

# UNifeob

## PROJETO INTEGRADO

### ESCOLA DE NEGÓCIOS

2020



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

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

**CIA HERING S.A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO, 2020

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS**

**ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

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

**CIA HERING S.A**

MÓDULO DE CONTROLADORIA

CONTROLADORIA – PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

ANÁLISE DAS DEM. CONTÁBEIS – PROF. ANTONIO DONIZETI FORTES

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. MAX STREICHER VALLIM

COMPLIANCE E NORMAS INTERNACIONAIS. – PROF. JÚLIO CÉSAR TEIXEIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS–PROF.RODRIGO SIMÃO DA COSTA

ESTUDANTES:

BRUNA DE SOUZA SARTORIA, RA 18000294

GABRIELE GIMENEZ, RA 18000607

JÉSSICA C. DA SILVA OLIVEIRA, RA 18001487

TIFANE C. CAMARGO ZOCOLAN, RA 18001167

VICTÓRIA M. DA C. CARDOSO, RA 18000612

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

# SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO   | 5  |
| 3.1 CONTROLADORIA   | 7  |
| 3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 8  |
| 3.1.2 CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>             | 8  |
| 3.2 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL                         | 10 |
| 3.2.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO                        | 16 |
| 3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL                               | 21 |
| 3.3.1 ROI (MARGEM DE LUCRO X GIRO DO ATIVO) / ROE         | 22 |
| 3.3.2 EBIT, EBITDA E NOPAT                                | 23 |
| 3.3.3 EVA   | 24 |
| 3.4 COMPLIANCE E NORMAS INTERNACIONAIS                    | 25 |
| 3.4.1 CONCEITOS   | 25 |
| 3.4.2 BOLSA DE VALORES: SEGMENTOS DE LISTAGEM             | 26 |
| 3.4.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA                 | 27 |
| 3.4.4 INSTRUMENTOS DE COMPLIANCE                          | 29 |
| 3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS                          | 30 |
| 3.5.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS             | 30 |
| 3.5.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO                      | 32 |
| 4. CONCLUSÃO  | 35 |
| 4. REFERÊNCIAS  | 36 |

# 1. INTRODUÇÃO

O Projeto tem como objetivo elaborar uma análise financeira e econômica com base nos indicadores que serão apresentados ao decorrer do projeto. A empresa escolhida foi a Cia Hering S.A, uma das mais conceituadas empresas de vestuário do Brasil.

Na disciplina de Controladoria tem como proposta apresentar a técnica do BSC (*Balanced Scorecard*) utilizando os indicadores de desempenho dos últimos três períodos.

Em se tratando de Análises de Demonstrações Contábeis, iremos detalhar as análises vertical e a horizontal, além de aprofundar o conteúdo sobre os índices de liquidez, prazo médio de recebimento de vendas, prazo médio de compras e grau de endividamento.

Na unidade de estudo Gestão Estratégica de Custos, iremos discutir sobre o ponto de equilíbrio, contábil, econômico e financeiro, além de abordar os conceitos e critérios de custos e despesas da empresa.

Em Contabilidade Gerencial, iremos analisar todos os indicadores de rentabilidade, como TRI (ROI), TRPL (ROE), caracterizando também margem de lucro e giro do ativo, nos quais são cruciais para o entendimento empresarial em relação as tomadas de decisões. Deve-se ainda conceituar os indicadores EBIT; EBITDA e NOPAT.

E a base do nosso projeto será feita em torno da disciplina Compliance e Normas Internacionais, que nos apresenta o conceito de Governança Corporativa da organização.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Cia Hering cadastrada no CNPJ: 78.876.950/0001-71, conta como atividade principal a fabricação de artigos de vestuários, produzidos em malharias.

A história de mais de um século da Cia. Hering é marcada de constante inovação. Foi fundada em 1880 pelos irmãos Bruno e Hermann Hering, e tem se reinventado e acompanhado a evolução da sociedade. Atualmente, possui cinco marcas em seu portfólio – Hering, Hering for you, Hering Kids, PUC e DZARM. – que lançam seis coleções anuais e atendem os brasileiros de norte a sul do país, com uma admirável capilaridade de pontos de venda e diversidade de produtos, além de atuar com lojas no mercado de países como Uruguai, Paraguai, Venezuela e Bolívia, e de exportar para outros países. Para atender o seu público consumidor, a companhia utiliza como formato de produção um modelo híbrido, de fabricação própria, terceirização de etapas produtivas (outsourcing). A Cia Hering possui 11 unidades produtivas, das quais, cinco são em Santa Catarina, outras cinco em Goiás e uma no Rio Grande do Norte. Seus centros de distribuição estão estrategicamente localizados em Santa Catarina e Goiás. Em São Paulo (SP) fica localizada parte da área administrativa, que reúne a presidência, além das áreas de gestão de marcas, relacionamento com investidores, franquias e gestão de pessoas. A Cia Hering escolhe cuidadosamente seus parceiros com base no espírito empreendedor, histórico em investimentos e disponibilidade de atuar no negócio, oferecendo a estes consultoria completa e treinamentos. Nos últimos anos, a China tem sido fonte dos principais produtos da Cia Hering, devido à dificuldade atual em competir no mercado brasileiro diante dos baixos preços de produtos importados.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Neste projeto vamos abordar cinco temas como a controladoria que será demonstrado um projeto de BSC (Balanced Scorecard), com os indicadores de desempenho da empresa Cia Hering. No segundo tema será feita a análise das demonstrações contábeis juntamente com a contabilidade gerencial, abrangendo também as normas internacionais e compliance e por fim a gestão estratégica de custos.

#### **3.1 CONTROLADORIA**

Perante os 3 últimos anos 2019 foi um ano muito marcante para CIA HERING, pois se iniciou uma transformação cultural importante fortalecendo o espírito empreendedor e passando a desafiar o status. Foram criadas também condições favoráveis para empoderar os novos talentos e iniciar o caminho para a construção de um novo legado na história da Companhia.

Ampliando o uso de dados na tomada de decisão foi criado um modelo de experimentação e velocidade que vem revelando novas alavancas de crescimento deixando cada vez mais confiantes e entusiasmados na busca de garantir relevância e perpetuidade no negócio. Antes de implementar qualquer operação ou adquirir equipamentos, realizamos estudos e projetos para analisar os impactos ambientais, de eficiência e payback, e mapear os possíveis riscos atrelados. Após sua implementação, os projetos são acompanhados através da geração de bancos de dados de eficiência.

Revisitamos os valores, foi contratado pessoas novas, avançando sua transformação digital, plantamos com a convicção absoluta de que evoluiu em uma cultura de assumir mais riscos, ter mais coragem e ousadia para testar e corrigir a rota e aprender com os erros.

Na empresa Hering contamos com o programa de Jovens Aprendiz, com mais de 200 jovens atuando em lojas, indústria e administrativo na Companhia, fortalecendo o compromisso com aprendizado e desenvolvimento. O percentual de aproveitamento do programa em 2019 foi de 44%.

### 3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atuar com transparência, influenciando boas práticas na cadeia de valor, fortalecer a circularidade dos produtos que entregamos ao consumidor e construir relações de confiança com toda rede, baseados no respeito à diversidade.

**Cadeia de valor:** atuar como “influenciadores da rede” construir relações transparentes e em conformidade com boas práticas socioambientais. São muito os benefícios dos influenciadores da rede, pois com eles trazem cada vez mais clientes para consumir os produtos na loja.

**Meio Ambiente:** fazer escolhas que sejam pautadas pela ecoeficiência e que promova a economia circular. A CIA HERING visa sempre o bem estar do meio ambiente, através de sobras de tecidos para a fabricação de peças novas, evitando assim em torno de 6,2 mil toneladas de sobra de corte de tecido.

**Diversidade:** promover um ambiente de inclusão, de respeito e valorização das diversas pessoas que fazem parte da nossa rede. É impressionante a diversidade de pessoas que fazem parte da empresa CIA HERING, ela busca sempre o melhor potencial nas pessoas, sem discriminação.

### 3.1.2 CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

**A perspectiva financeira:** Os objetivos e medidas financeiras têm o foco nos acionistas e revelam se a implementação da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização. Tais objetivos e medidas desempenham dois papéis: definir o desempenho financeiro esperado e servir de base para os objetivos e medidas das outras perspectivas não-financeiras do BSC. A perspectiva financeira é o ponto de partida para a implementação do mapa estratégico, o qual ilustra a relação causal entre os objetivos e medidas.

A CIA HERING tem como perspectiva financeira compromisso em atuar 100% da cadeia de fornecedores, nacionais e internacionais certificadas e monitoradas até 2022, reforçando o compromisso em preservar os direitos humanos e sustentabilidade da cadeia da moda.

**Perspectiva do cliente:** essa perspectiva avalia a atuação da empresa com relação aos clientes. Para obter resultados financeiros é preciso oferecer valores aos clientes. No caso da empresa escolhida ela visa que entende profundamente seus consumidores e oferece produtos e serviços com qualidade e conforto diferenciado, levando acessibilidade de valor e facilidade de compra. Facilitar o atendimento, com rápidas entregas e agilidade nas vendas, para que o cliente fique satisfeito tanto quanto na qualidade do produto quanto no atendimento. Programas e iniciativas para valorizar a diversidade que a empresa já possui, promovendo iniciativas que fortaleçam um ambiente de inclusão e respeito aos direitos humanos.

