

CIÊNCIA CONTABILIDADE

CAMPO ABRANGENTE

1º ESCRITURAÇÃO: REGISTROS CONTÁBEIS

2º PLANEJAMENTO CONTÁBIL: ESTRUTURAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS E CONTÁBEIS

3º CONTROLE: ANÁLISE CUSTOS + ESTATÍSTICAS + ORÇAMENTOS + PESQUISA OPERACIONAL

4º ANÁLISE CONTÁBIL: ANÁLISE BALANÇO + SITUAÇÃO PATRIMONIAL ECONÔMICA E FINANCEIRA

5º AUDITORIA: TÉCNICA REVISÃO E PERÍCIA CONTÁBIL

PRINCIPAIS FINALIDADES DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

1. DETERMINAR O PREÇO DE VENDA:

$$\text{Fórmula PVB} = \text{CD} \div \left(1 - \frac{\text{DV} + \text{MC}}{100}\right) \div \left(1 - \frac{\text{DESC}}{100}\right) \div \left(1 - \frac{\text{DESC}}{100}\right)$$

2. VALORIZAÇÃO DO PREÇO DOS ESTOQUES

(Métodos aplicáveis)

3. AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DA PRODUÇÃO

(Ociosidade / Produtividade)

4. MARGEM DE RENTABILIDADE DOS PRODUTOS

(Mix de produtos)

5. PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE

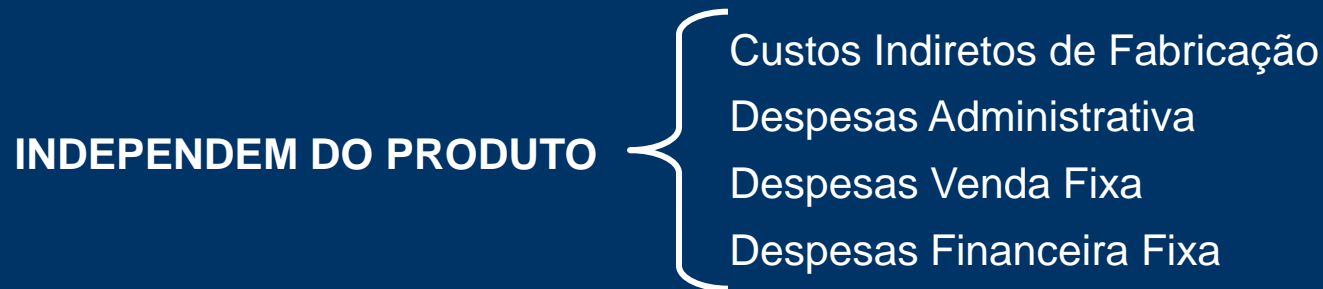
(Orçamentos Operacionais)

TIPOS DE CUSTOS

1. CUSTOS VARIÁVEIS (DIRETOS)



2. CUSTOS FIXOS (INDIRETOS)

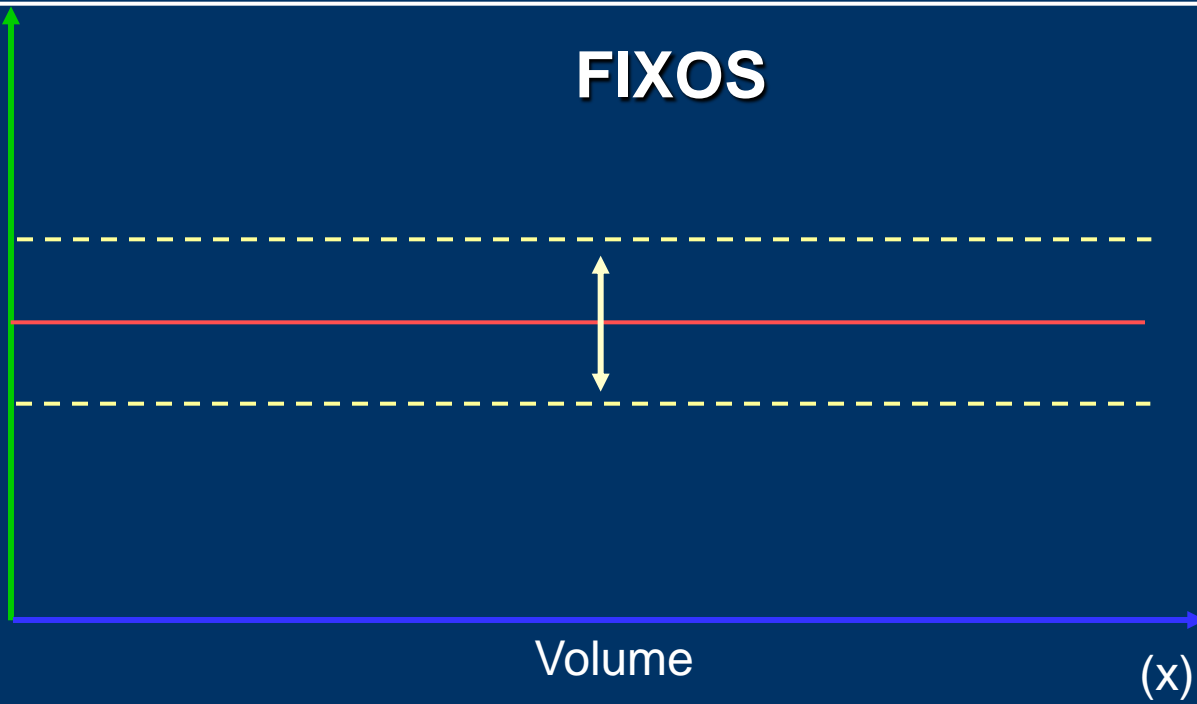


3. SEMI-VARIÁVEIS

VARIAM, MAS NÃO PROPORCIONALMENTE AO PRODUTO.

