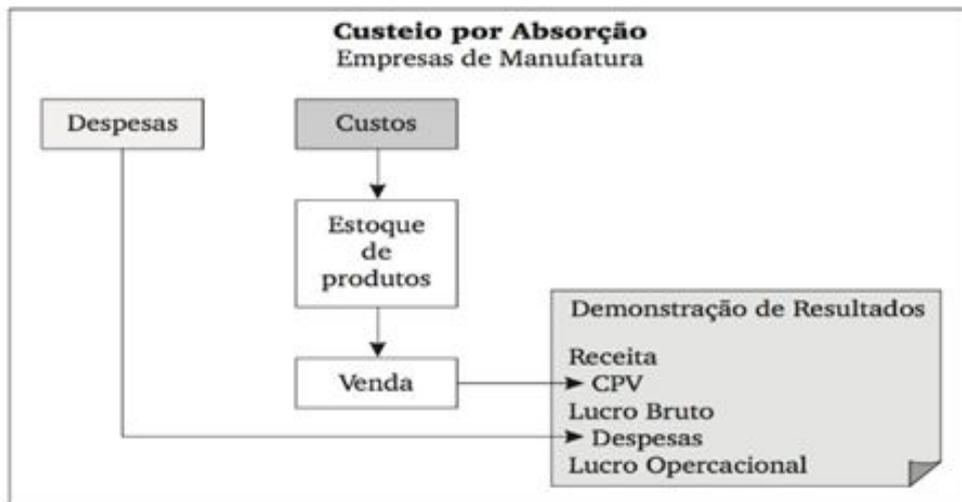
3.5.3 – Custos para Avaliação dos Estoques

3.5.3.1 Sistema de Custeio por Absorção e seu processo de contabilização

Custeio significa Apropriação de Custos.

De acordo com Martins (2010, p. 37) Custeio por Absorção:

É o método derivado da aplicação dos Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos, nascido da situação histórica mencionada. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos.



Fonte: Martins (2010)

Direcionamento dos custos no funcionamento pelo método de custeio por absorção:



Fonte: Berti (2009).

Processo de Contabilização do Custeio por Absorção

A contabilização de uma empresa industrial começa na separação das contas de Ativo (bens e direitos), de Passivo (Obrigações e os recursos de capital), de Resultado (Contrapartidas das Mutações Patrimoniais – como: contas de receitas; e custos e despesas) e de Custo (Gastos Incorridos na Produção).

São exemplos de Ativo e Passivo: Caixa; Matéria-Prima; Embalagem; Produtos em Fabricação; Capital Social; ICMS a Recolher; Produtos Acabados e Lucro/Prejuízo Acumulados.

São exemplos de Custo: Matéria-Prima Consumida; Embalagem Consumida; IPTU Incorrido e Mão-de-Obra Utilizada.

São exemplos de Resultado: Vendas; ICMS sobre Vendas; CPV (Custo dos Produtos Vendidos) e Resultado do Exercício.

3.5.3.2 Conceito de Departamentalização e sua contabilização

Departamento é a unidade mínima administrativa para a Contabilidade de custos, representada por homens e máquinas desenvolvendo atividades homogêneas.

Conforme Ribeiro (2015), alguns dos departamentos encontrados nas empresas são:

Departamentos das áreas administrativa e financeira: cobrança, contas a pagar, contas a receber, controladoria, diretoria, núcleo de processamento de dados, pessoal, transporte e comunicações.

Departamentos da área comercial: compra, expedição, faturamento, marketing, recebimento, venda etc.

Departamentos da área de produção: ambulatório médico, acabamento, almoxarifado, carpintaria, conservação e manutenção, contabilidade de custos, controle de qualidade, corte, costura, fundição, montagem, oficina elétrica, oficina mecânica, refeitório, segurança, tinturaria, usinagem etc.

Quando os gastos gerados nos departamentos beneficiam a produção, eles são classificados como custos. Por esse motivo, os departamentos denominados “centros de custos”.

De acordo com Ribeiro (2015, p. 332) a importância da departamentalização se deve pelo fato de que:

Enquanto os custos diretos são gerados especificamente na área de produção, os custos indiretos de fabricação podem ter origem não só na área de produção como também nas demais áreas de atividades da empresa. [...] Os custos indiretos de fabricação incorridos em um mês e que beneficiam a fabricação de todos os produtos no referido mês realmente devem ser rateados a todos eles indistintamente; entretanto,

os custos indiretos que beneficiaram a fabricação de parte dos produtos devem ser rateados somente para essa parte.

Distribuir os custos em departamentos faz com que se cometam “menos injustiças” e que sejam diminuídas as chances de erros maiores, ou seja, produtos Sub ou Super Custeados.

