**INTERPRETAÇÕES EXPONENCIAL**

 ANÁLISE CONTUNDENTE DAS VARIAÇÕES

 CONFRONTO ORÇAMENTÁRIO PLANEJADO X REALIZADO

**Objetivo fundamental dos três estudos de caso, mostrar na análise da execução orçamentária, a variação entre o orçado e o realizado, baseada na lógica numérica das interpretações.**

**Estudo de caso 1**

Receita menor ao Projetado - Resultado menor ao esperado

A - CONTA RESULTADOS ORÇADO REALIZADO VARIAÇÃO

1. Receitas de venda............ $ 150.000 100% 120.000 100% (30.000) (20%)

2. Impostos s/ Venda........... 30.000 20% 24.000 20% (6.000) 0

3. Despesas Variável Venda.. 7.500 5% 4.800 4% (2.700) (1%)

4. Custos Direto Produção.... 60.000 40% 54.000 45% (6.000) 5%

5. Total Variável/Direto (2ª4).. 97.500 65% 82.500 69% (15.000) 4%

6. Margem Contribuição (1-5). 52.500 35% 37.200 31% (15.300) (4%)

7. Custos Indireto Produção... 15.000 10% 13.000 11% (2.000) (13%)

8. Despesas Administrativa.... 7.500 5% 6.000 5% (1.500) (20%)

9. Despesas Venda Fixa...... 9.000 6% 4.000 3% (5.000) (56%)

10.Despesas Financeira....... 6.000 4% 7.000 6% 1.000 17 %

11.Custos Fixos (7ª10)........... 37.500 25% 30.000 25% (7.500) (20%)

12.Resultado Operacional(6-7) 15.000 10% 7.200 6% (7.800) (52%)

**Estudo de caso 2**

Receita maior ao Projetado – Resultado maior ao esperado.

B. CONTAS DE RESULTADOS ORÇADO REALIZADO VARIAÇÃO

1. Receitas de Venda ............ $ 200.000 100% 250.000 100% 50.000 25%

2. Impostos s/Venda............... 40.000 20% 47.500 19% 7.500 (1%)

3. Despesas Variável Venda.... 8.000 4% 15.000 6% 7.000 2%

4. Custos Direto Produção ...... 90.000 45% 105.000 42% 15.000 (3%)

5. Total Variável/Direto (2ª4) ... 138.000 69% 167.500 67% 37.000 (2%)

6. Margem Contribuição (1-5).. 62.000 31% 82.500 33% 20.500 2%

7. Custos Fixos........................ 40.000 20% 45.000 18% 5.000 13%

8. Resultado Operacional (6-7). 22.000 11% 35.000 14% 13.000 59%

COMENTÁRIO E INTERPRETAÇÃO:

**I. Causa é Teoria > campo das ideias**

Vamos fazer um pacto do conhecimento para o entendimento claro das interpretações lógicas e juntos tentaremos resolver os problemas do dia a dia na GESTÃO dos negócios, no caminho do crescimento lucrativo para buscar os resultados planejados.

Tudo é óbvio, desde que você saiba a resposta. O estudo apresentado foi desenvolvido numa vida toda, durante anos vivenciados de experiências acumuladas na prática. Procuramos evitar as teorias, evidentemente elas são indispensável para o conhecimento, à atenção toda voltada á prática de atividades criadas e desenvolvidas junto ás empresas, no mundo acadêmico e apresentar soluções fáceis. É sempre melhor MOSTRAR em vez de CONTAR. Pare de falar e prove o que é capaz de fazer. É o que estamos propondo.

Tudo foi desenvolvido no caminho da simplicidade; sofisticar é burocrático, soberba não permanece para sempre. Uma mensagem sofisticada com as quais as pessoas não se identificam, não tem utilidade alguma. Simplicidade não significa pouco conhecimento.

Na matemática numérica, não tem interpretação plural, deve ser objetiva, única e absoluta. Ás interpretações não verdadeiras pode influenciar negativamente as pessoas na distorção dos resultados. As melhores informações dependem da escolha dos melhores sistemas: ***sistema de custeio direto a padrão; fórmula mark up do preço de venda; resultado pela margem de contribuição flexível.***

Toda experiência explica que muita das informações explicitadas leva-nos a interpretações políticas, desvirtuadas e interesseiras, principalmente em repartições públicos (governo), mas também ocorrem nas empresas privadas, na tentativa de esconder os maiores erros operacionais e, nesta circunstância a empresa deve dispor de pessoas qualificadas para o trabalho de controle permanente e ficar vigilante. O que deve prevalecer é a ética profissional.

A pessoa ser capaz de entender para poder saber interpretar. Há uma grande diferença entre SABER o que é relevante na prática e conseguir explicar como é que SABEMOS!

Peter Drucker, o pai da teoria e pratica da administração moderna, afirma: 90% das questões administrativas são iguais para todas as Empresas.