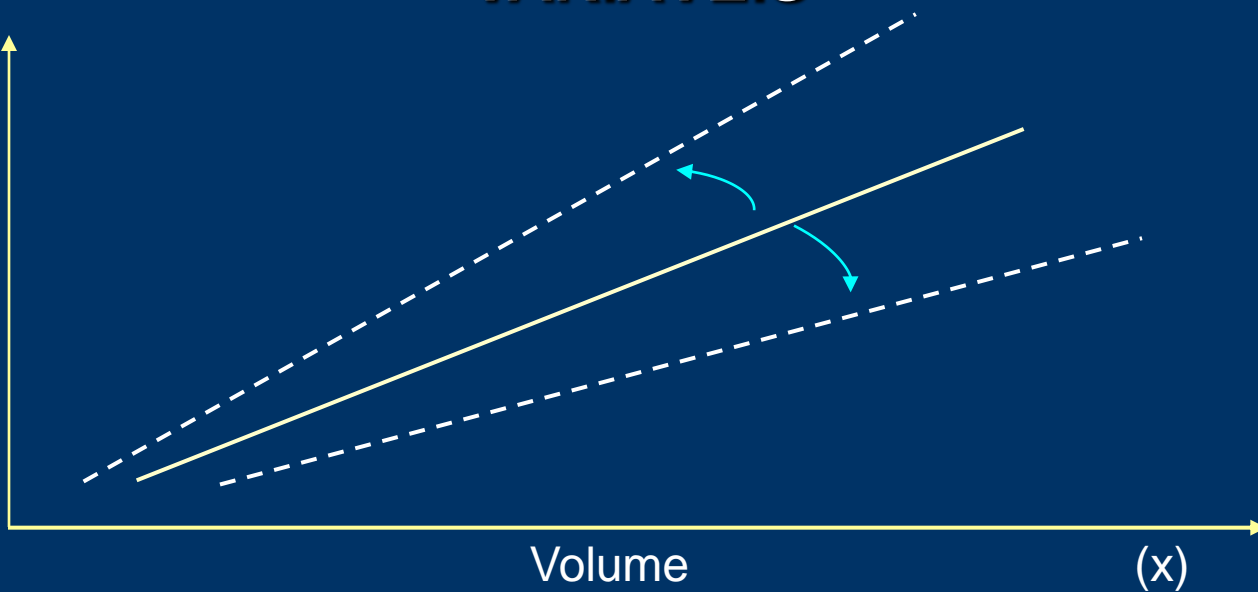
(y)
R\$

FIXOS

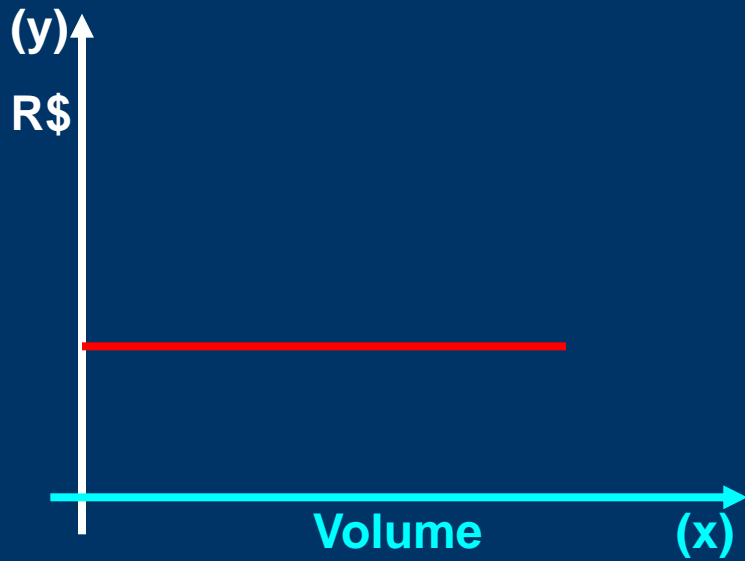


(y)
R\$

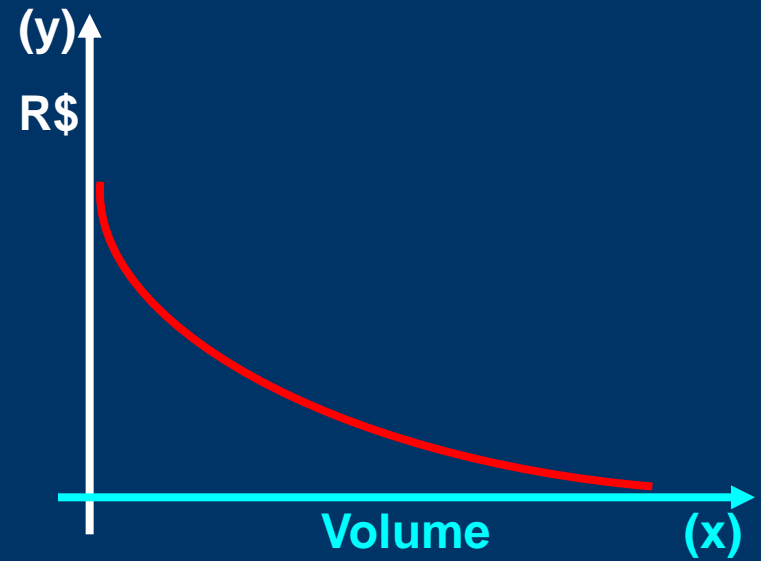
VARIÁVEIS



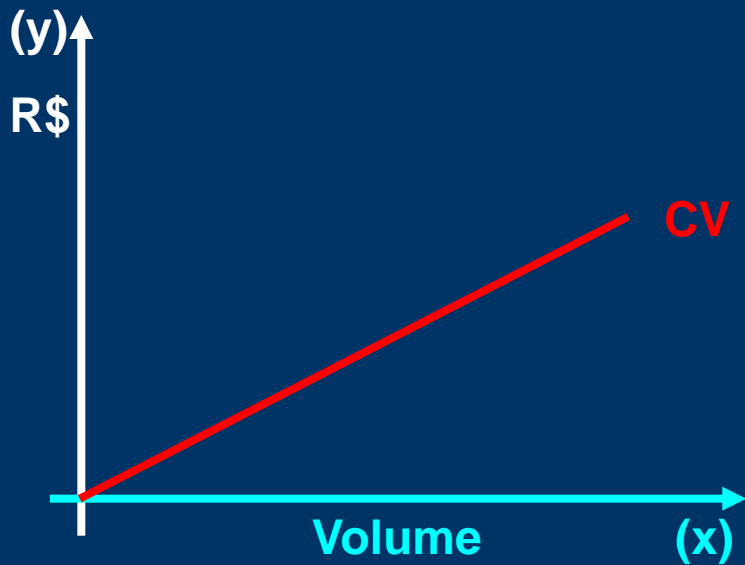
CUSTO FIXO TOTAL



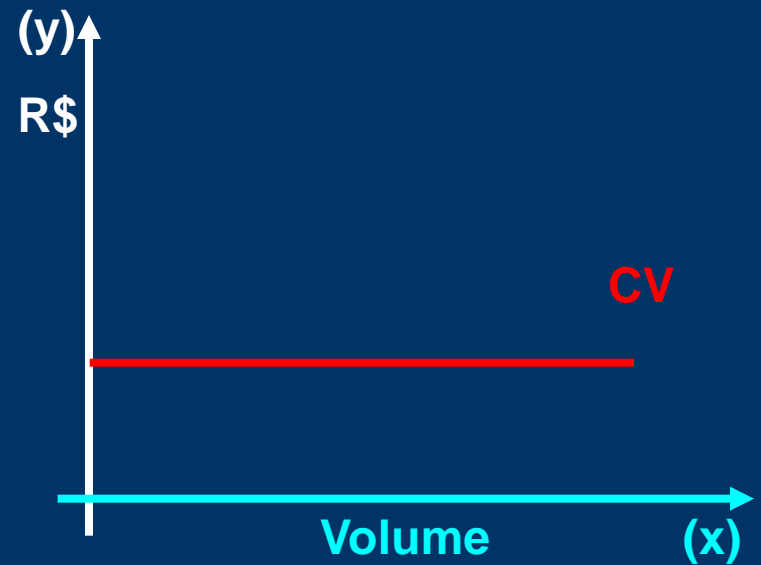
CUSTO FIXO UNITÁRIO



CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS

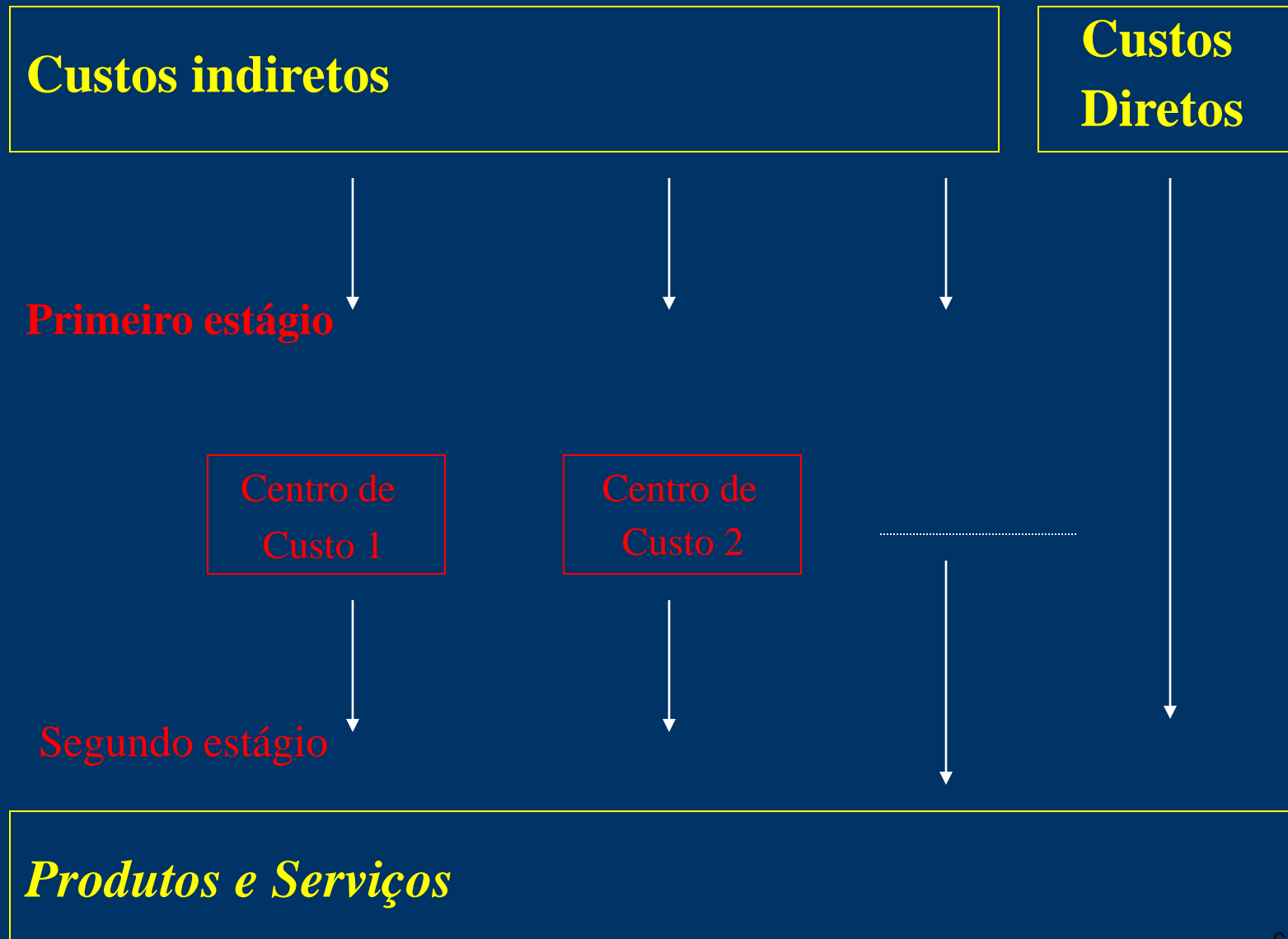


CUSTOS VARIÁVEIS UNITÁRIOS

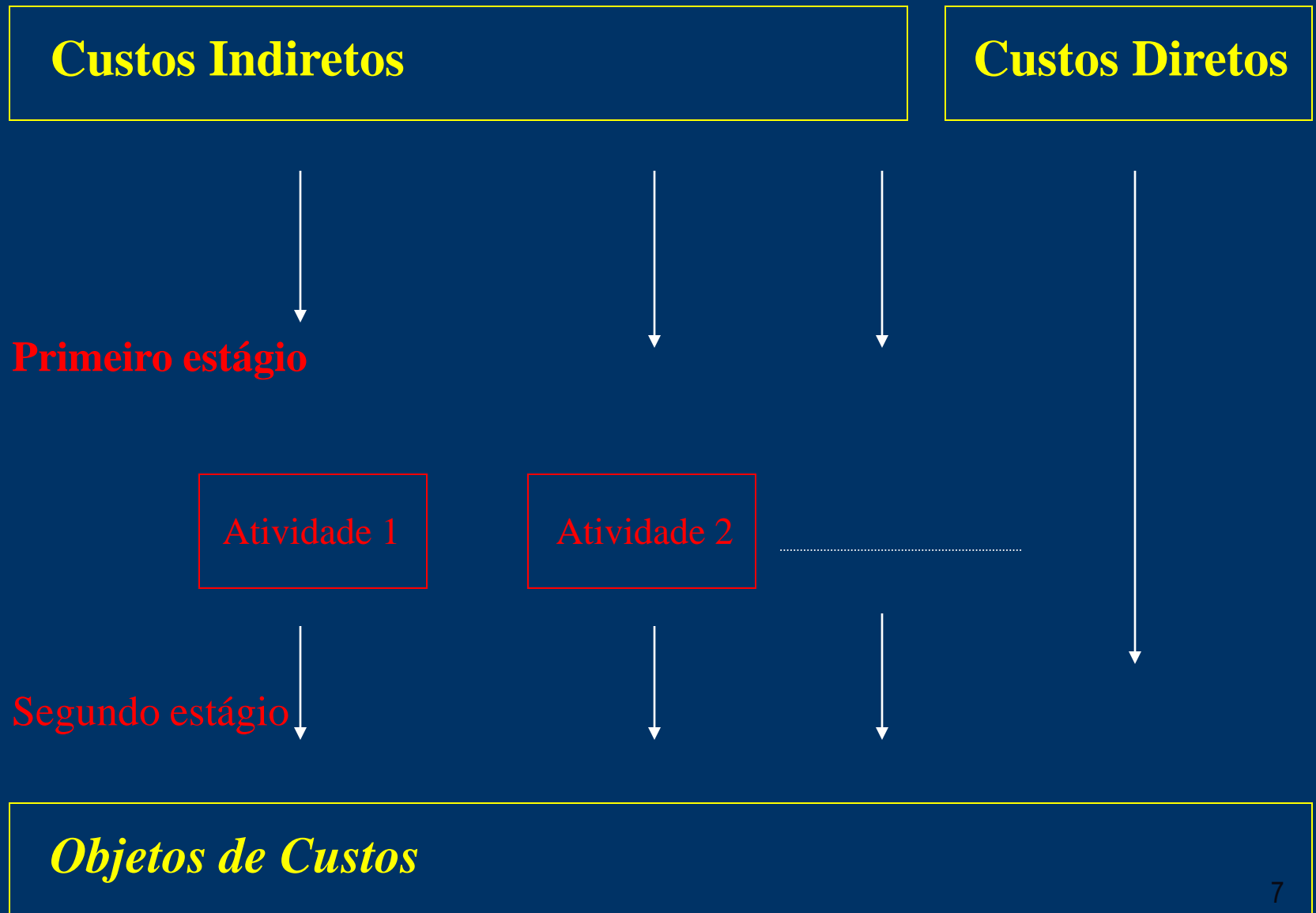


Custo Variável Total = quantidade x custo direto por unidade

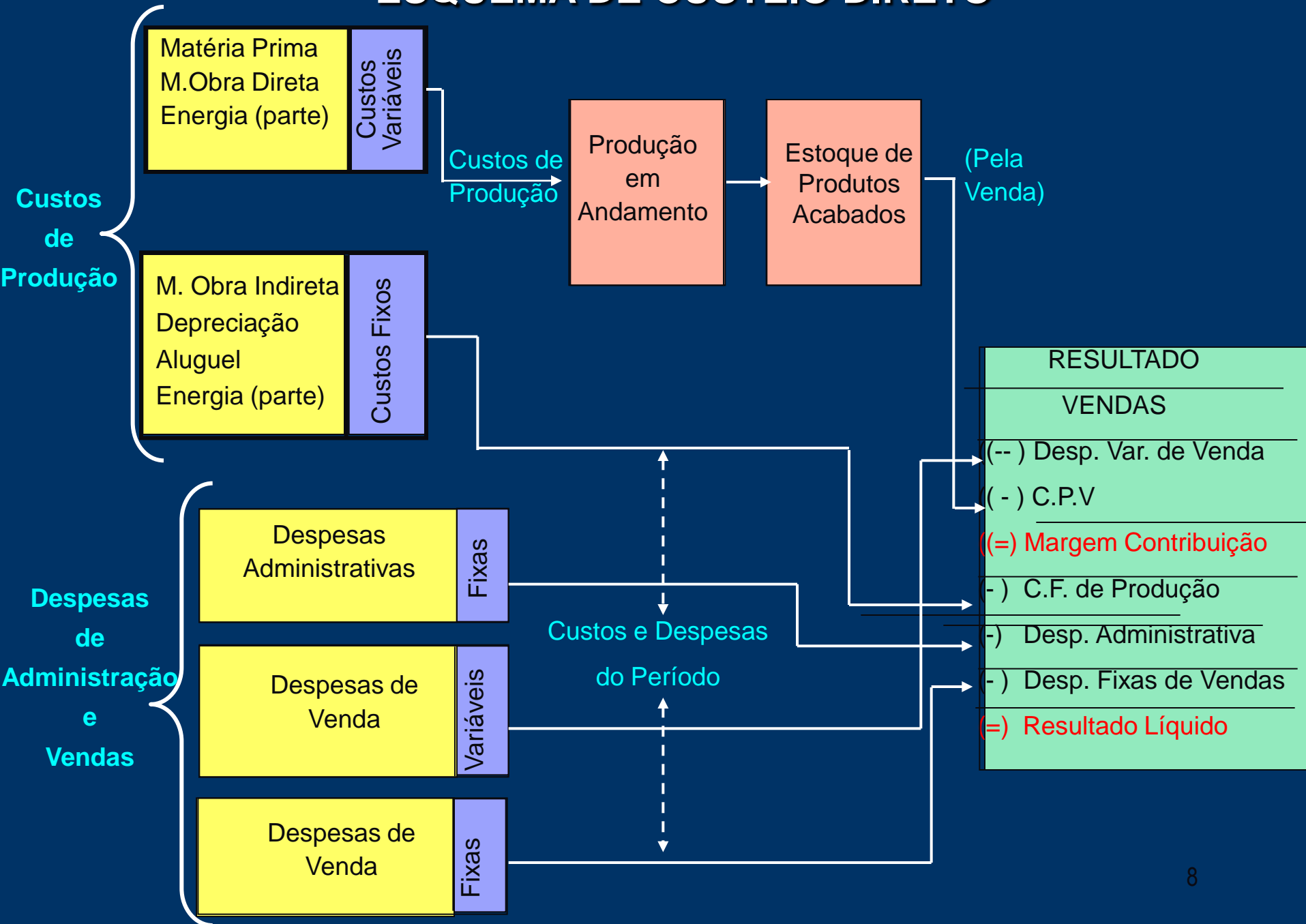
Fluxo de custos no sistema tradicional



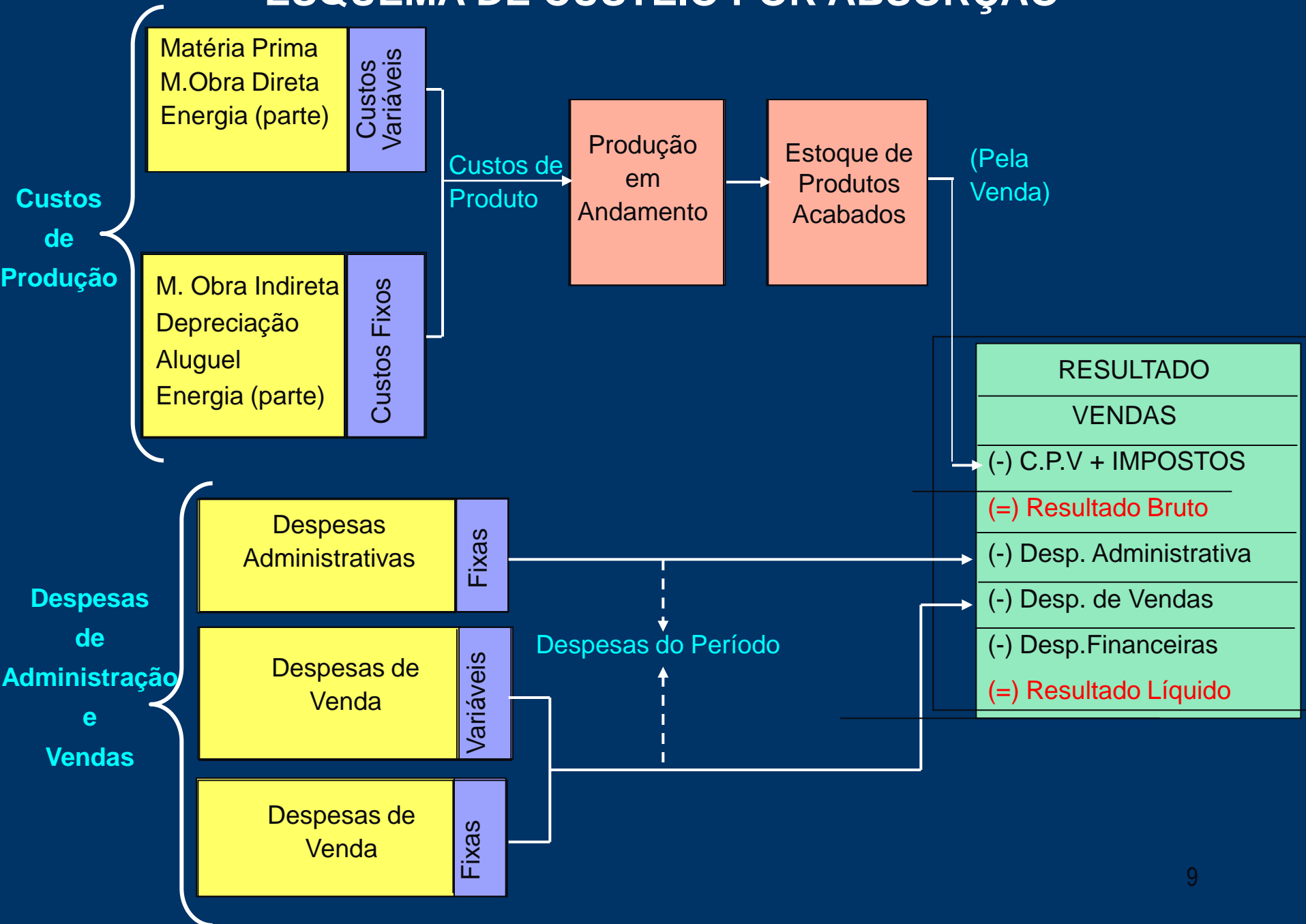
Fluxo de custos no sistema ABC



ESQUEMA DE CUSTEIO DIRETO



ESQUEMA DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO



PRODUTIVIDADE

MEDIÇÃO DOS GANHOS OU PERDAS NA LOGÍSTICA DA

PRODUÇÃO

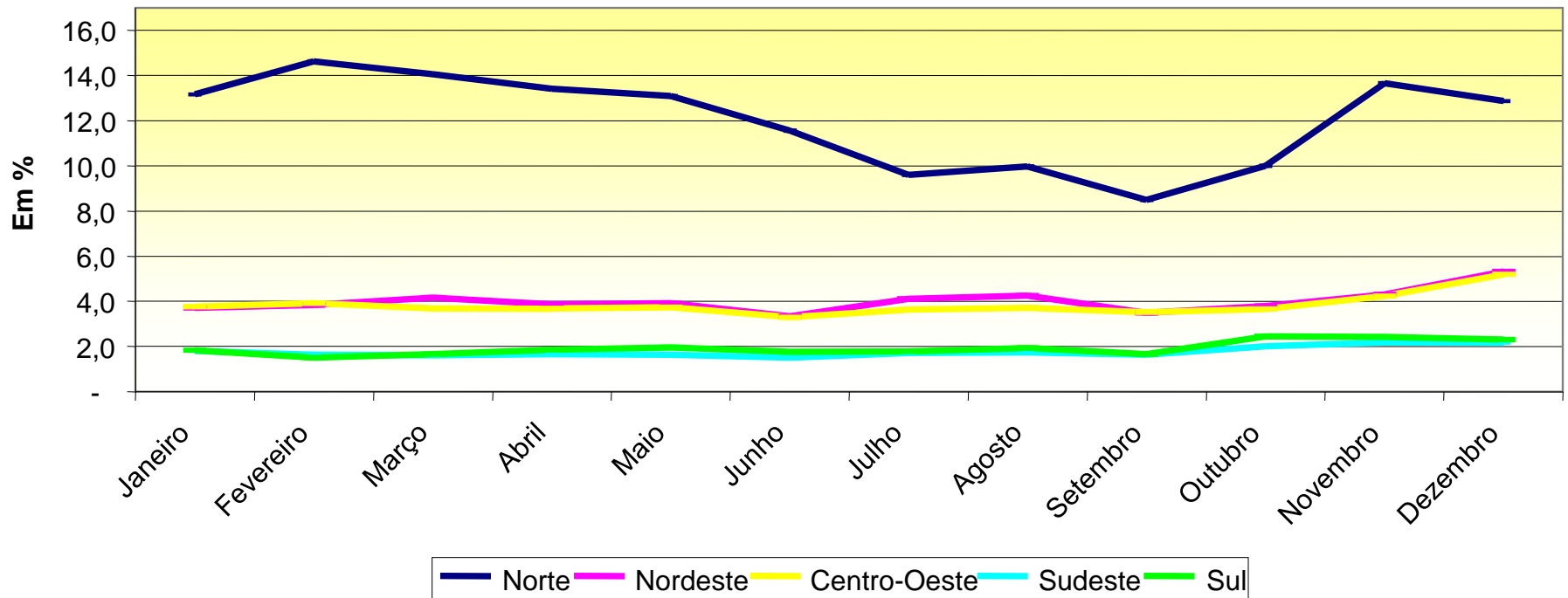
CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA DE PRODUÇÃO

CENTRO DE CUSTOS	2000 Centro Custo A	2000 Centro Custo B	Total Custos
1. Nº. de Empregados	10	20	30
2. Horas Disponíveis	2.200	4.000	6.000
Normais	2.000	4.000	200
Extras	200	0	6.200
3. Salários (F.P)	20.000,00	38.000,00	58.000,00
4. Encargos Sociais (Provisão)	12.000,00	22.800,00	34.800,00