**Perspectiva dos Processos Internos:** Está voltada para medição dos processos internos. Além de monitorar os processos existentes cria um ambiente propício para a identificação de novos processos. São os processos internos que condicionam o funcionamento da empresa e estão orientados no sentido de satisfação do cliente. Para oferecer valor aos clientes é necessário que os processos internos sejam otimizados de modo a baixar os custos para tornar a empresa mais competitiva. Dar continuidade ao negócio e se manter como a primeira escolha do consumidor implica em estar sempre a par das novidades, conectados com o mundo e suas transformações. Por isto, a Cia. Hering se mantém atenta à inovação, buscando sempre formas e soluções novas para responder aos desafios e agregar valor à nossa entrega. Inovar também nos garante que estamos sempre operando da forma mais eficiente possível, utilizando o melhor do que as tecnologias têm a oferecer.

**Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** em muitas organizações percebe-se a necessidade de melhoria contínua dos processos atuais e de muita criatividade para introduzir inovações e capacidades adicionais. O valor da organização está diretamente ligado a sua capacidade de continuar a desenvolver os recursos humanos, identificando e aprimorando as lideranças, criando valor para o cliente e melhorando a eficiência operacional. A empresa CIA HERING S.A procura capacitar todos os seus funcionários em 2019 iniciou o desenvolvimento corporativo com os treinamentos presenciais sobre Gestão de Pessoas e

Finanças complementaram. Quando um funcionário é contratado na CIA HERING, em seu primeiro dia os colaboradores passam por uma integração geral, na qual conhecem mais sobre a empresa, o modelo de negócios, marcas, canais de vendas e principais números. Também fazem parte deste momento explicações a respeito dos benefícios e das regras de segurança, especialmente na indústria. Ao longo dos primeiros meses, o colaborador também é convidado a participar do jogo “Modelo de Negócios”, que detalha o modelo de negócios, contribuindo para que os novos integrantes entendam as relações entre as áreas.

| <b>BSC</b>                                      |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
|   | <b>OBJETIVO</b>   | <b>INDICADOR</b>                             | <b>META</b>   | <b>INICIATIVA</b>   |
| <b>Perspectiva Financeira</b>                   | Aumentar a cadeia de fornecedores, nacionais e internacionais certificadas e monitoradas até 2022 | Buscando sempre os melhores fornecedores     | Atuar em 100%   | Reforçar o compromisso em preservar os direitos humanos e sustentabilidade da cadeia da moda.   |
| <b>Perspectiva do Cliente</b>                   | Facilitar o atendimento, com rápidas entregas e agilidade nas vendas                              | Com pessoas qualificadas ao atendimento      | Atingir o máximo de avaliação positiva feita pelo cliente | Valorizar a diversidade que a empresa já possui, fortalecendo um ambiente de inclusão e respeito aos direitos humanos.                                    |
| <b>Perspectiva dos Processos Internos</b>       | Se manter como a primeira escolha do consumidor   | Conectados com o mundo e suas transformações | Satisfazer o cliente                                      | Sempre operando da forma mais eficiente possível, utilizando o melhor do que as tecnologias têm a oferecer.   |
| <b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b> | Eficiência operacional  | Capacitar todos os seus funcionários         | 100% de seus colaboradores                                | Colaboradores passam por uma integração geral, na qual conhecem mais sobre a empresa, o modelo de negócios, marcas, canais de vendas e principais números |

## **3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Nesta unidade realizamos a análise vertical e horizontal das demonstrações contábeis, assim como identificamos os indicadores de liquidez, endividamento e atividade da empresa Cia Hering.

### **3.2.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL**

#### **Análise Vertical**

A Análise serve para identificar a porcentagem de participação de determinado indicador nos resultados. O objetivo da análise vertical é mostrar cada conta em comparação a demonstração financeira a que pertence, comparando com padrões dos ramos ou percentuais da própria empresa no período analisado.

Aplicando a fórmula abaixo é possível analisar o percentual do quando uma conta ou grupo de contas é representativa dentro do seu seguimento (passivo/ativo) no balanço patrimonial e na DRE.

$$AV = (\text{CONTA}) \times 100 / \text{ATIVO OU PASSIVO}$$

### Análise Horizontal

A análise horizontal se baseia na evolução dos saldos das contas ao longo do período. A comparação ocorre entre as mesmas contas, porém em exercícios diferentes.

O objetivo da análise horizontal é analisar se os valores das demonstrações financeiras cresceram ou diminuíram em comparação com períodos anteriores.

Aplicando a fórmula abaixo é possível comparar o crescimento ou a redução dos valores ao longo dos exercícios.

$$AH = (\text{SALDO CONTA ATUAL} - \text{SALDO CONTA ANTERIOR}) \times 100$$

| CIA HERING                                |           |        |         |           |        |        |
|---|-----------|--------|---------|-----------|--------|--------|
| DRE                                       | 2018      | AV%    | AH%     | 2019      | AV%    | AH%    |
| <b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>          | 1.558.752 | 100    |         | 1.558.752 | 100    |        |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas        | -883.580  | -56,69 | 1,3     | -870.519  | -55,85 | -1,48  |
| <b>(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>    | 653.720   | 41,94  | -4,77   | 678.640   | 43,54  | 3,81   |
| (-) Despesas Operacionais                 | -455.694  | -29,23 | -6,45   | -502.259  | -32,22 | 10,22  |
| (+) Outras Receitas Operacionais          | 38.467    | 2,47   | -2,42   | 19.918    | 1,28   | -48,22 |
| (-) Despesas Financeiras                  | -34.550   | -2,22  | -3,59   | -28.640   | -1,84  | -17,11 |
| <b>(=) RESULTADO ANTES DO IR/CSSL</b>     | 234.926   | 15,07  | 12,44   | 278.463   | 17,86  | 18,53  |
| (-) IR/CSSL                               | 4.588     | 0,29   | -131,25 | 5.775     | 0,37   | 25,87  |
| <b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b> | 239.514   | 15,37  | 11,56   | 263.781   | 16,92  | 10,13  |

### 3.2.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Algumas importantes ferramentas de análise da capacidade de pagamento da empresa são os índices de liquidez, com eles é possível que a administração da entidade chegue a um consenso sobre qual atitude deve ser tomada para que as dívidas da empresa sejam pagas.

Sendo medidos da seguinte forma:

Maior que 1: Resultado que demonstra folga no disponível para uma possível liquidação das obrigações;

Se igual a 1: Os valores dos direitos e obrigações são equivalentes;

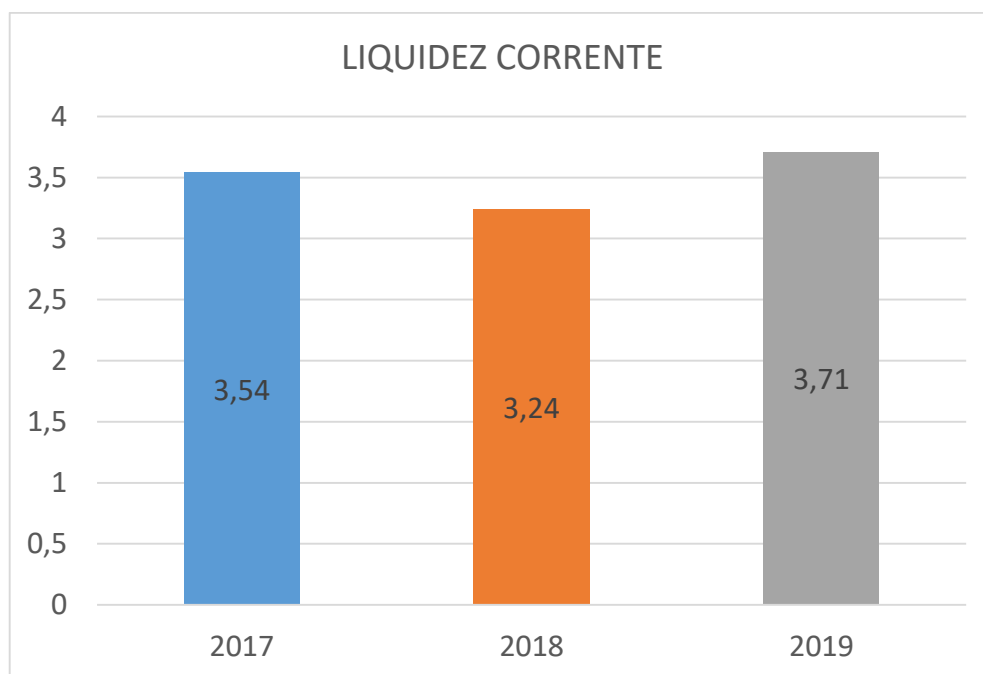
Se menor que 1: Não haveria disponibilidade suficientes para quitar as obrigações, caso fosse preciso.

#### **Liquidez corrente**

O índice de liquidez corrente demonstra a capacidade da empresa em cumprir com suas obrigações no curto prazo. Lembrando que contabilmente o curto prazo corresponde ao período de 12 meses.