Contabilização dos Departamentos

Em aula ministrada na unidade de estudo, Gestão Estratégica de Custos, no Curso de Ciências Contábeis, da UNIFEOB, no dia 26 de outubro de 2017, o professor Rodrigo Simão destacou a importância da Departamentalização nas organizações e sua contabilização.

Critério Simples: Basta juntar todos os Custos Indiretos – como aluguel; energia elétrica; materiais indiretos; mão de obra indireta; depreciação - em uma única conta (“Custos Indiretos de Produção”), fazendo, se necessário, uma distribuição dos diversos itens em subcontas. Utilizando o mapa de rateio, faz-se diretamente a atribuição aos diversos produtos.

Critério Complexo: É necessário que se repita todos os passos seguidos no próprio mapa e cálculos básicos.

Esquema Básico Completo da Contabilidade de Custos

1. Separação entre Custos e Despesas;
2. Apropriação dos Custos Diretos diretamente aos Produtos;
3. Apropriação dos Custos Indiretos que pertencem, visivelmente, aos Departamentos, agrupando, à parte, os comuns;
4. Rateio dos Custos Indiretos comuns e dos da Administração Geral da produção aos diversos Departamentos, quer de Produção quer de Serviços;
5. Escolha da sequência de rateio dos custos acumulados nos Departamentos de Serviços e sua distribuição aos demais Departamentos;
6. Atribuição dos Custos Indiretos que agora só estão nos Departamentos de Produção aos produtos segundo critérios fixados.

2 CONCLUSÃO

Nossa equipe analisou uma empresa real, através de seu Balanço Patrimonial, DRE, DFC, Notas Explicativas entre outros dados que foram publicados pela própria empresa na BM&FBOVESPA.

Ao final deste projeto, foi possível destacar a importância da área de Controladoria dentro de uma empresa, sendo de extrema necessidade para controlar e tomar decisões, tornando mais clara a visão dos resultados obtidos pela empresa.

Com este trabalho conseguimos elaborar vários cálculos e índices, como a elaboração dos pontos de equilíbrio, análise horizontal, vertical, EVA, EBIT, EBITDA, entre outros, todos estes que podem nos auxiliar na compra ou investimento em um novo negócio ou ramo. Estes indicadores são capazes de fazer análises profundas e com isso podemos ver a real situação e capacidade de geração de riqueza de determinada empresa, respondendo perguntas que apenas as demonstrações contábeis não podem nos responder.

O BSC montado nesse projeto teve como principal objetivo alinhar o planejamento estratégico com as atividades da empresa, estabelecemos os objetivos, e para que isso fosse possível fizemos a análise do cenário da Cia Hering, onde visualizamos as suas forças internas e externas e em cima de cada um deles montamos os seus respectivos indicadores, onde mostra a situação a 3 anos e sua meta para 2017. Em cima desses indicadores, estabelecemos iniciativas que devemos tomar para chegar até a meta final.

Na perspectiva Gerencial foram trazidos alguns indicadores a mais para complementar a análise do Ponto de Equilíbrio, como a Margem de Segurança e o Grau de Alavancagem Operacional, quando olhamos o resultado trazido pelo Ponto de Equilíbrio percebemos que o volume vem aumentando no decorrer do período analisado, isso pode ser explicado pelo aumento nos custos e despesas

fixas, a Margem de Segurança vem sendo diminuída, sendo um reflexo do aumento do volume de vendas no Ponto de Equilíbrio juntamente com a queda no faturamento da empresa, o que deixa a empresa em uma situação complicada, porque se a tendência das vendas estiverem próximas ao resultado do Ponto de Equilíbrio significa que a empresa está próxima de apurar um possível prejuízo, e também que ela não gera riqueza suficiente para remunerar o capital investido pelos acionistas, o que a faz perder atratividade perante o mercado de investimentos, contudo vale ressaltar que para a elaboração desses indicadores foi utilizada a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) devido a não abertura da estrutura de custos por parte da empresa, o que nos leva a indicadores que não espelham a informação no seu 100,00% de precisão aos valores referentes aos custos e despesas variáveis e fixas.

Apesar da falta de atratividade para novos investidores, verificando os índices de Liquidez é perceptível que a Cia obtém percentuais relevantes, fazendo com que desse modo consiga arcar com as obrigações podendo ainda pagar seus acionistas caso decreta falência ou resolva vendê-la, entendendo que rentabilidade e liquidez são diferentes e não diretamente dependentes. Existe também um descompasso entre Prazos médios de pagamento, recebimento e Renovação de estoques, podendo melhorar esses prazos negociando dívidas de curto prazo com possibilidade de aumento no prazo de pagamento de fornecedores e diminuindo recebimento de vendas.