5. Energia Elétrica (KW Instalado)	1.000,00	1.000,00	2.000,00
6. Materiais – Utilidades (Consumo)	0	2.000,00	2.000,00
7. CUSTO OPERACIONAL (6)	33.000,00	63.800,00	96.800,00
8. Produção Real em Horas	1.800	3.600	5.400
(Produção x Tempo Padrão)	18,333	17,722	17,926
9. Custo Unitário Real (7:8)			
10. Custo Objetivo (8x12)	30.000,00	67.552,00	97.553,00
11. Produção Objetivo em Horas (2x15)	1.980	3.400	5.380
12. Custo Unitário Objetivo (7:11)	16,667	18,765	18,133
13. Perdas Valor	3.000,00	0	3.000,00
14. Ganhos Valor	0	3.753,00	3.753,00
15. Aproveitamento Objetivo (Meta)	90,0%	85,0%	86,8%
16. Aproveitamento Real (8:2)	81,8%	90,0%	87,1%

PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS FRETES S/VENDAS POR REGIÃO

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Norte	13,2	14,6	14,1	13,4	13,1	11,6	9,6	10,0	8,5	10,0	13,7	12,9
Nordeste	3,7	3,8	4,2	3,9	3,9	3,3	4,1	4,2	3,5	3,8	4,3	5,3
Centro-Oeste	3,8	3,9	3,7	3,7	3,7	3,3	3,6	3,7	3,5	3,7	4,2	5,2
Sudeste	1,8	1,6	1,6	1,7	1,6	1,5	1,7	1,7	1,6	2,0	2,2	2,2
Sul	1,8	1,5	1,7	1,9	2,0	1,8	1,8	1,9	1,6	2,4	2,4	2,3

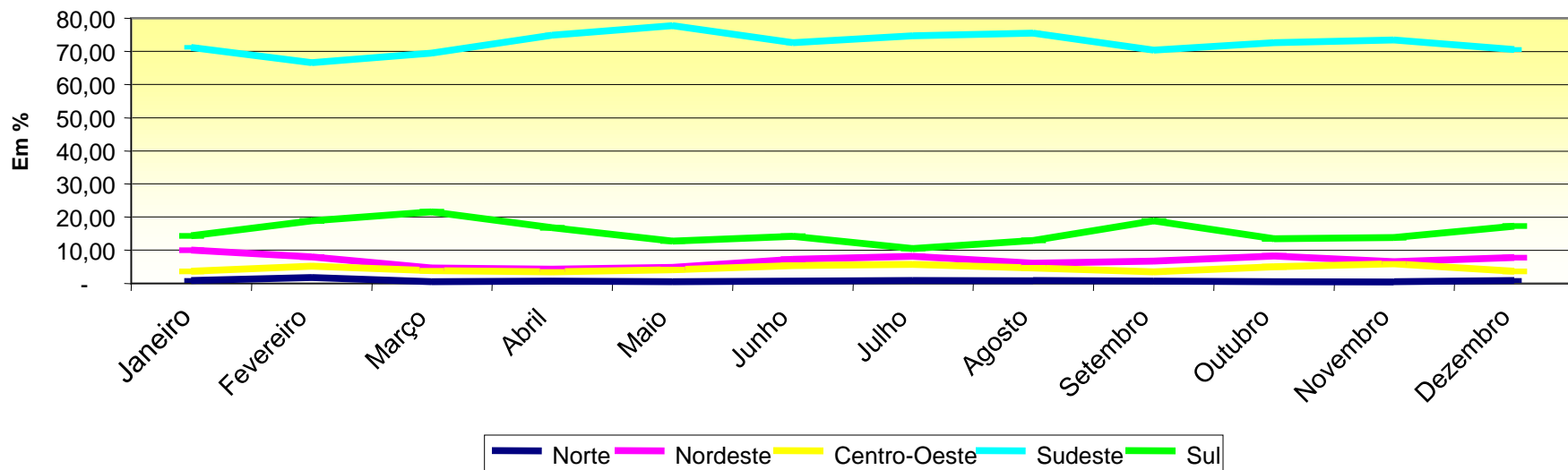
PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS FRETES S/VENDAS POR REGIÃO



PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS VENDAS POR REGIÃO