Fórmula:

**Liquidez Corrente = Ativo Circulante/ Passivo Circulante**

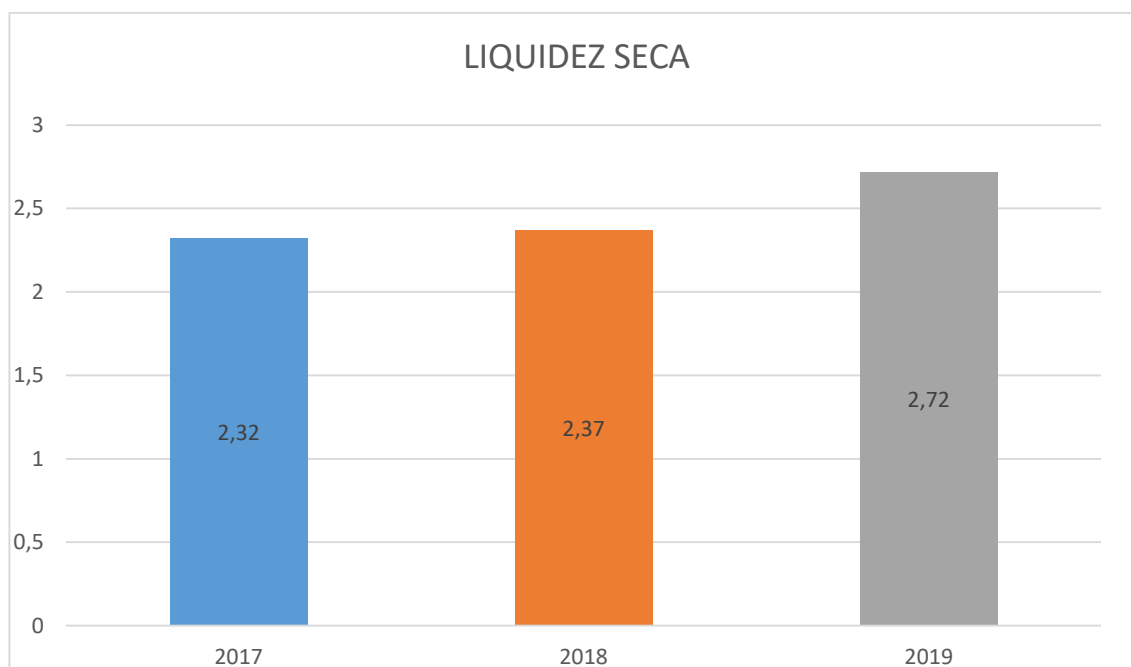


### **Liquidez Seca**

A Liquidez Seca proporciona uma visão mais real da situação financeira da empresa. Assim como a Liquidez Corrente, ela confronta Ativo Circulante com Passivo Circulante, porém desconsidera o valor da conta de Estoques.

Fórmula:

$$\text{Liquidez Seca} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$$

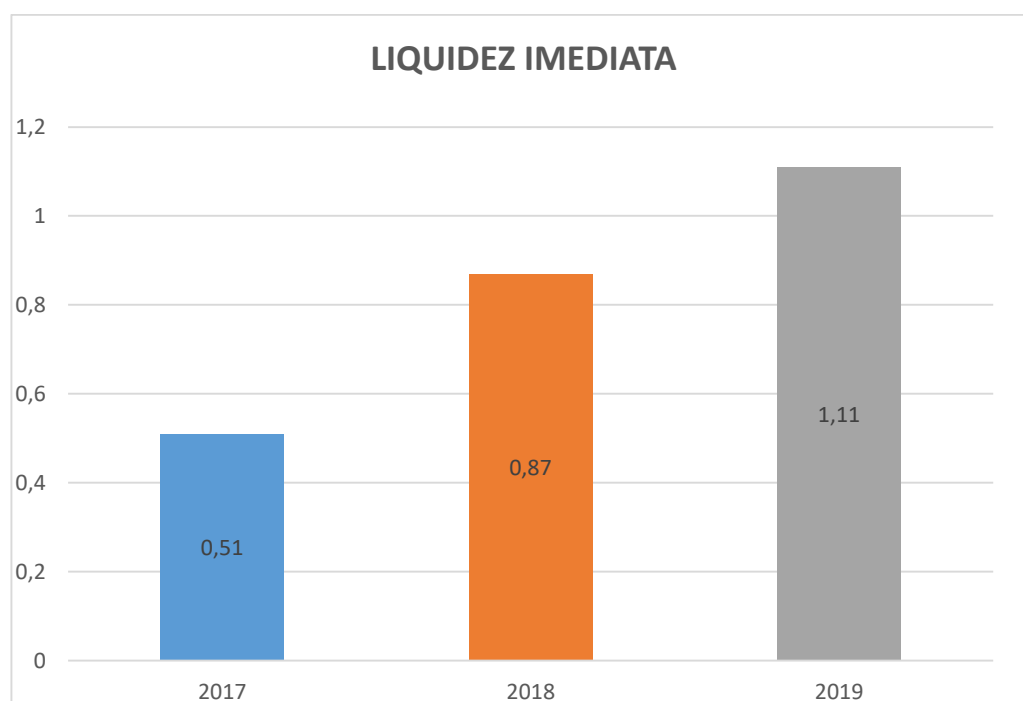


### **Liquidez Imediata**

Este índice é responsável por mostra a capacidade que a empresa tem de pagar suas obrigações de curto prazo com apenas o disponível (caixa, bancos e aplicações de liquidez imediata).

Fórmula:

**Liquidez Imediata = Disponível / Passivo Circulante**

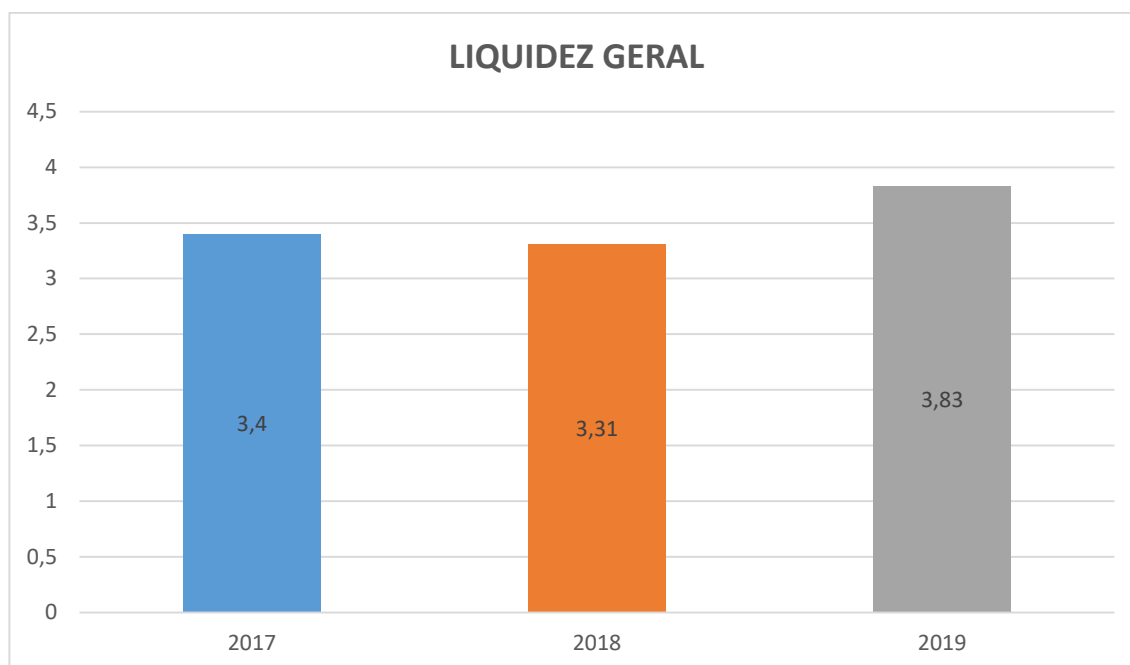


### Liquidez Geral

O índice de Liquidez Geral evidencia a capacidade da empresa em pagar suas obrigações no curto, médio e longo prazo. Entretanto, a análise deste índice merece bastante cuidado, pois seu resultado impossibilita a compreensão dos prazos de liquidação dos passivos e de recebimentos dos ativos.

Fórmula:

**Liquidez Geral = (Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo) / (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante)**



### **3.2.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO**

Os índices de endividamento têm o objetivo de mostrar a proporção da utilização de capital próprio (Patrimônio Líquido) e de capitais de terceiro (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante) em uma entidade.

A função dos indicadores de endividamento é medir quanto uma empresa possui de dívida sobre o valor de patrimônio e ativos. A análise desses índices permite a uma empresa saber se está gerindo seu negócio de forma sustentável ou se tem problemas financeiros num futuro próximo.