O crescimento lucrativo traz á ideia que o crescimento é preocupação no conjunto de ações que garantem pequenas conquistas diárias e as adaptações nas mudanças no mercado. O foco principal é no CLIENTE, fundamental para o crescimento. Ser grande não é tão ruim assim para uma EMPRESA. Você tem certeza de que está pronto para o crescimento?

Fracasso é um evento e não uma pessoa. O conhecimento é a única vantagem competitiva realmente sustentável para os gestores e para saber conhecer, não precisa ser uma pessoa LETRADA para tudo isso acontecer.

Na matemática numérica, dividir você diminui;

Na matemática das ideias, dividir você aumenta.

**II. Efeito é Prática > campo numérico**

INTERPRETAÇÃO DOS NÚMEROS

Estudo de caso 1

>A relação entre valores orçados x realizados, a comparação parte primeiro do valor planejado, índice 100 e, o realizado pode ser maior ou menor valor.

>Despesas Variáveis e os Custos Diretos são proporcionais às receitas ( usar o percentual para a comparação e interpretação);

> Custos Fixos não são proporcionais às receitas (usar o valor absoluto).

*1. RECEITA DE VENDAS*

As receitas de vendas o cálculo multiplicação do preço de venda pelas quantidades vendidas. Exemplo do orçado 1.000 x 150,00=$150.000,00.

Valor orçado x realizado = $150.000 (– ) 120.000 = 30.000 20% variação.

Interpretação: A variação de $30.000(150-120) mostra que o valor da receita

realizada ficou em 20% menor.(30.000/150.000=20).

Motivos: obviamente foi o menor volume de vendas.

Os critérios usados para a origem de cálculos dos valores orçados é o mesmo aplicado para cálculo dos valores realizados.

*2. IMPOSTOS SOBRE VENDAS*

Os impostos sobre as vendas é a média do percentual calculado sobre a receita de venda dos vários tipos de impostos (ICMS - pis - cofins - iss).

Interpretação: No comparativo não houve variação do percentual, igual em 20%, pela característica é despesa variável e proporcional á receita.

Lembrando, que a empresa usa as tabelas de preço diferenciadas para os Estados com menor alíquota, concedendo descontos para aqueles de menor alíquota do ICMS.

Exemplo: No cálculo do preço de venda tabela única para todo Brasil, o ICMS aplica-se o percentual máximo de 17% SC e o produto que é vendido em SP com alíquota de12%, conceder um desconto de 5,7%, para que o preço de venda seja igual excluindo-se o imposto ICMS.

SC PV $100,00-17%ICMS=$83,00 preço sem o imposto;

SP PV $100,00-5,7%desconto=$94,30-12%ICMS=$83,00 preço sem imposto.

**OBS**: Veja que o preço de venda sem o imposto do ICMS ficou igual, de $83,00, preço correto e justo .

Por outro, se usar um percentual único pela média ponderada, é o mais usado pela maioria das Empresas, vai ocorrer diferença entre o percentual previsto do percentual ocorrido e neste caso é importante saber em quais Estados às vendas foram realizadas. Quando o percentual do realizado for maior devido às vendas maiores nos Estados de maior alíquota, SC como exemplo, haverá perda na margem de contribuição, consequentemente menor resultado.

*3. DESPESAS VARIÁVEIS DE VENDAS*

Interpretação:

As Despesas Variáveis de Vendas apresenta o percentual menor em 1 p.p. (5%-4%).

Motivos: Frete menor devido entregas localidades mais próximas? Comissões de vendas vendedores com menor percentual?

São hipóteses, os motivos são os mais diversos para cada empresa ou situação, é preciso investigar e conhecer.

Também é importante esclarecer, a variação do percentual das despesas variável de venda não estão diretamente relacionada ao volume de vendas. São outros fatores, menos ao volume.

*4. CUSTOS DIRETOS DE PRODUÇÃO*

O valor do custo direto de produção, multiplicação do custo unitário direto pela quantidade vendida (1.000 x $60,00=60.000).

Interpretação:

A análise da variação não pode ser feita pelo valor absoluto dos custos, mas pelo percentual de participação sobre a receita de vendas: orçado 40% realizado 45%-variação negativa 5 p.p.

Motivos: Produtividade da mão de obra da produção foi pior, a redução da produção sem fazer o corte do pessoal da mão de obra direta. São muitos outros casos, exemplo o custo da matéria prima com o custo maior. Importante, primeiramente um diagnóstico das razões dos desvios entre o foi projetado confrontando com o realizado.

Ao considerar o valor absoluto da variação do custo direto de produção, o custo ficaria a menor em 10% (-6.000/60.000=10%), seria absolutamente errada essa interpretação. Portanto, Custo Direto Produção afirmar que foi a maior e pior em 5 p.p. (de 40% para 45% sobre a Receita de Venda)

*5. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO*

O conceito da Margem de Contribuição define: Receitas menos Despesas Variáveis e Custos Diretos Produção = Margem de Contribuição.

Margem de Contribuição menos Custos Fixos = Resultado

Interpretação: Escolher a regra correta para a demonstração do resultado.