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Norte	0,93	1,66	0,56	0,65	0,44	0,65	0,78	0,82	0,66	0,59	0,45	0,88
Nordeste	9,98	8,01	4,72	4,34	4,89	7,19	8,19	6,09	6,72	8,29	6,49	7,69
Centro-Oeste	3,58	5,11	3,74	3,42	4,09	5,42	5,77	4,66	3,50	5,08	5,80	3,65
Sudeste	71,19	66,44	69,39	74,87	77,79	72,56	74,64	75,45	70,35	72,62	73,39	70,45
Sul	14,31	18,78	21,59	16,72	12,78	14,18	10,62	12,98	18,76	13,43	13,87	17,31

PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS VENDAS POR REGIÃO



REDUÇÃO APARENTE DE CUSTOS

- Centralizar armazenagem pode reduzir os níveis de estoque e os custos associados, mas o aumento de custos de transporte pode superar esse ganho
- Longos tempos de produção podem reduzir o número de setups, simplificar o planejamento da produção e levar as economias no processo produtivo, mas o custo associado ao crescimento do estoque resultante pode superar esses ganhos
- A economia obtida através de grande volume de compras pode ser largamente superada pelos custos de estoque
- O uso do transporte ferroviário, em vez do rodoviário, pode reduzir os custos de transporte, mas o acréscimo de estoque em trânsito e a redução do nível de serviço ao cliente devida à menor confiabilidade nos tempos de transporte, pode tornar o processo mais oneroso