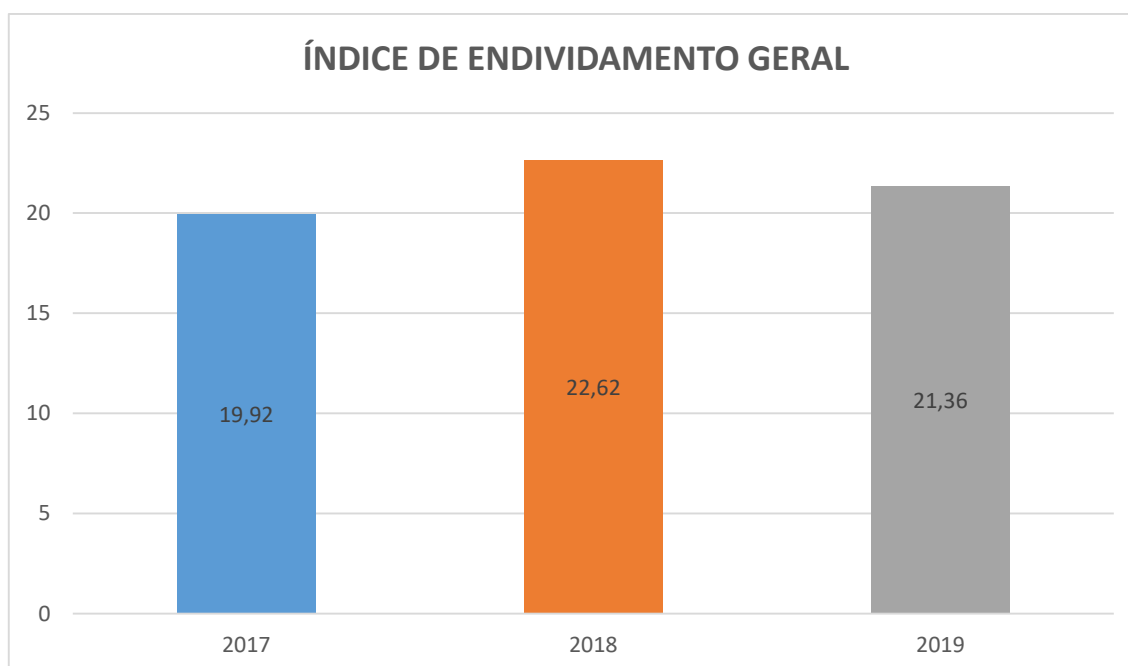
A avaliação deste índice pode ser realizada com base nos dados Balanço Patrimonial da empresa. Podemos mensurar três indicadores: Grau de Endividamento, Índice de Participação de Capital de Terceiros e Composição de Endividamentos

#### **Grau de Endividamento**

Este índice mede a proporção do Ativo Total financiada pelos credores da empresa. Quanto mais elevado, maior o montante de capital de terceiros usados para gerar lucros.

Fórmula:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Exigível total} \times 100}{\text{Ativo total}}$$



### Índice de Participação de Capital de Terceiros

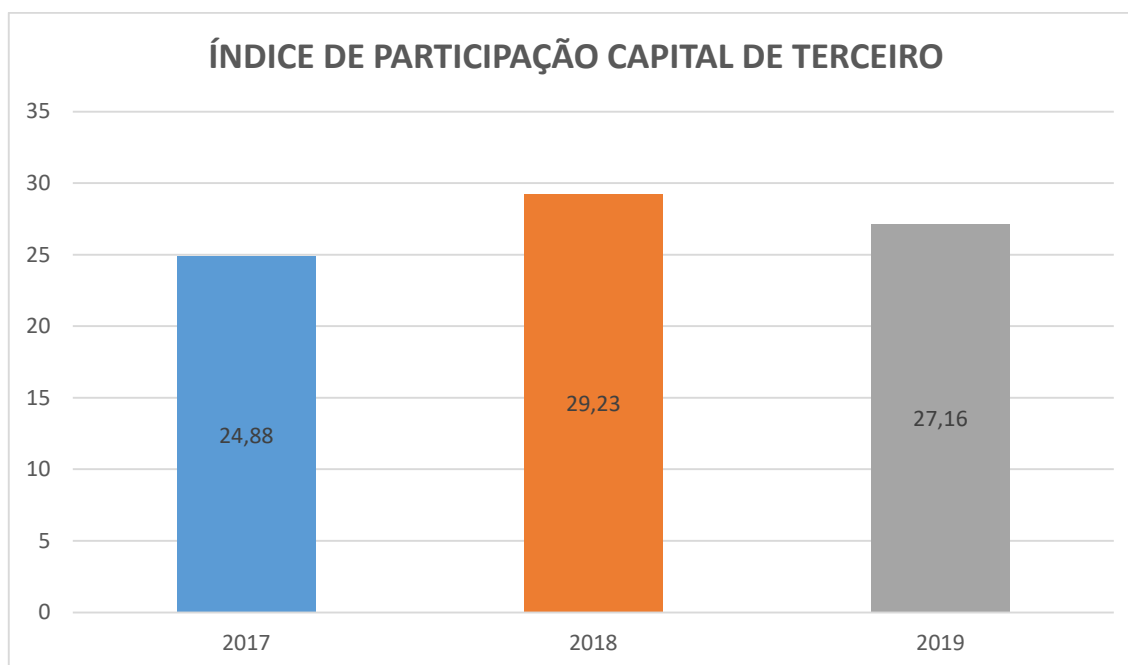
Este índice é um indicador percentual que mostra a dependência que a empresa tem em relação a capital de terceiros para manter suas atividades.

O objetivo do PCT, é avaliar o risco da empresa, é no sentido de que ‘menor, melhor’, mantidos constantes os demais fatores.

O índice de Participação de Capital de Terceiros relaciona, portanto, as duas grandes fontes de recursos da empresa, ou seja, Capital Próprios e Capital de Terceiros. É um indicador de risco ou de dependência a terceiros, por parte da empresa.

Fórmula:

$$\text{Participação de Capital de Terceiros (PCT)} = \frac{\text{Exigível total} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

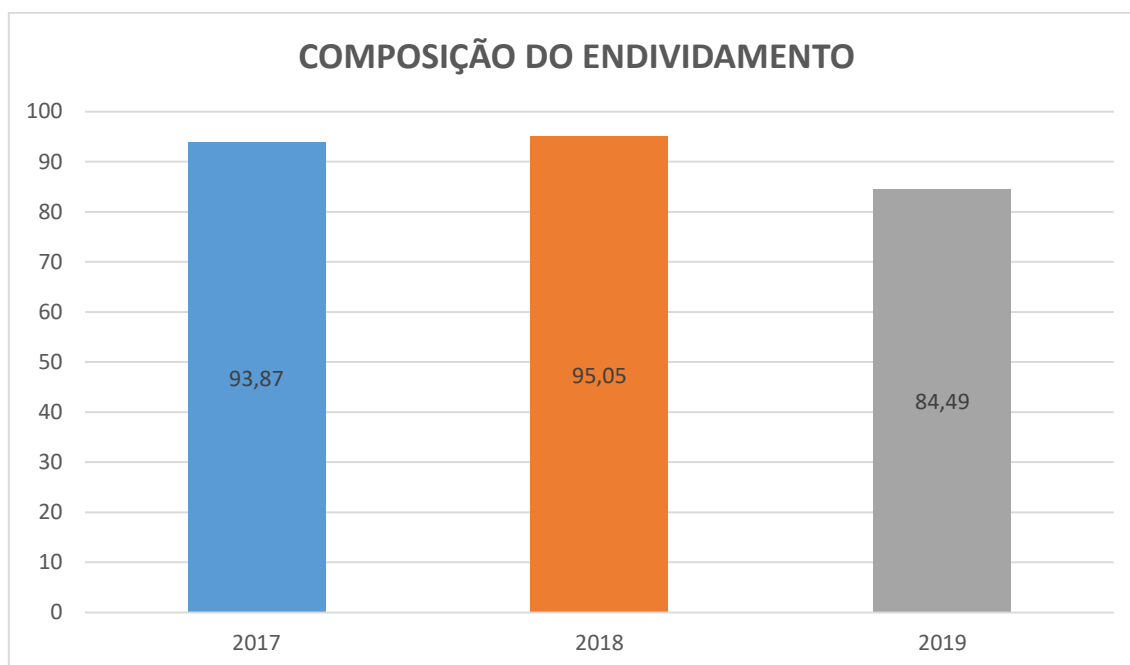


### Composição do Endividamento

A composição do Endividamento é um indicador porcentual com a finalidade de verificar a composição do endividamento da empresa. Este índice demonstra o porcentual de terceiros que se encontra no curto prazo (Passivo Circulante) e longo prazo (Passivo não Circulante), ou seja, indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a Curto Prazo, isto é, as Obrigações a Curto Prazo comparada com as Obrigações totais

Fórmula:

$$\text{Composição Endividamento (CE)} = \frac{\text{Passivo Circulante} \times 100}{\text{Exigível Total}}$$