Errada: Orçado $52.500 (-) Realizado $37.200: 15.300/52.500=29%

Correta: Orçado MC 35% (-) Realizado MC 31% = (4%) pior.

*6. CUSTOS FIXOS*

Valor Orçado $ 37.500

Valor Realizado $ 30.000: Variação Favorável $ 7.500 (–) 20%.

Interpretação:

Os Custos Fixos (CF) mostra variação favorável de 20%:cálculo 7.500/37.500=20%. No grupo das despesas CF, apenas as despesas financeiras foi desfavorável, maior em $1.000=17%: $1000/6000=17%, as demais despesas foi favorável, ou seja, valor menor ao projetado. Importante acrescentar que a avaliação do desempenho vai á nível de contas e por áreas, acompanhada das explicações devidas. Também fazer comparações das despesas por contas e por atividades, condições para a boa análise, na linguagem do sistema de custeio ABC, denominada ABM - Gerenciamento por Atividades. Informações confiáveis servirão de orientação para a tomada de decisões futuras nas ações corretivas. Não presuma, investigue.

RESUMO DA INTERPRETAÇÃO DOS NÚMEROS - CASO 2

**II. Estudo de caso 2**

1. Vendas líquidas $200.000(-)250.000=50.000 maior e melhor 25%

2. Impostos s/Vendas 20%-19% menor e melhor 1 p.p.

3. Despesas Variáveis Venda 4%-6% maior e pior 2 p.p.

4. Custos Direto Produção 45%-42% menor e melhor 3.p.p.

5. Total desp./custos diretos (2a4)69%-67% menor e melhor 2.p.p.

6. Margem Contribuição (1-5) 31%-33% maior e melhor 2.p.p.

10. Custos Fixos (7ª9)$40.000-45.000=5000 maior e pior 12,5%

11. Resultados (6-10)$22.000-35.000=13.000maior e melhor 59%

COMENTÁRIOS

>maior e melhor: Receita de Vendas, Percentual Margem de Contribuição e Resultados.

>maior e pior: Percentuais dos Impostos, das Despesas Variáveis Vendas e dos Custos Diretos Produção e o Valor dos Custos Fixos.

**III. Estudo de caso 3**

**C. Estrutura Modelo Orçamentário das Empresas de Serviços.**

1. Receitas Serviços........... $ 1.000 100%

2. Impostos s/Serviços....... 120 12%

3. Desp. Venda Serviços.... 100 10%

4. Custos Direto Serviços... 400 40%

5. Total Var\Direto(2ª4)....... 620 62%

6. Margem Contribuição(1-5). 380 38%

7. Despesas Administrativa.... 150 15%

8. Despesas Venda Fixa......... 70 7%

9. Despesas Financeiras........ 40 4%

10.Total Custos Fixos(7ª9)....... 260 26%

11.Resultado Operacional(6-5). 120 12%

**Instruções:**

>Receitas de Serviços: Número de hora(s) trabalhadas ou horas da ordem de serviços multiplicado pelo preço hora cobrado e ou pela valorização da ordem de serviços. Normalmente o preço de venda é personalizado.

>Impostos sobre Serviços: percentual calculado sobre as receitas serviços estabelecida pela legislação, ISS, e/ou outros.

>Despesas Variáveis de Vendas: percentual pago ao vendedor do produto, percentual gasto com publicidades. Incluí-se também neste grupo, outras despesas de vendas quando o valor calculado é um percentual sobre a receita de serviços. Quando o valor é uma verba fixa, exemplo propaganda, incluí no grupo despesas fixas de vendas (item-8).

>Custos Direto Produção: A valorização é feita Custo horas/trabalhadas multiplicado pelas quantidades de horas no mês.(cobrança do cliente por hora corrida). Quando a cobrança for por ordem de serviço, a valorização é o custo/hora multiplicado pela quantidade de horas da ordem de produção. Cálculo custo horas/trabalhadas do pessoal de produção serviços aos clientes.

Custo Mão Obra Direta/horas trabalhadas=custo hora.

Exemplo: Custo total MOD $120.000/1000 H/T= $120 custo hora.

Custo da mão obra direta: composição salários+encargos sociais e previdenciários de + 70% s/salários+Energia Elétrica+Utilidades.

>O total das Despesas/Custos Variável; Margem de Contribuição; Custos Fixos e os Resultados, as análises e interpretações dos valores e das variações, seguem as mesmas instruções utilizadas

Contribuição + Custos= Resultados no estudo de caso 1 e 2 acima.

**Observação**:

Não foi colocada a comparação dos valores realizados e das variações, pelo motivo de que os critérios de avaliação e análise, segue o mesmo roteiro colocados no estudo de caso 1 e 2.

Objetivo principal foi mostrar a estruturação orçamentária e a valorização das contas de resultados considerando que o fato principal, será o uso do **Sistema de Custeio Direto à Padrão.**

O problema não está na pessoa. É o sistema de GESTÃO que precisa mudar.

RESUMO:

Lucro: Mais Receitas+Margem Contribuição – Custos =+Resultados

Prejuízo: Menos Receitas – Margem Contribuição+Custos.