Custo de Manutenção de Estoque

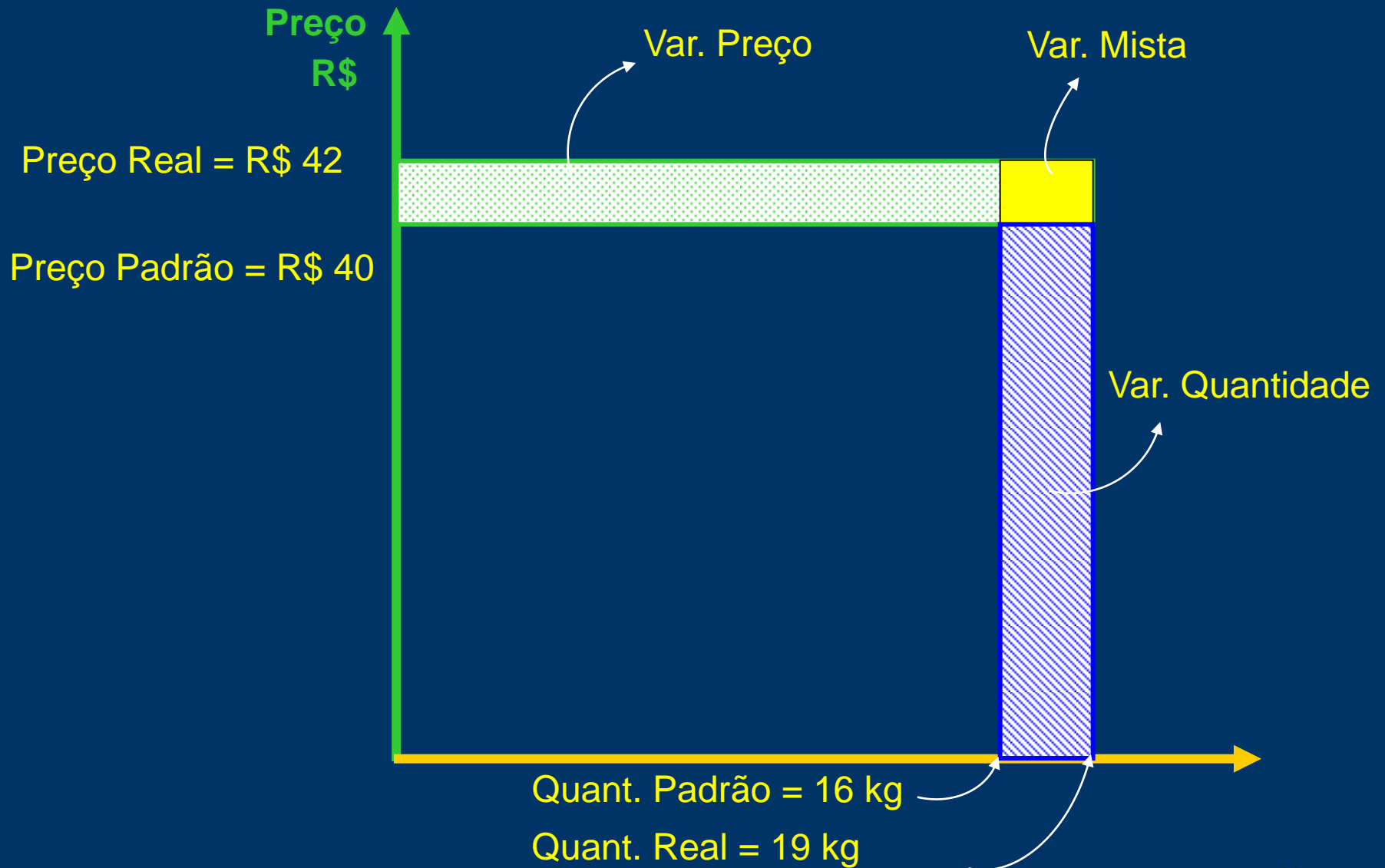
Inclui:

- Juros sobre capital empatado (% sobre valor do estoque médio)
- Aluguel do espaço ocupado
- Seguro sobre mercadoria e espaço (% anual sobre espaço e sobre valor médio do estoque)
- Transporte e manuseio (depreciação dos equipamentos + salários e encargos da mão-de-obra)
- Obsolescência (perdas anuais/valor médio)
- Quebras, danos e perdas em geral (% do valor médio do estoque)
- Mão-de-obra e materiais para operação e conservação (despesas anuais/valor do estoque)

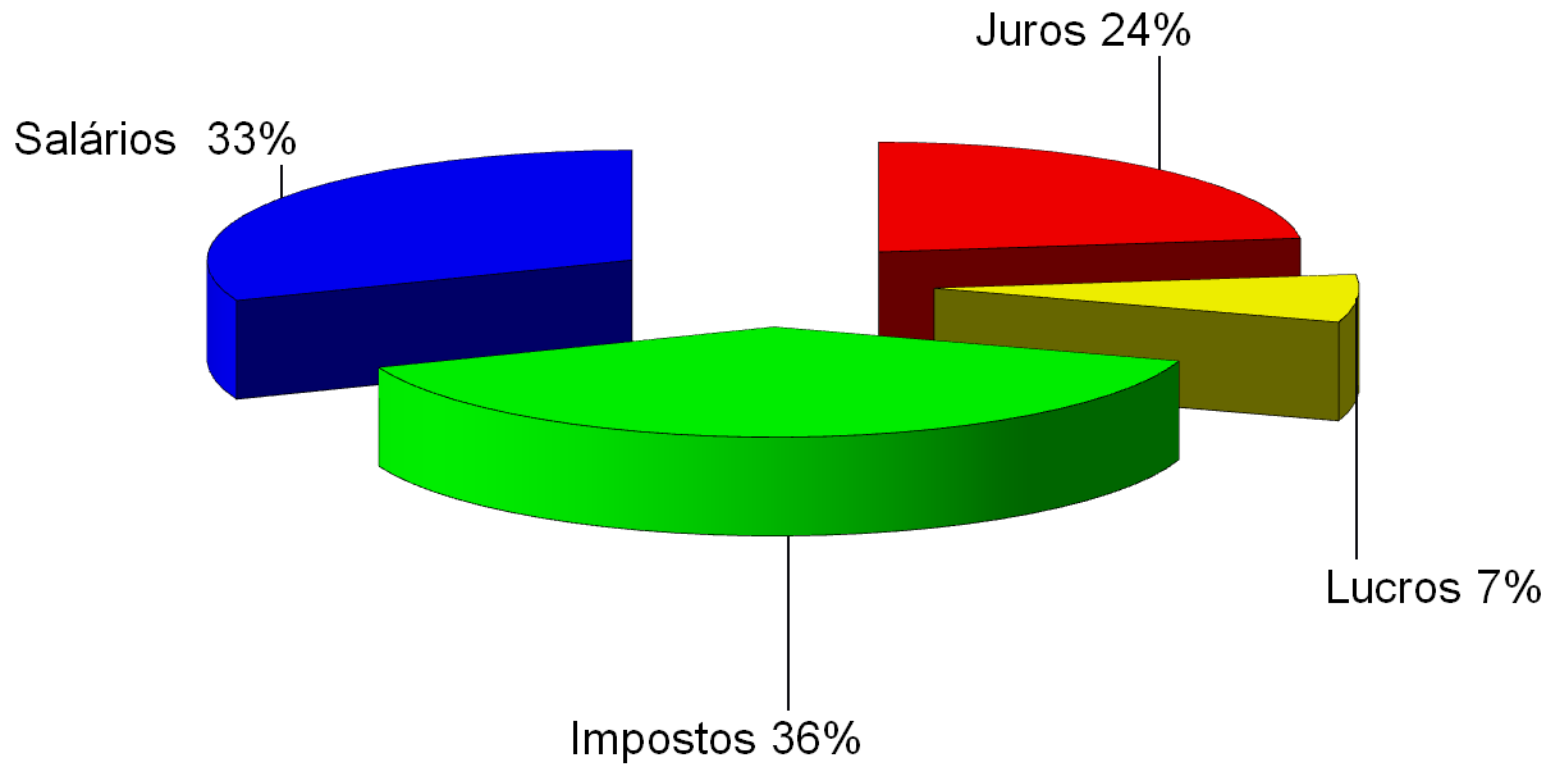
CUSTO DA FALTA DE ESTOQUE

- Linha parada
 - Mão-de-obra, depreciação, materiais perdidos
 - Conturbação na nova partida
- Lucros cessantes
 - Perda de vendas ou cancelamento de pedidos
- Custos adicionais
 - Compra de terceiros
- Multas e prejuízos contratuais
- Imagem da empresa

SISTEMA CUSTEIO PADRÃO



Teoria dos Custos



Custos = Salários + Impostos + Juros + Lucros

Base: 2014

CUSTEIO BASEADO NO TEMPO

- Retorno financeiro por unidade de tempo (trimestral, anual)
- Variação da demanda influenciando as vendas
- Identificação de gargalos - teoria das restrições
- Margem por unidade X velocidade do fluxo de produtos e serviços
- Velocidade é limitada por:
 - ✓ Insuficiente demanda de mercado
 - ✓ Tempo insignificante para o recurso necessário ao ajuste da demanda de mercado

CRITÉRIOS PARA CRÉDITO DO ICMS

NA FORMAÇÃO DE PREÇOS DE VENDA DA EMPRESA LEVA-SE EM CONTA O ICMS COM A ALÍQUOTA DE 17%. CONSIDERANDO O ESTADO DE ORIGEM (SANTA CATARINA). NOS DEMAIS ESTADOS, CONVENCIONA-SE CONCEDER DESCONTOS EM NOTA FISCAL, OBJETIVANDO UNIFORMIZAR OS PREÇOS DE COMPRA EM TODO O TERRITÓRIO NACIONAL.

OS DESCONTOS A SEREM CONSIDERADOS SÃO OS SEGUINTE:

- 1. NORTE/NORDESTE:** Alíquota de 7% com desconto de 10,8%.
($100,0\% - 10,8\% = 89,2\% - 7,0\% = 83,0\%$)
- 2. OUTROS ESTADOS:** Alíquota de 12% concedes desconto de 5,6%
($100,0\% - 5,6\% = 94,4\% - 12,0\% = 83,0\%$)
- 3. ESTADO DE SANTA CATARINA:** Alíquota de 17%, não haverá desconto.
($100\% - 17,0\% = 83,0\%$)
- 4. ZONA FRANCA, COMÉRCIO EXTERIOR:** Alíquota isenta, desconto de 17%
($100,0\% - 17,0\% = 83,0\%$)

OBS: Nos quatros modelos acima, o custo do material na Compra, serão iguais em R\$ 83,00.