### 3.2.4 INDICADORES DE ATIVIDADE

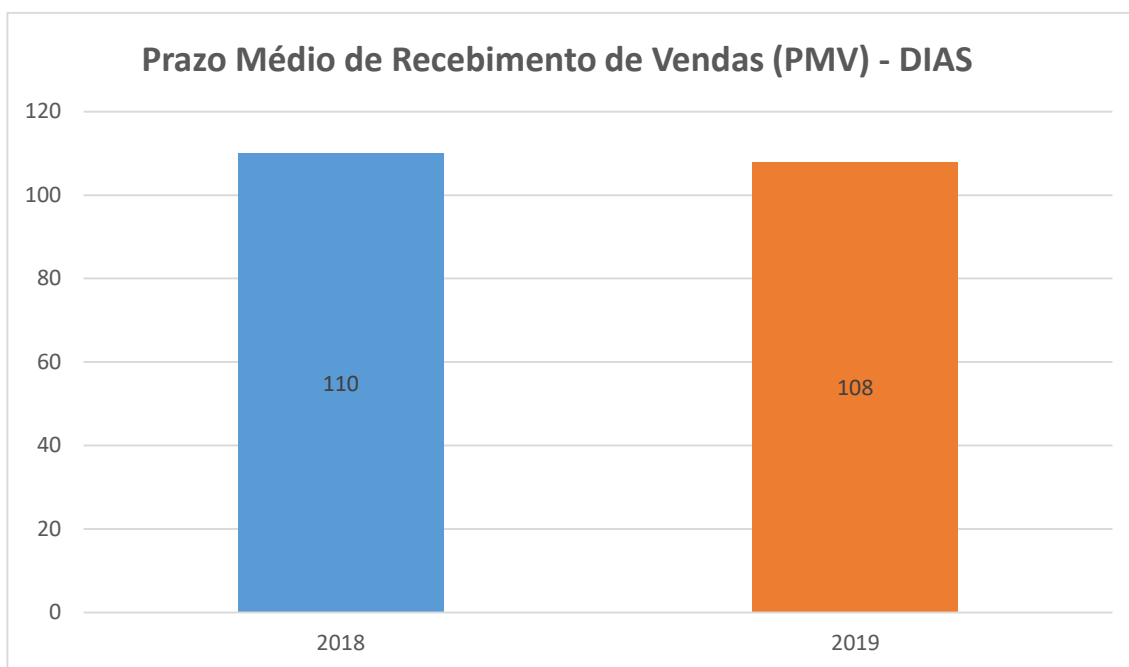
Os indicadores de atividade têm por objetivo de, basicamente, mesurar as várias etapas do ciclo de uma empresa. Estes indicadores são essenciais para a gestão de uma empresa, também tem a função de medir os processos do ciclo empresarial.

Para análises mais profundas utilizamos alguns indicadores de atividades para medir diferentes resultados da empresa, avaliando recebimentos, pagamento de compras e renovação de estoque.

#### **Prazo Médio de Recebimento de Vendas**

Este indicador refere-se ao momento que as vendas foram efetuadas até o pagamento delas. Indica a média de tempo(dias) que a empresa leva para receber os valores do que foi vendido. Quanto maior o número de vendas a longo prazo, maior será o que impactará diretamente no Capital de Giro da empresa.

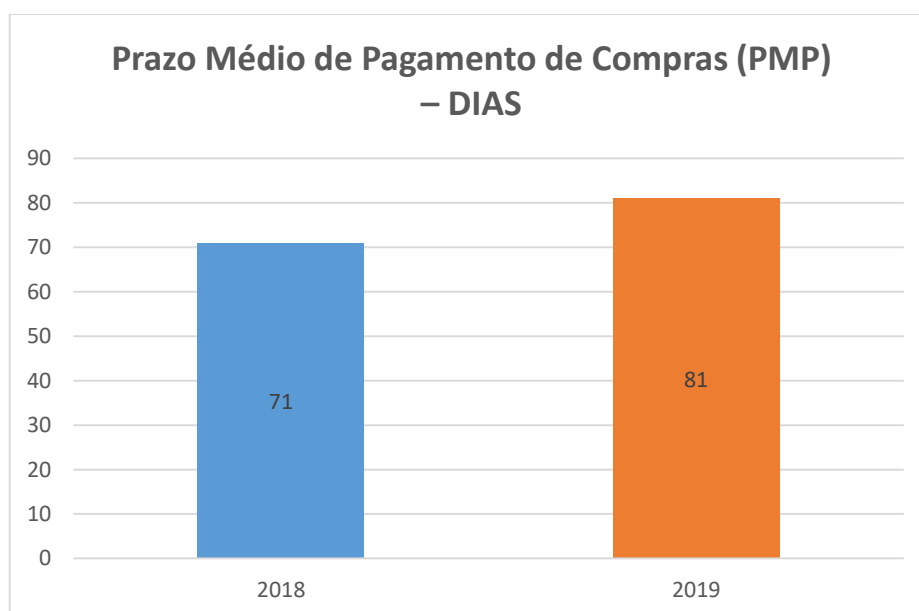
Fórmula:  $(\text{Duplicata a Receber} \times 360) / \text{Receita com vendas}$ .



### **Prazo Médio de pagamento de Compras**

O Prazo médio de pagamento de compras refere-se aos dias, em média, que a empresa demora para pagar suas compras. Tem como finalidade indicar o prazo médio que a empresa consegue pagar seus fornecedores, dependendo da política de crédito deles.

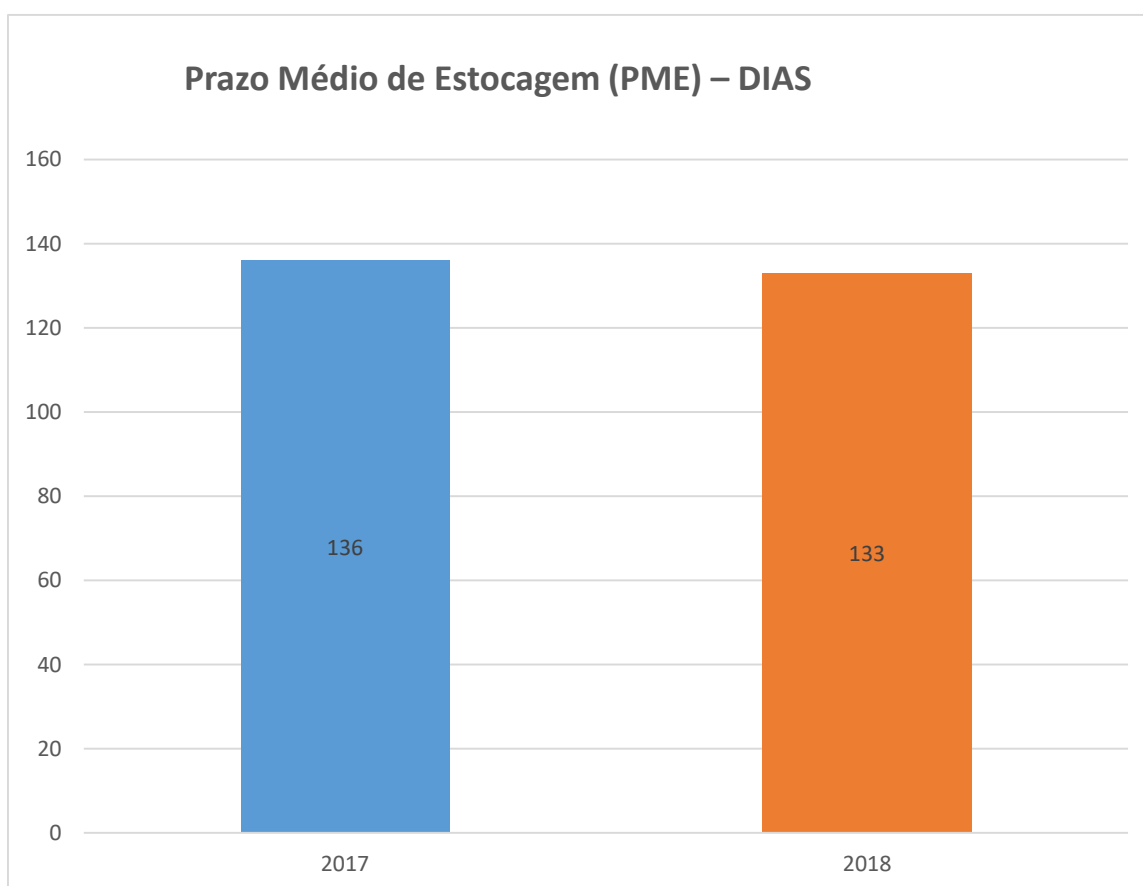
Fórmula:  $(\text{Média Fornecedores} \times 360) / \text{Compras do Período}$ .



### **Prazo Médio de Renovação de Estoques**

Refere-se ao Giro do Estoque, média de dias que os produtos ficam armazenados antes de serem vendidos, sendo que a quantidade de estoque mantido por uma organização depende do seu volume de vendas e da política de estocagem adotado por ele.

Fórmula:  $(\text{Fornecedores} / \text{Compras}) \times 360$



### **3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL**

Nesta unidade de estudos podemos fazer e analisar cada índice utilizado na contabilidade gerencial para que possa ter um parâmetro melhor de como a empresa está na sua parte financeira através de suas demonstrações.

### 3.3.1 ROI (MARGEM DE LUCRO X GIRO DO ATIVO) / ROE)

Estes índices são mostrados a Taxa de rentabilidade do investimento (ROI/TRI) nela é observado o quanto a empresa ganhou através do seu investimento, presente no seu ativo. Taxa de rentabilidade do patrimônio líquido (ROE/TRPL) nesta taxa é analisado o quanto a empresa obteve de retorno em relação ao capital investido na mesma, presente no patrimônio líquido. No ROI também é utilizado o conceito de margem de lucro, sendo um índice de lucratividade ele apresenta o ganho da empresa deduzindo suas despesas, é a divisão do lucro líquido pelo total de suas vendas, presente também o giro do ativo, um índice de produtividade, através dele é possível saber como está a produtividade de seu ativo em relação as vendas, é obtido pela divisão do total das vendas pelo ativo total da empresa.