A cia tem a maioria de Capital próprio, com dependência irrelevante de Capital de terceiros, isso lhe traz autonomia nas decisões a serem tomadas.

Na visão de Finanças Corporativas segundo os indicadores podemos notar que conseguimos analisar qualquer empresa, principalmente de capital aberto, aplicando todos esses indicadores (TRI, TRPL, EBIT, EBITDA, EVA e MVA), podemos entrar em um consenso que a empresa Hering, não está passando pela sua melhor fase, segundo os dados a empresa não está gerando capital para seus investidores, nesses três anos a empresa está tendo uma queda muito alta e com um indicador além do que foi exigido, que é o MVA podemos

ter a análise da empresa em situação real de valor no mercado. Uma das soluções que a empresa Hering pode ter para reverter este cenário é não utilizar o capital de próprio, procurando outro meio de investimento de terceiros onde a taxa seja menor, com isso irá dar uma alavancada economicamente na empresa.

REFERÊNCIAS

Aula 06 – Fluxo de Custos - Gestão Estratégica de Custos

Aula 10 a 11 – Departamentalização - Gestão Estratégica de Custos.

BERTI, Anélio. Contabilidade e análise de custos: (ano 2006), Curitiba: Juruá, 2009.

Contabilidade e Consultoria Disponível em:

COSTA, Rodrigo Simão da. **Práticas de Contabilidade Gerencial**. 1 ed. São Paulo: Senac, 2011, p. 37, 44, 160, 161, 162, 163, 166.

Custo é bom. Gestão Estratégica de Custos. Disponível em: <http://custoebom.no.comunidades.net/gestao-estrategica-de-custos> Acesso em: 05 de novembro de 2017

Disponível em:

<http://hering.riweb.com.br/show.aspx?idMateria=SCD39TVdzKDGrNr15Hshzg>

==

Disponível

em:

<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004D/00004D07.pdf> Acesso

em: 05 de novembro de 2017

FRANCO, Hilário. Estrutura, análise e interpretação de balanços. 15.ed. São Paulo : Atlas, 1992.

<http://m.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico> (17/10/2017 – 21:35)

<http://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito/> (31/10/2017 – 20:36)

<http://www.google.com.br/amp/s/endeavor.org.br/controladoria/amp/> (30/10/2017 – 19:59)

http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo_-_ndices_de_Endividamento.pdf (12:20 hr)

<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html> (02/11/2017 – 13:26)

<http://www2.masterdirect.com.br/modelo11/index.asp?opcao=7&cliente=011190&avulsa=5922> (00:17 hr)

MARION, José Carlos; da. **Contabilidade Empresarial**. 17º ed. Atlas, 04/2015. p 111.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 130, 131, 135, 137, 140, 141.

Martins, Eliseu . Contabilidade de custos, 10ª edição. Atlas, 09/2010. [Minha Biblioteca].

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanços. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Relatório Anual Cia. Hering 2016. Disponível em: <http://ciahering.com.br/novo/pt/empresa/relatorio> Acesso em: 05 de novembro de 2017

Ribeiro, Osni M. Contabilidade de Custos, 4th edição. Saraiva, 10/2015. [Minha Biblioteca].

SILVA, José Pereira da. Análise Financeira das empresas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Slide 7 – Balanced Scorecard - Controladoria

Universidade Estoque. Critérios de Avaliação do Estoque. Disponível em: <http://universidadeestoque.com.br/blog/index.php/criterios-de-avaliacao-do-estoque/> Acesso em: 07 de novembro de 2017

ANEXOS

Informações sobre o concorrente

Nome: Lojas Renner

CNPJ: 92.754.738/0001-62

Atividade Principal: Loja de Departamentos (comércio Varejista)

Classificação Setorial: Consumo Cíclico / Comércio / Tecidos.
Vestuário e Calçados

Site: www.lojasrenner.com.br

Balço Patrimonial do exercício de 2014 à 2016

GRUPO	SUB-GRUPO	DESCRIÇÃO	2014	2015	2016	
ATIVO	CIRCULANTE	CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	834.340,00	737.527,00	894.881,00	
		CONTAS A RECEBER	1.978.325,00	2.268.184,00	2.266.291,00	
		DESPESAS ANTECIPADAS	3.397,00	5.336,00	6.198,00	
		ESTOQUES	612.300,00	622.534,00	782.266,00	
		TRIBUTOS A RECUPERAR	68.127,00	87.630,00	135.841,00	
	CIRCULANTE Total			3.496.489,00	3.721.211,00	4.085.477,00
	NÃO CIRCULANTE	ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	150.183,00	176.446,00	244.376,00	
		IMOBILIZADO	1.304.065,00	1.544.202,00	1.645.069,00	
		INTANGÍVEL	368.084,00	421.797,00	500.244,00	
		INVESTIMENTOS	63,00	63,00	46,00	
NÃO CIRCULANTE Total			1.822.395,00	2.142.508,00	2.389.735,00	
ATIVO Total			5.318.884,00	5.863.719,00	6.475.212,00	