PROCESSO DE PREÇOS E A DEFINIÇÃO DE LUCROS

1. ESTRUTURA DE CUSTOS

Custos Fixos Altos
Custos Variáveis Baixos



DECISÃO DE PREÇOS P/ MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS

Reduzir Preço

Custos Variáveis Altos
Custos Fixos Baixos



Aumentar Preço

2. SENSIBILIDADE DO PREÇO AO CONSUMIDOR

Mais Sensível a Preço
Menos Sensível a Valor



DECISÃO DE PREÇOS P/ MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS

Reduzir Preço

Menos Sensível a Preço
Mais Sensível a Valor



Aumentar Preço

3. CÁLCULO DE VOLUME NEUTRALIZADOR

Alteração do volume associada a mudança de preço

“corte de preço compensada pelo crescimento de volume”

4. REDUÇÃO DE CUSTOS E DE DESPESAS

Realização Permanente (Kaizen)

O declínio de preço pode ter resultados ruins em setores de altos custos fixos e em mercados sensíveis a preços

INFLAÇÃO INTERNA – AUMENTOS REAIS DOS CUSTOS DE MATERIAIS

Tipos de Materiais	Outubro Quantid.	Outubro Custo Unit.	Total Outubro	Novembro Quantid.	Novembro Custo Unit.	Total Novembro	Varição Quantid. Nov	Varição Custo Unit. Out	Total
1 – Matéria Prima X	1.000	5,00	5.000	1.200	5,50	6.600	1.200	5,00	6.000
2 – Matéria Prima Y	1.200	6,00	7.200	1.100	6,20	6.820	1.100	6,00	6.600
3 – Matéria Prima Z	1.800	4,50	8.100	1.700	4,50	7.650	1.700	4,50	7.650
4 – Matéria Prima W	2.800	1,80	5.040	3.000	2,00	6.000	3.000	1,80	5.400
5 – Matéria Prima K	4.200	1,90	7.980	4.200	2,00	8.400	4.200	1,90	7.980
Total Custos dos Materiais	11.000		33.320	11.200		35.470	11.200		33.630

- **Comentários:**

- Para o cálculo da inflação ou para a correção dos preços (custos) dos materiais, deve se levar em consideração os preços dos materiais do mês anterior, multiplicando-se pela quantidade dos materiais do mês corrente. No exemplo demonstrado acima, foram considerados os preços do mês de outubro multiplicado-se pelas quantidades do mês de novembro.

QUAL É A LUCRATIVIDADE POR CLIENTE DO PONTO VISTA VALOR ABSOLUTO

(AO INVÉS DE LUCRATIVIDADE FALAMOS EM GANHO)

CLIENTE	PREÇO DE VENDA	CUSTO 100 % VARIÁVEL	GANHO POR CLIENTE	MIX DE MAIOR GANHO INDIVIDUAL
A	100	80	20	2°
B	50	25	25	1°
C	30	15	15	3°
D	45	35	10	4°

CLIENTE	GANHO POR CLIENTE	VENDA REAL EM QUANTIDADE	GANHO TOTAL	MIX DE MAIOR GANHO TOTAL
A	20	500	10.000	2°
B	25	200	5.000	3°
C	15	300	4.500	4°
D	10	1.200	12.000	1°

- Resumindo, o quadro indica que o cliente “D” apresenta maior ganho, contrariando ao produto-B.

SALÁRIOS E GASTOS COM BENEFÍCIOS

MÊS	SALARIOS	HORAS EXTRAS	HE/SL %	ENCARGOS	E/SL %	INDENIZAÇÕES	S/SAL %	BENE-FÍCIOS	S/SAL %	TOTAL PESSOAL	M.OBRA TERC>	S/FAT %	TOTAL GERAL
Janeiro	1.880.660	24.415	1,3	1.211.067	64,4	66.738	3,5	401.538	21,4	3.584.417	1.571.801	12,2	5.156.218
Fevereiro	2.238.481	10.762	0,5	1.434.282	64,1	108.877	4,9	455.515	20,3	4.247.917	1.710.361	12,3	5.958.278
Março	2.377.004	6.950	0,3	1.521.815	64,0	151.675	6,4	461.247	19,4	4.518.692	2.204.450	8,4	6.723.143
Abril	2.437.861	43.944	1,8	1.585.111	65,0	243.680	10,0	479.525	19,7	4.790.122	2.167.088	8,2	6.957.211
Maiο	2.391.908	75.319	3,1	1.575.741	65,9	180.312	7,5	489.311	20,5	4.712.592	2.371.273	9,3	7.083.865
Junho	2.153.101	33.177	1,5	1.393.918	64,7	560.908	26,1	456.228	21,2	4.597.333	2.051.800	11,5	6.649.134
Julho	2.136.974	40.796	1,9	1.388.573	65,0	226.043	10,6	489.294	22,9	4.281.682	2.373.140	11,1	6.654.821
Agosto	2.025.328	54.675	2,7	1.395.752	68,9	694.347	34,3	474.647	23,4	4.644.748	2.665.582	11,5	7.310.331
Setembro	2.080.424	53.648	2,6	1.360.878	65,4	147.186	7,1	438.304	21,1	4.080.440	2.555.551	10,8	6.635.991
Outubro	2.084.521	41.869	2,0	1.356.298	65,1	163.887	7,9	458.090	22,0	4.104.665	2.835.823	10,2	6.940.488
Novembro	2.050.098	39.784	1,9	1.332.841	65,0	259.243	12,6	445.267	21,7	4.127.233	3.236.525	10,4	7.363.758
Dezembro	1.430.143	27.194	1,9	924.171	64,6	126.601	8,9	350.938	24,5	2.859.046	2.363.849	12,0	5.222.895
TOTAL	25.286.503	452.533	1,8	16.480.448	65,2	2.929.499	11,6	5.399.905	21,4	50.548.888	28.107.244	10,4	78.656.132

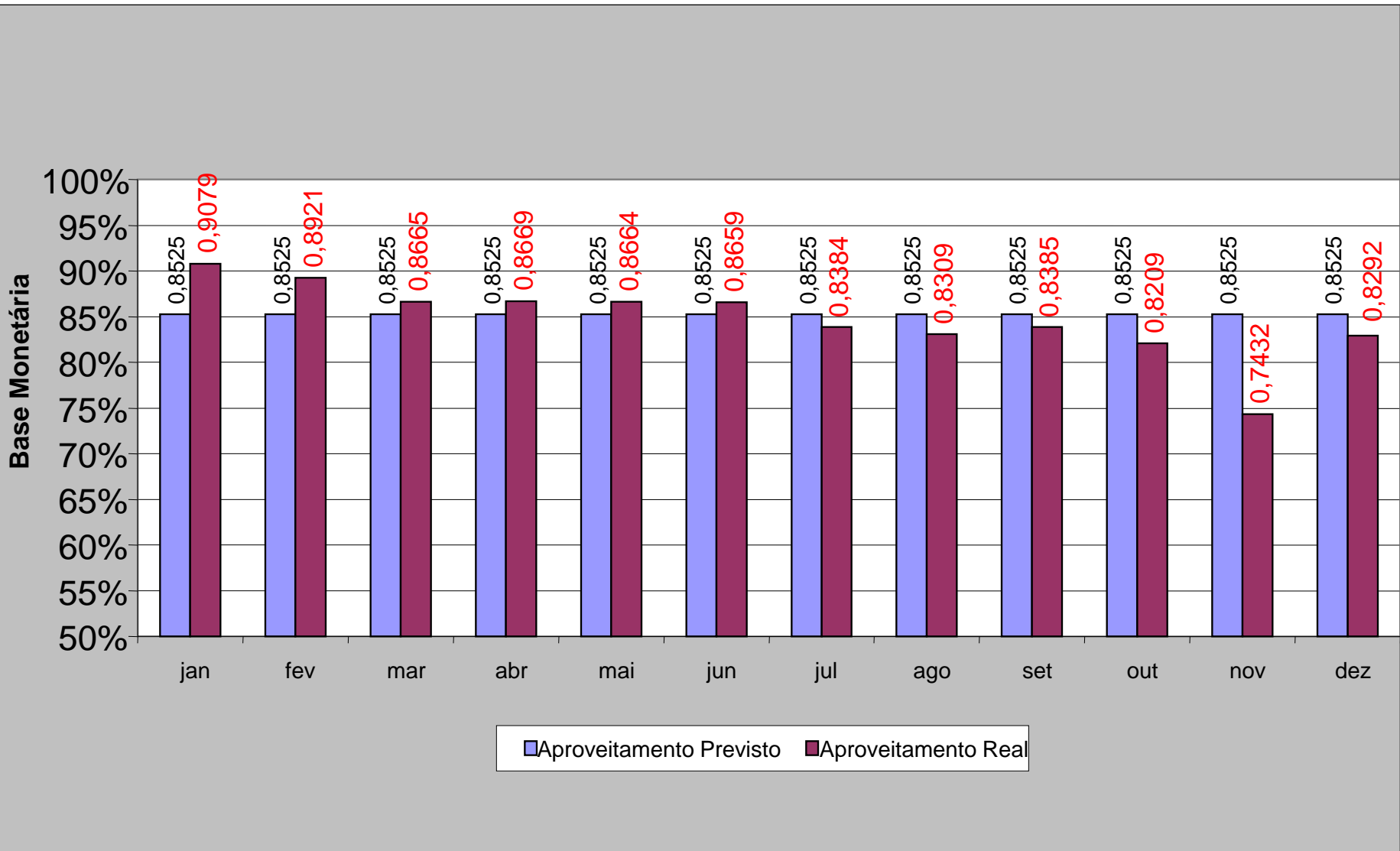
◆◆◆ Obs1. Os salários + encargos de serviço médico estão inclusos na coluna de benefícios.

◆◆◆ Obs2. Participação nos resultados está incluso nos salários.