Segue exemplo dos índices com a empresa CIA. Hering: Através das demonstrações obtidas no site da Bovespa foi possível fazer a análise das taxas e ao decorrer dos anos 2017 ao 2019 foi tendo um declínio, tanto na margem de lucro quanto no giro do ativo, de tal forma a influenciar a TRI, a margem de lucro foi a que mais influenciou, as vendas teve uma queda entre 2017 e 2018, e um aumento em 2019, por mais que as despesas tenha decaído em 2018, em 2019 ela teve um aumento significativo, de tal forma a influenciar os índices. O giro do ativo obteve um resultado positivo, mas também foi decaindo, o aumento drástico do ativo não acompanhou as vendas, que teve uma queda e logo o aumento em 2019 não foi o suficiente para que obtivesse um resultado positivo na taxa. Segue abaixo os cálculos obtidos:

| Taxa Rentabilidade Investimento (ROI) |      |      |      |
|---------------------------------------|------|------|------|
| Ano                                   | 2017 | 2018 | 2019 |
| Taxa                                  | 17%  | 14%  | 12%  |

| Margem de Lucro |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|
| Ano             | 2017 | 2018 | 2019 |
| Taxa            | 17%  | 16%  | 14%  |

| Giro do Ativo |      |      |      |
|---------------|------|------|------|
| Ano           | 2017 | 2018 | 2019 |
| Taxa          | 1,01 | 0,90 | 0,85 |

Multiplicado (x)

### 3.3.2 EBIT, EBITDA E NOPAT

EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization), conhecida também por LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) é um índice muito importante para a administração, pois mostra a produtividade de fato da empresa, dessa forma é subtraído os juros, impostos, depreciações e amortizações do lucro antes dos impostos presente na DRE, também pode ser utilizado para calcular o futuro da empresa, pois os valores utilizados são de longo prazo. EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) ou LAJIR (Lucro Antes dos Juros e Tributos) neste indicador é subtraído apenas os juros e tributos, mantendo as depreciações e amortizações no seu cálculo. NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) em português Lucro Operacional Líquido Após os Impostos, tem a finalidade de dar o valor real de lucro da empresa, é calculado através do valor gerado no EBIT, subtraindo dele o valor que seria cobrado de IRPJ e CSLL.

Através do site da BOVESPA pode ser analisado que entre o ano de 2018 para 2019 teve um aumento no índice da EBITDA pelo valor de vendas ter crescido. Segue abaixo os valores retirados no site citado.

| EBITDA |                |
|--------|----------------|
| 2018   | R\$ 259.557,00 |
| 2019   | R\$ 264.657,00 |

Já o EBIT obteve uma queda em 2019 pelo fato de a conta de Amortizações e Depreciações terem uma alta bem relativa em relação a sua receita. Segue abaixo o demonstrativo:

| EBITDA |               | Amortizações e depreciações | EBIT          |
|--------|---------------|-----------------------------|---------------|
| 2018   | R\$259.557,00 | -R\$ 30.187,00              | R\$229.370,00 |
| 2019   | R\$264.657,00 | -R\$ 54.198,00              | R\$210.459,00 |

O NOPAT acompanhou o EBIT, em 2018 foi maior do que 2019, pois ele foi calculado tendo como referência o imposto igual a 34% sobre o EBIT. A baixo o demonstrativo:

|      | EBIT          | IRPJ/CSLL (34%) | NOPAT         |
|------|---------------|-----------------|---------------|
| 2018 | R\$229.370,00 | R\$77.985,80    | R\$151.384,20 |
| 2019 | R\$210.459,00 | R\$71.556,06    | R\$138.902,94 |

### 3.3.3 EVA

EVA (Economic Value Added), em português Valor Econômico agregado, é destinado para fins gerenciais de uma empresa, através dele é possível saber o quanto a empresa teve de ganho sobre o custo de capital, ou seja, o retorno obtido pelo investimento feito na empresa.

Para efetuar os cálculos foi utilizado o passivo da empresa como capital de terceiros, o patrimônio líquido como capital próprio e como parâmetro de custo de capital a taxa CDI dos anos apurados, a Cia Hering não possui contas de empréstimos, portanto para capital de terceiros foi utilizado o mesmo custo de capital, segue demonstrativos:

|                             | 2018             | %    | Custo de Capital (CDI) |             |         |
|-----------------------------|------------------|------|------------------------|-------------|---------|
| Capital Próprio (PL)        | R\$ 1.320.076,00 | 77%  | 6,42                   | 4,97        |         |
| Capital Terceiros (Passivo) | R\$ 385.915,00   | 23%  | 6,42                   | 1,45        |         |
| Total                       | R\$ 1.705.991,00 | 100% |                        | <b>6,42</b> | <<=WACC |

|            |                 |
|------------|-----------------|
| NOPAT 2018 | R\$ 151.384,20  |
| (-) WACC   | -R\$ 109.524,62 |
| (=) EVA    | R\$ 41.859,58   |

|                             | 2019             | %    | Custo de Capital (CDI) |             |         |
|-----------------------------|------------------|------|------------------------|-------------|---------|
| Capital Próprio (PL)        | R\$ 1.426.397,00 | 79%  | 6,42                   | 5,05        |         |
| Capital Terceiros (Passivo) | R\$ 387.388,00   | 21%  | 6,42                   | 1,37        |         |
| Total                       | R\$ 1.813.785,00 | 100% |                        | <b>6,42</b> | <<=WACC |

|            |                 |
|------------|-----------------|
| NOPAT 2019 | R\$ 138.902,94  |
| (-)WACC    | -R\$ 116.445,00 |
| (=)EVA     | R\$ 22.457,94   |

### 3.4 COMPLIANCE E NORMAS INTERNACIONAIS

O presente estudo busca demonstrar a importância da função de compliance e normas internacionais, como um dos pilares de governança corporativa e relacioná-lo com as áreas de auditoria interna, gerenciamento de riscos, controles internos, jurídico e com as demais áreas de forma a garantir, de acordo com as melhores práticas de governança, suas funções, restrições e interações nas diversas formas de atuação, assim como suas respectivas responsabilidades dentro das instituições financeiras indo além das exigências legais pelos órgãos reguladores.

#### 3.4.1 CONCEITOS

Neste tópico iremos detalhar os conceitos de governanças corporativas e compliance. O conselho de governanças corporativas é adotado na Cia Hering e juntamente com compliance busca ter controle e sucesso nos seus negócios. Agora iremos particularizar o que é governanças corporativas e compliance segundo a visão de nossa empresa.

**Governança corporativa** é o conjunto pelo qual as empresas e demais organizações são coordenadas, monitoradas e incentivadas, abrangendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Já “**Compliance**” refere-se ao grupo de medidas e procedimentos com o objetivo de evitar, detectar e reparar a ocorrência de irregularidades e anormalidades, fraudes e corrupção. Adirir **posturas éticas para seus colaboradores**, está entre as principais preocupações de

uma corporação que almeja o sucesso, seja uma empresa privada, de capital aberto ou até mesmo instituições associativas.

### **3.4.2 BOLSA DE VALORES: SEGMENTOS DE LISTAGEM**

A bolsa de valores visa dar maior transparência a governanças corporativa enfatizando a necessidade da noção de instrumentos de governanças corporativas pelas empresas estabeleceu os seguintes segmentos de listagem:

De acordo com o site (B3, 2020) os segmentos especiais de listagem da B3 são: Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 e foram criados no momento em que foi observado que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas. Todos esses segmentos prezam por regras de governança corporativa diferenciadas. Essas regras vão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.As.) e têm como objetivo melhorar a avaliação daquelas que decidem aderir, voluntariamente, a um desses segmentos de listagem.

A empresa Cia. Hering no 16 de maio de 2007, adotou o segmento do Novo Mercado da B3 e passou a integrar a carteira do Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC). A Cia procura estar 100% comprometida a atingir e manter altos padrões de governança corporativa, seu estatuto social contém todas as cláusulas mínimas exigidas pelo Regulamento do Novo Mercado e seguem as regras disponibilizadas para o tal segmento.

As regras do Novo Mercado vão além das obrigações impostas pela legislação brasileira em vigor, o atendimento aos seguintes requisitos, tais como:

- Emitir apenas ações ordinárias;
- Manter, no mínimo, 25,0% de ações do capital da Companhia em circulação;

- Conceder a todos os acionistas o direito de venda conjunta (*tag along*), em caso de alienação do controle acionário da Companhia, oferecendo para cada ação as mesmas condições e o mesmo preço pago por ação do bloco controlador;
- Adotar procedimentos de oferta que favoreçam a dispersão acionária;
- Disponibilizar aos acionistas um calendário de eventos societários;
- Limitar a, no máximo, dois anos o mandato de todos os membros do conselho de administração, composto de no mínimo cinco membros, sendo que no mínimo 20% deles deverão ser independentes;
- Detalhar e incluir informações adicionais nas informações trimestrais;
- Elaborar, a partir do segundo exercício social encerrado após a admissão no Novo Mercado, demonstrações financeiras anuais e trimestrais, inclusive demonstrações de fluxo de caixa, em idioma inglês, de acordo com normas contábeis internacionais, tais como o U.S. GAAP ou o IFRS;
- Realizar, pelo menos uma vez ao ano, reunião pública com analistas e quaisquer outros interessados, para divulgar informações quanto à sua respectiva situação econômico-financeira, projetos e perspectivas;
- Em caso de saída do Novo Mercado, para que as ações sejam negociadas fora do Novo Mercado, o acionista controlador deve fazer oferta pública de aquisição das ações em circulação, no mínimo pelo valor econômico apurado mediante laudo de avaliação elaborado por empresa especializada e independente;
- Adotar exclusivamente as normas do regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado, pelas quais a B3, a companhia, os acionistas, os administradores, e os membros do Conselho Fiscal da companhia, se instalado, comprometem-se a resolver toda e qualquer disputa ou controvérsia relacionada ao regulamento de listagem por meio de arbitragem.