GRUPO	SUB-GRUPO	DESCRIÇÃO	2014	2015	2016	
PASSIVO	CIRCULANTE	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	556.059,00	706.589,00	996.171,00	
		FORNECEDORES	561.480,00	553.453,00	679.721,00	
		OBRIGAÇÕES FISCAIS	320.583,00	342.976,00	404.760,00	
		OBRIGAÇÕES SOCIAIS E TRABALHISTAS	142.014,00	174.704,00	179.470,00	
		OUTRAS OBRIGAÇÕES	430.572,00	511.539,00	623.973,00	
	CIRCULANTE Total			2.034.706,00	2.319.127,00	2.917.751,00
	NÃO CIRCULANTE	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	1.395.469,00	1.196.423,00	879.749,00	
		OUTRAS OBRIGAÇÕES	7.182,00	2.425,00	3.560,00	
		PROVISÕES	26.259,00	34.848,00	37.356,00	
	NÃO CIRCULANTE Total			1.428.910,00	1.233.696,00	920.665,00
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	AJUSTES ACUMULADOS DE CONVERSÃO	0,00	259,00	-97,00	
		AJUSTES DE AVALIAÇÃO PATRIMONIAL	19.298,00	63.967,00	-37.728,00	
		CAPITAL SOCIAL REALIZADO	750.853,00	1.136.124,00	1.178.368,00	
		RESERVAS DE CAPITAL	245.860,00	266.275,00	279.268,00	
RESERVAS DE LUCROS		839.257,00	844.271,00	1.216.985,00		
PATRIMÔNIO LÍQUIDO Total			1.855.268,00	2.310.896,00	2.636.796,00	
PASSIVO Total			5.318.884,00	5.863.719,00	6.475.212,00	

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do exercício de 2014 à 2016

CONTA	DESCRIÇÃO	2014	2015	2016
3.01	RECEITA DE VENDA DE BENS E/OU SERVIÇOS	5.216.820,00	6.145.198,00	6.451.578,00
3.01.01	RECEITA LÍQUIDA COM VENDA DE MERCADORIAS	4.642.611,00	5.450.852,00	5.721.757,00
3.01.02	RECEITA LÍQUIDA COM PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS	574.209,00	694.346,00	729.821,00
3.02	CUSTO DOS BENS E/OU SERVIÇOS VENDIDOS	-2.165.915,00	-2.511.352,00	-2.575.083,00
3.02.01	CUSTO DAS VENDAS DE MERCADORIAS	-2.143.141,00	-2.466.180,00	-2.536.630,00
3.02.02	CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS	-22.774,00	-45.172,00	-38.453,00
3.03	RESULTADO BRUTO	3.050.905,00	3.633.846,00	3.876.495,00
3.04	DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	-2.248.855,00	-2.700.593,00	-2.900.805,00
3.04.01	DESPESAS COM VENDAS	-1.171.753,00	-1.389.728,00	-1.547.462,00
3.04.02	DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-397.998,00	-469.389,00	-521.149,00
3.04.03	PERDAS PELA NÃO RECUPERABILIDADE DE ATIVOS	-188.460,00	-281.141,00	-262.203,00
3.04.04	OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	15.034,00	48.741,00	71.458,00
3.04.05	OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	-505.678,00	-609.076,00	-641.449,00
3.05	RESULTADO ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO E DOS TRIBUTOS	802.050,00	933.253,00	975.690,00
3.06	RESULTADO FINANCEIRO	-93.875,00	-104.586,00	-103.310,00
3.06.01	RECEITAS FINANCEIRAS	87.226,00	93.853,00	87.472,00
3.06.02	DESPESAS FINANCEIRAS	-181.101,00	-198.439,00	-190.782,00
3.07	RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	708.175,00	828.667,00	872.380,00
3.08	IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO	-236.755,00	-249.829,00	-247.322,00
3.08.01	CORRENTE	-266.889,00	-275.069,00	-253.651,00
3.08.02	DIFERIDO	30.134,00	25.240,00	6.329,00
3.09	RESULTADO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS	471.420,00	578.838,00	625.058,00
3.11	LUCRO/PREJUÍZO CONSOLIDADO DO PERÍODO	471.420,00	578.838,00	625.058,00
3.11.02	ATRIBUÍDO A SÓCIOS NÃO CONTROLADORES	471.420,00	578.838,00	625.058,00
3.99.01.01	ON	0,75	0,91	0,97
3.99.02.01	ON	0,75	0,90	0,97