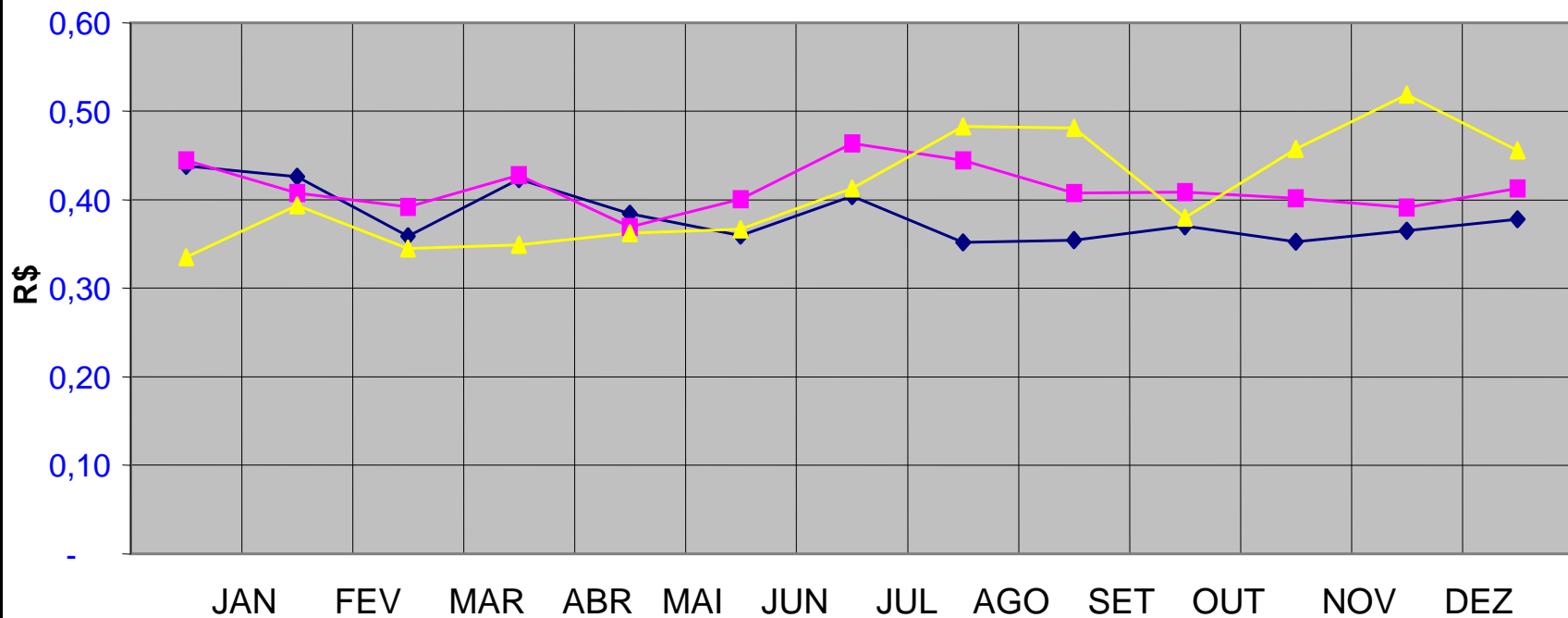
COMPOSIÇÃO DOS BENEFÍCIOS

MÊSES	REFEITÓRIO	S/SAL	SERVIÇO MÉDICO	S/SAL	PREV. PRIVADA	S/SAL	TRANSPORTES	S/SAL	SERVIÇO ODONTOL.	S/SAL	INSTRUÇÃO	S/SAL	CRECHE	S/SAL
Janeiro	135.436	7,2	136.239	7,2	50.229	2,7	21.562	1,1	15.788	0,8	14.902	0,8	5.088	0,3
Fevereiro	145.170	6,5	148.070	6,6	48.781	2,2	49.211	2,2	17.123	0,8	17.837	0,8	4.405	0,2
Março	176.006	7,4	127.273	5,4	48.052	2,0	45.332	1,9	18.922	0,8	14.678	0,6	5.559	0,2
Abril	166.823	6,8	144.018	5,9	51.543	2,1	50.348	2,1	18.358	0,8	15.976	0,7	5.561	0,2
Maiο	176.318	7,4	149.648	6,3	51.229	2,1	48.956	2,0	19.139	0,8	15.069	0,6	4.538	0,2
Junho	160.130	7,4	147.222	6,8	47.640	2,2	40.987	1,9	19.209	0,9	13.775	0,6	3.294	0,2
Julho	175.022	8,2	153.342	7,2	47.271	2,2	48.760	2,3	20.302	1,0	17.865	0,8	2.917	0,1
Agosto	172.594	8,5	153.785	7,6	49.388	2,4	36.751	1,8	17.321	0,9	17.335	0,9	3.355	0,2
Setembro	153.013	7,4	133.903	6,4	47.655	2,3	48.829	2,3	15.945	0,8	12.572	0,6	3.049	0,1
Outubro	163.772	7,9	135.073	6,5	47.215	2,3	56.582	2,7	17.004	0,8	14.643	0,7	3.498	0,2
Novembro	139.526	6,8	136.142	6,6	48.314	2,4	58.377	2,8	17.236	0,8	15.433	0,8	7.198	0,4
Dezembro	118.445	8,3	114.329	8,0	45.230	3,2	14.893	1,0	16.340	1,1	15.870	1,1	4.643	0,3
TOTAL	1.882.255	7,4	1.679.043	6,6	582.545	2,3	520.587	2,1	212.687	0,8	185.956	0,7	53.105	0,2

APROVEITAMENTO DE MATÉRIA-PRIMA



CUSTO MINUTO TOTAL EMPRESA



Ano A

Orçado

Ano B

CUSTOS DO COMÉRCIO

LOJAS SHOPPING

Valores em US\$

Balanco Consolidado

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Acum.
1 - VENDAS	20.064	25.075	22.241	39.393	40.238	35.835	33.360	30.458	27.450	37.762	27.970	86.827	426.673
MENOS													
2 - IMPOSTOS	3.932	4.929	4.367	7.741	7.907	7.037	6.552	5.981	5.391	7.416	7.715	17.052	86.020
3 - C.P.V.	4.553	8.020	7.027	11.357	11.325	10.298	9.015	9.587	8.684	10.639	7.778	21.836	120.118
4 - DESPESAS													
SALÁRIOS	3.877	3.294	3.278	3.094	3.163	3.559	5.061	4.643	3.185	3.914	3.028	5.146	45.242
ENCARGOS	2.528	2.136	2.147	2.007	2.063	2.320	2.093	2.402	2.363	2.904	2.247	3.255	28.467
ASSIST.SOCIAL	1.310	1.576	1.469	1.397	1.323	1.644	1.510	1.815	1.576	1.530	1.437	1.414	18.003
INDENIZAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	3.522	30	-	889	4.442
TOTAL PESSOAL	7.716	7.007	6.894	6.499	6.549	7.523	8.665	8.859	10.647	8.379	6.712	10.705	96.153
MATERIAIS	-	1.075	210	1.852	-	-	-	(18)	150	295	38	166	3.767
COMISSÃO S/CARTÃO	263	(38)	53	-	222	201	266	199	82	470	535	1.535	3.788
COMUNICAÇÃO	338	107	436	459	641	190	311	542	252	448	251	342	4.317
M.O III	-	280	157	374	154	539	139	29	30	179	10	161	2.052
FUNDO DE PROMOÇÃO	151	50	982	585	565	453	926	139	388	655	1.097	355	6.345
ALUGUEL EQUIPAMENTO	101	101	100	99	-	-	-	-	-	-	-	-	400
ALUGUEL IMÓVEL	8.759	6.636	6.747	6.733	6.736	6.920	6.611	6.501	6.433	6.396	6.447	6.552	81.471
DEPRECIAÇÃO	1.715	2.228	2.205	3.604	2.648	2.632	2.616	2.589	2.570	2.555	2.548	1.792	29.702
ASSINATURA MENSALIDADE	198	109	127	43	102	104	267	101	58	187	184	97	1.577
ALVARÁ DE LICENÇA	-	-	-	-	261	-	-	-	-	-	-	-	261
VIAGENS/ESTADAS	-	-	-	-	-	-	-	-	41	-	-	-	41
PROPAGANDA	98	-	-	-	-	-	-	-	-	1.420	-	-	1.518
PROMOÇÕES	1.515	-	-	18	-	-	327	-	-	115	203	839	3.018
TOTAL DESPESAS VENDAS	20.854	17.555	17.910	20.265	17.877	18.561	20.129	18.943	20.651	21.098	18.024	22.542	234.410
DESPESAS TOTAIS (2+3+4)	29.339	30.504	29.303	39.363	37.108	35.897	35.696	34.511	34.726	39.153	33.518	61.431	440.548
RESULTADO	(9.275)	(5.429)	(7.062)	30	3.130	(61)	(2.336)	(4.053)	(7.276)	(1.391)	(5.548)	25.396	(13.875)
PERCENTUAL S/VENDAS	-46,2%	-21,7%	-31,8%	0,1%	7,8%	-0,2%	-7,0%	-13,3%	-26,5%	-3,7%	-19,8%	29,2%	-3,3%

PREÇO DE VENDA

A formação do preço de venda numa empresa pode ser praticada por diferentes fórmulas (regras).

As principais fórmulas utilizadas pelas empresas são:

1ª PREÇO DE VENDA À VISTA

Fórmula:
$$PV = CD : \left(1 - \frac{DVV + MC}{100} \right)$$

Sendo:

PV = Preço de Venda

CD = Custo Direto Produção (unitário)

DVV = Despesas Variáveis de Vendas (%)

MC = Margem Contribuição (%)

EXEMPLO:

$$PV = ?$$

$$CD = 10,00$$

$$DVV = 25,0\%$$

$$MC = 30,0\%$$

CÁLCULO:

$$PV = 10,00 : \left(1 - \frac{25,0\% + 30,0\%}{100} \right)$$

$$PV = 10,00 : 0,45$$

$$PV = 22,22$$

2ª PREÇO DE VENDA COM DESCONTOS SUCESSIVOS

Fórmula: $PV = CD : \left(1 - \frac{DVV+MC}{100}\right) : \left(1 - \frac{DESC}{100}\right) : \left(1 - \frac{DESC}{100}\right) : \dots$