### **3.4.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Podemos dizer que governança corporativa mostra a direção para que um empresa precisa seguir para chegar aos resultados esperados, para isso a empresa conta com seus

colaboradores, conselho de administração composto por um presidente e seis conselheiros e conta com os seguintes comitês que são: auditoria e estatutário composto por três membros; o comitê de estratégias composto por dois membros; e o comitê de sustentabilidade, composto por cinco membros, e para finalizar a empresa conta com o comitê de gestão de pessoas que é composto por três integrantes que juntos buscam por melhorias para alcançar seus objetivos.

O conselho de administração é responsável por manter na tomada de decisões o direcionamento estratégico dos negócios visando sempre os principais interesses da organização como um todo.

Os comitês são responsáveis por:

**Comitê de auditoria e estatutário;** é de total responsabilidade a fiscalização, revisão, supervisão, acompanhamento e, quando necessário a apresentação de recomendações sobre atividades da Companhia. Também é uma função deste comitê cuidar da operacionalização do Canal de Denúncias.

**Comitê de estratégia;** a principal função de um comitê estratégico é, dar suporte ao empreendedor em um desafio diante do qual ele se sinta isolado, sempre buscando uma estratégia para longevidade da empresa.

**Comitê de gestão de pessoas;** é da responsabilidade deste comitê auxiliar o conselho sobre desenvolvimento organizacional, políticas de recrutamento, atração e retenção de talentos, bem como recomendar e opinar a respeito de sucessão, avaliação de desempenho e planejamento e desenvolvimento de pessoas.

**Comitê de sustentabilidade:** Esse conselho fica com total responsabilidade as ações tomadas que visam o desenvolvimento sustentável da sociedade, aplicadas ao processo produtivo da empresa.

Para Cia Hering as boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade, dentre os princípios básicos que conduzem esta prática estão a transparência, equidade, prestação de contas, e responsabilidade corporativa.

Para concluir pode-se afirmar que os Comitês da Governança Corporativa funcionam como apoiadores do Conselho de Administração, fornecendo aos conselheiros informações e análises para tomadas de decisão ágeis e precisas conseguindo assim chegar nos objetivos desejados.

### **3.4.4 INSTRUMENTOS DE COMPLIANCE**

Compliance é o conjunto de disciplinas a fim de cumprir normas legais e regulamentadas no ambiente institucional de uma empresa.

Segundo a Cia Hering em relação a compliance eles tem objetivo estabelecer regras e normas em funções do Compliance para o cumprimento e execução por parte dos membros da administração, colaboradores e parceiros da Cia. Hering, bem como de todas as empresas.

A empresa tem como objetivo na área de compliance

- Ter apoio e comprometimento da alta administração;
- Promover avaliação periódica dos riscos de Compliance;
- Gerenciamento da aderência da empresa à legislação aplicável ao negócio;
- Monitoramento da aderência ao Código de Conduta e demais Políticas Corporativas;
- Gestão das políticas e procedimentos de prevenção a conflitos de interesses, fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro;
- Investigações e tratativas das denúncias recebidas através do Canal de Ética;
- Gestão e monitoramento da relação da empresa com Terceiros em geral
- Realização periódica de treinamentos e programas de conscientização dos colaboradores;

- Orientar e auxiliar na identificação dos riscos de Compliance (análise de riscos), bem como na definição e implementação dos planos de ação de resposta aos riscos;
- Assessorar e apoiar as demais áreas da empresa sobre aspectos de Compliance;
- E sempre atuar com autonomia e independência na defesa dos interesses da Empresa.

Em relação aos seus colaboradores a Cia Hering também zela por estabelecer e manter um programa de comunicação, treinamentos, palestras e workshops que promovam a conscientização das condutas éticas e de integridade esperadas pela alta direção, de todos os colaboradores, dentro da empresa e no ambiente de negócios, demonstrando sua importância, necessidade, e benefícios, a empresa conta também com uma gestão de riscos afim de identificar, avaliar e monitorar os riscos de Compliance para todos os processos específicos e atividades, auxiliando as áreas na elaboração e implementação de planos de ação correspondentes para cada risco com vistas à reduzi-los, ou até eliminá-los além disso a empresa mantém sua agenda de reuniões periódicas com a Administração da Companhia, para que seus membros possam avaliar a condução e gestão do Programa de Compliance da Cia. Hering, assim como contribuir com sugestões e melhorias para os seus processos de normas e condutas.

## **3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

Nessa disciplina iremos apresentar os conceitos básicos de gasto, custo, despesa, investimento, ganho, perda e desembolso, além das classificações dos gastos fixos e variáveis, e diretos e indiretos.

Deverá ser abordado também análises do ponto de equilíbrio da organização, para isso será utilizado o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) e o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF).

### **3.5.1 TERMINOLOGIA E CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS**

De início iremos conceituar gasto, que segundo o site Administradores.com é o “sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer,

sacrifício esse representado por entrega ou promessa de dinheiro”. (Miler Mendonça/ Administradores.com, 2008). Ou seja, gasto é a definição abrangente para aquisição feita dentro da organização, seja ela de produtos ou serviços, independente da função que exercerá mediante a empresa. Ex: Matéria prima; aluguel; gasto com funcionários, etc.

No entanto investimentos, de acordo com Treasy (2018), é um exemplo de gasto, uma espécie de aplicação de recursos, pois agrega no valor da organização. Em empresas industriais por exemplo, um investimento pode ser interpretado após a compra de máquinas e/ou equipamentos, que são investimentos onde, futuramente podem acarretar um retorno financeiro.

Desembolso é simplificarmente todo ato em que há saída de dinheiro do caixa da empresa, resultante da aquisição de bem ou serviço, conforme explica a Inovar.net (2016).

O conceito de perda segundo Inovar.net (2016), é um prejuízo que a empresa sofre, em relação aos bens ou serviços que tiveram danos anormais. Tomamos como exemplo enchentes, incêndios que afetam de maneira geral a empresa, ou até mesmo falhas na produção, que impedem que o produto ali produzido, seja vendido.

Os Custos de acordo com Treasy (2018), são todos os gastos relacionado com o processo produtivo da empresa. Exemplos: Matéria prima, energia elétrica, gasto com funcionários ligado a produção. O custo ainda é dividido entre diretos ou indiretos e fixos ou variáveis,

Custo direto é todo custo que está diretamente ligado com a produção do produto a ser vendido. Exemplo: Na Cia Hering S.A são produzidas roupas, em geral todo custo utilizado na fabricação é um custo direto, assim como tecidos, máquinas de costura, linhas, etc.

Custo indireto são gastos que contribuem e ajuda no processo de produção, mas não estão relacionados diretamente com o produto. Exemplo: Materiais que não estão ligados a produção dos produtos, energia elétrica, seguro de máquinas das quais são utilizadas no processo de fabricação das roupas.

Custo fixo como o próprio nome diz, custos fixos são aqueles que não variam de acordo com o volume produzido. Exemplo: Aluguel, salários de funcionários do departamento de produção.

Custo variável é o custo que é estipulado de acordo com o volume de produção, varia de mês para mês. Exemplo: Matéria prima, embalagens, fornecedores, entre outros.

Já as despesas segundo Inovar.net (2016), são gastos com bens ou serviços que estão ligados com a estrutura administrativa da empresa. Exemplo: Despesa com salários, Impostos sobre vendas, taxas bancárias.

### 3.5.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Nesse tópico iremos realizar a análise do Ponto de Equilíbrio, e para isso utilizamos a três últimas demonstrações contábeis da empresa Hering S.A. Em relação aos cálculos, consideramos os pontos de equilíbrio da seguinte forma

#### Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)

Segundo Evandir Meglorioni (2006, p.128) o Ponto de Equilíbrio Contábil é um fator muito importante dentro das organizações, pois é ele quem indica qual o valor mínimo que a empresa deve faturar ou o mínimo de produtos que deve vender para poder cobrir todos os custos e as despesas sejam elas fixas ou variáveis, sem haver lucro ou prejuízo, ou seja lucro nulo. É representado pela seguinte fórmula.

$$PEC = \frac{\text{Custos e despesas fixas}}{\text{margem de contribuição} *}$$

\*Margem de contribuição se dá pela diferença entre a Receita e os custos variáveis.

#### Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE)

De acordo com Meglorini (2006, p.128) o Ponto de Equilíbrio Econômico é uma variação de cálculo que visa demonstrar qual o mínimo de faturamento que a empresa deve ter, para que cubra os custos e as despesas e ainda sim, obtenha um lucro desejado, o chamado “custo de oportunidade”. É representado pela seguinte fórmula:

$$PEE = \frac{\text{Custos e despesas fixas} + \text{lucro}}{\text{margem de contribuição}}$$

## Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF)

Conforme o Livro de “Custos- Análises e Gestão, de Evandir Megliorini, o Ponto de Equilíbrio Financeiro é resultante da equação em que é excluído os custos com depreciação, sendo uma variação de cálculo em que é representada somente quando houver saída ou desembolso de dinheiro do caixa.

$$PEF = \frac{\text{Custos e despesas fixas} - (\text{depreciação, amortização})}{\text{margem de contribuição}}$$

Através da Demonstração de Resultados (DRE) e da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), conseguimos encontrar os pontos de equilíbrio, contábil, financeiro e econômico da empresa escolhida nos anos de 2017 a 2019. Segue:

|                            | 2019          |         | 2018          |         | 2017          |        |
|----------------------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|--------|
| Receitas                   | 1.549.159,00  | 100,00% | 1.537.300,00  | 100,00% | 1.558.752,00  | 100,0% |
| Variáveis                  | 870.519,00    | 56,19%  | 883.580,00    | 57,48%  | 872.273,00    | 56,0%  |
| Margem de Contribuição     | 678.640,00    | 43,81%  | 653.720,00    | 42,52%  | 686.479,00    | 44,0%  |
| Fixos                      | 463.938,00    |         | 414.206,00    |         | 422.698,00    |        |
| Resultado                  | 214.702,00    | 13,86%  | 239.514,00    | 15,58%  | 263.781,00    | 16,9%  |
| <b>Margem de Segurança</b> | <b>31,64%</b> |         | <b>36,64%</b> |         | <b>38,43%</b> |        |

| PEC                    | 1.059.050,05 |        | 974.054,46   |         | 959.798,26   |         |
|------------------------|--------------|--------|--------------|---------|--------------|---------|
|                        | 2019         |        | 2018         |         | 2017         |         |
| Receitas               | 1.059.050,05 | 100,0% | 974.054,46   | 100,00% | 959.798,26   | 100,00% |
| Variáveis              | - 595.112,05 | 56,2%  | - 559.848,46 | 57,48%  | - 537.100,26 | 55,96%  |
| Margem de Contribuição | 463.938,00   | 43,8%  | 414.206,00   | 42,52%  | 422.698,00   | 44,04%  |
| Fixos                  | - 463.938,00 |        | - 414.206,00 |         | - 422.698,00 |         |
| <b>Resultado</b>       | <b>0</b>     |        | <b>0</b>     |         | <b>0</b>     |         |

| PEE                    | 1.372.313,64      |               | 1.273.543,24      |               | 1.241.757,70      |               |
|------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
|                        | 2019              |               | 2018              |               | 2017              |               |
| Receitas               | 1.372.313,64      | 100,00%       | 1.273.543,24      | 100,00%       | 1.241.757,70      | 100,00%       |
| Variáveis              | - 771.144,28      | 56,19%        | - 731.982,91      | 57,48%        | - 694.883,93      | 55,96%        |
| Margem de Contribuição | 601.169,36        | 43,81%        | 541.560,32        | 42,52%        | 546.873,77        | 44,04%        |
| Fixos                  | - 463.938,00      |               | - 414.206,00      |               | - 422.698,00      |               |
| <b>Resultado</b>       | <b>137.231,36</b> | <b>10,00%</b> | <b>127.354,32</b> | <b>10,00%</b> | <b>124.175,77</b> | <b>10,00%</b> |

| PEF                           | 857.201,01         |         | 829.199,47         |         | 820.859,60         |         |
|-------------------------------|--------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|
|                               |                    |         |                    |         |                    |         |
|                               | 2019               |         | 2018               |         | 2017               |         |
| Receitas                      | 857.201,01         | 100,00% | 829.199,47         | 100,00% | 820.859,60         | 100,00% |
| Variáveis                     | - 481.687,01       | 56,19%  | - 476.591,47       | 57,48%  | - 459.350,60       | 55,96%  |
| Margem de Contribuição        | 375.514,00         | 43,81%  | 352.608,00         | 42,52%  | 361.509,00         | 44,04%  |
| Fixos                         | - 463.938,00       |         | - 414.206,00       |         | - 422.698,00       |         |
| <b>Resultado</b>              | <b>- 88.424,00</b> |         | <b>- 61.598,00</b> |         | <b>- 61.189,00</b> |         |
|                               |                    |         |                    |         |                    |         |
| <b>Valor das Depreciações</b> | <b>88.424,00</b>   |         | <b>61.598,00</b>   |         | <b>61.189,00</b>   |         |

Após encontrados os pontos de equilíbrio analisamos que, a empresa Hering atingiu um ótimo desempenho quanto as análises. Com base na DRE, no ano de 2018 sua Receita obteve um decréscimo em relação a 2017, seguido de um acréscimo nos custos e despesas variáveis, e mesmo assim manteve seu nível positivo tanto financeiramente, como economicamente e contabilmente. Já no ano de 2019, além do aumento na Receita a Cia Hering conseguiu uma diminuição nos custos variáveis e fixos, o que acarretou em um maior lucro. Em relação ao ponto de equilíbrio econômico, foi estipulado um lucro contábil de 10% sobre as receitas dos 3 anos. Em vista de seus resultados positivos, ainda analisamos a margem de segurança, que visa demonstrar o quanto o faturamento está superando o valor do ponto de equilíbrio. As margens de segurança da Hering são de R\$ 1.059.050,05; R\$ 974.054,46 e R\$ 959.798,26, isso em 2019, 2018 e 2017 respectivamente.

## 4. CONCLUSÃO

Com este projeto, podemos ver na prática como tudo ocorre ao decorrer do semestre através das teorias que é obtido nas aulas. Com a matéria de controladoria foram analisados vários métodos e formas de se manter uma empresa, tendo o objetivo, seguindo com os indicadores e juntamente com as metas e as iniciativas para se conquistar aquilo que a empresa tanto almeja.

Na parte de Contabilidade Gerencial pode ser visto em como a empresa está referente aos seus índices, de acordo com as demonstrações obtidas no site da Bovespa, tendo uma visão mais crítica e ampla a todos os índices calculados, que não somente é observado o lucro da empresa para uma tomada de decisão, mas sim todo o envolvimento, e os índices utilizados como ROI, ROE, Margem de Lucro, Giro do ativo, EBITDA, EBIT, NOPAT e MVA são de extrema importância para saber como está a saúde da empresa no geral, com esses índices pode ser observado que de forma geral a CIA HERING está em uma boa situação, apesar de ter tido uma queda em algumas situações no ano de 2019 em relação ao ano de 2018.

Através das Análise das Demonstrações Contábeis, em média a Cia Hering se mostra em uma condição financeira confortável, os índices apresentam um bom resultado e em constante crescimento.

Em Gestão Estratégica de Custos pode ter sido observado que após encontrados os pontos de equilíbrio analisamos que, a empresa Hering atingiu um ótimo desempenho quanto as análises. Com base na DRE, no ano de 2018 sua Receita obteve um decréscimo em relação a 2017, seguido de um acréscimo nos custos e despesas variáveis, e mesmo assim manteve seu nível positivo tanto financeiramente, como economicamente e contabilmente. Já no ano de 2019, além do aumento na Receita a Cia Hering conseguiu uma diminuição nos custos variáveis e fixos, o que acarretou em um maior lucro.

Em Compliance e Normas Internacionais pode-se concluir e afirmar que, os Comitês de Governanças Corporativas e os instrumentos de compliance funcionam como apoiadores de conselho de Administração, fornecendo aos conselheiros informações e análises para tomadas de decisões ágeis e precisas, conseguindo assim alcançar os objetivos desejados para empresa.

## 4. REFERÊNCIAS

- MENDONÇA, Miler. A diferença de gasto, custo e perda. Administradores.com, 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-diferenca-de-gasto-custo-e-perda>. Acesso em: 18 de set. de 2020.
- DE CAMARGO, Renata. Você sabe quando um gasto é um investimento? Entenda sobre custos, despesas e investimentos. Treasy, 2018. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/investimentos-custos-despesas/#:~:text=Todo%20dinheiro%20que%20sai%20da,de%20gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20benef%C3%ADcios%20futuros.>>. Acesso em: 20 de set. de 2020.
- LEITÃO, Gledson. Qual a diferença entre gasto, desembolso, investimento, custo, despesa e perda? Inovar.net, 2016. Disponível em <<https://www.inovar.net/qual-diferenca-entre-gasto-desembolso-investimento-custo-despesa-e-perda/>>. Acesso em: 20 de set. de 2020.
- LANA, Fernanda. O compliance nas empresas e instituições. < <https://jus.com.br/artigos/45263/o-compliance-nas-empresas-e-instituicoes/#:~:text=Nos%20%C3%A2mbitos%20institucional%20e%20corporativo,desvio%20ou%20inconformidade%20que%20possa/>>. Acesso em: 18 de set. de 2020.
- Cia. Hering. Visão Geral. Disponível em: <<https://ri.ciahering.com.br/governanca-corporativa/visao-geral/>>. Acesso em: 24 de Out. de 2020.
- Entenda a diferença entre análise horizontal e análise e vertical – Fortes Tecnologia. Disponível em : < <https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-financeira/entenda-a-diferenca-entre-analise-horizontal-e-analise-vertical/#:~:text=%C3%89%20analisar%20se%20os%20valores,uma%20ideia%20da%20tend%C3%Aancia%20futura,>>. Acesso em: 8 de Out. de 2020.