3ª PREÇO DE VENDA À PRAZO

3.1 Preço de Venda à prazo taxa por fora **(Fórmula Indicada)**

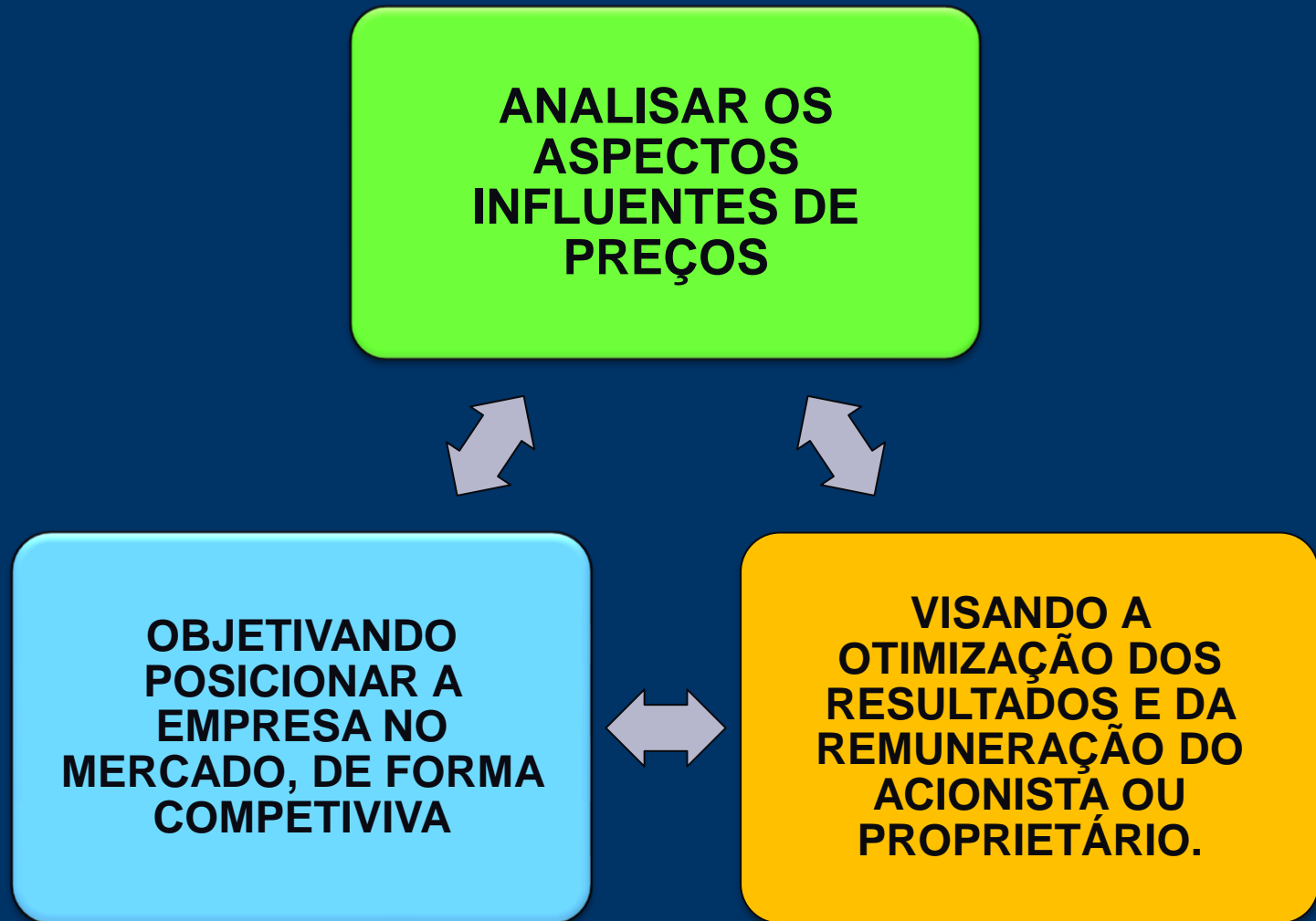
Fórmula: $PV = CD : \left(1 - \frac{DVV+MC}{100}\right) \times TF$

3.2 Preço de Venda à prazo taxa por dentro **(Para fins acadêmicos)**

Fórmula: $PV = CD : \left(1 - \frac{DVV+MC+TF}{100}\right)$

OBS.: $TF = \left(1 + \frac{i}{100}\right)$

OBJETIVO DO ESTUDO DE PREÇOS



IDENTIFICAÇÃO DO PREÇO IDEAL

“PREÇO” É UM JOGO DE NÚMEROS

O cliente escolhe, percebe a diferença.

DILEMA TRADICIONAL EM PREÇOS

Encontrar o melhor preço ou
Encontrar o preço certo para venda.

PREÇO MÍNIMO-BÁSICO

O Custo determina o preço mínimo.

Menor Preço = Maior Volume de Vendas.

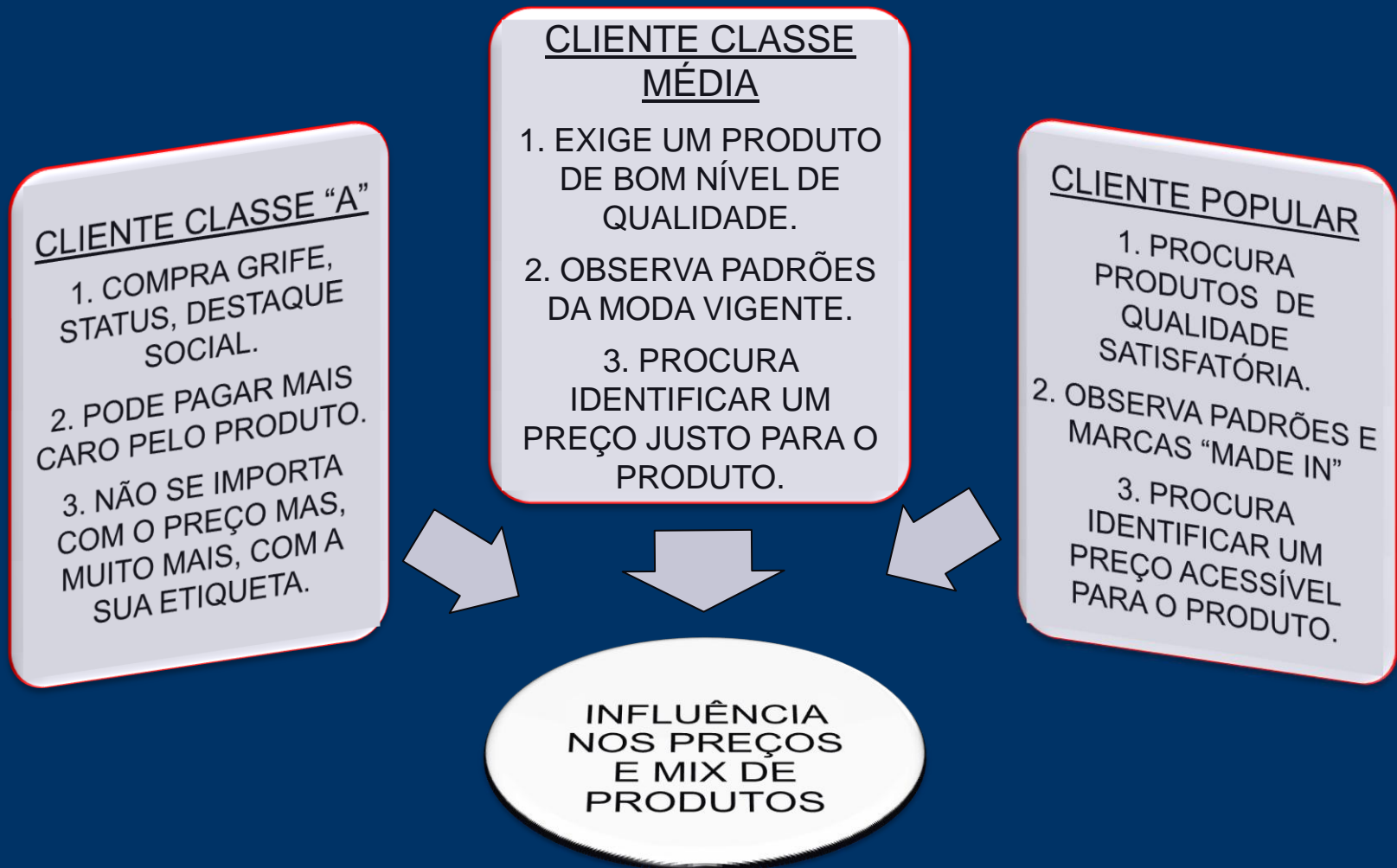
PREÇO MÁXIMO-INESPERADO(INOVAÇÃO)

O Mercado determina o preço máximo.

Maior Preço = Menor Volume de Vendas.

FATORES INFLUENTES DE PREÇOS

analisado por categoria de cliente



APURAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

CUSTOS FIXOS

- Independe de Volume
- Custo do Período
- Coberto pela Margem

CUSTOS VARIÁVEIS

- Depende de Volume
- Custo do Produto
- Influencia o Preço

M.CONTRIBUIÇÃO

- (-) CUSTOS FIXOS
- (=) RESULTADO FINAL

VENDAS LÍQUIDAS

- (-) CUSTO VARIÁVEL
- (=) M.CONTRIBUIÇÃO

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

DEFINIÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Margem de
Contribuição
Global

- EXERCÍCIO SOCIAL
- PERÍODO ORÇAMENTÁRIO
- UNIDADE DE NEGÓCIO

Margem de
Contribuição
por Produto

- LINHA DE PRODUTO
- MIX DE PRODUTO
- PRODUTO ESPECÍFICO

Margem de
Contribuição por
Unidade de Controle

- ESTADO OU REGIÃO
- REPRESENTANTE
- CLIENTE ESPECÍFICO

OTIMIZAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

PONTOS A SEREM OBJETO DE ANÁLISE PARA OTIMIZAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO



AUMENTO DO VALOR DE RECEITA LÍQUIDA (+)

REDUÇÃO DO VALOR DE CUSTOS E DESPESAS (-)

- AUMENTO DO PREÇO DE VENDA (x).
- OTIMIZAÇÃO DO MIX DE VENDA.
- LANÇAMENTO DE PRODUTOS..
- OTIMIZAÇÃO DO GIRO DE VENDAS.

- REDUÇÃO DO PREÇO DE COMPRA.
- REDUÇÃO DO GRAU DE PERDAS.
- REDUÇÃO DE DESPESAS OPERACIONAIS.
- REDUÇÃO DE CUSTOS DE ESTOQUES.

O GRAU DE VARIABILIDADE DOS CUSTOS COM RELAÇÃO AO VOLUME

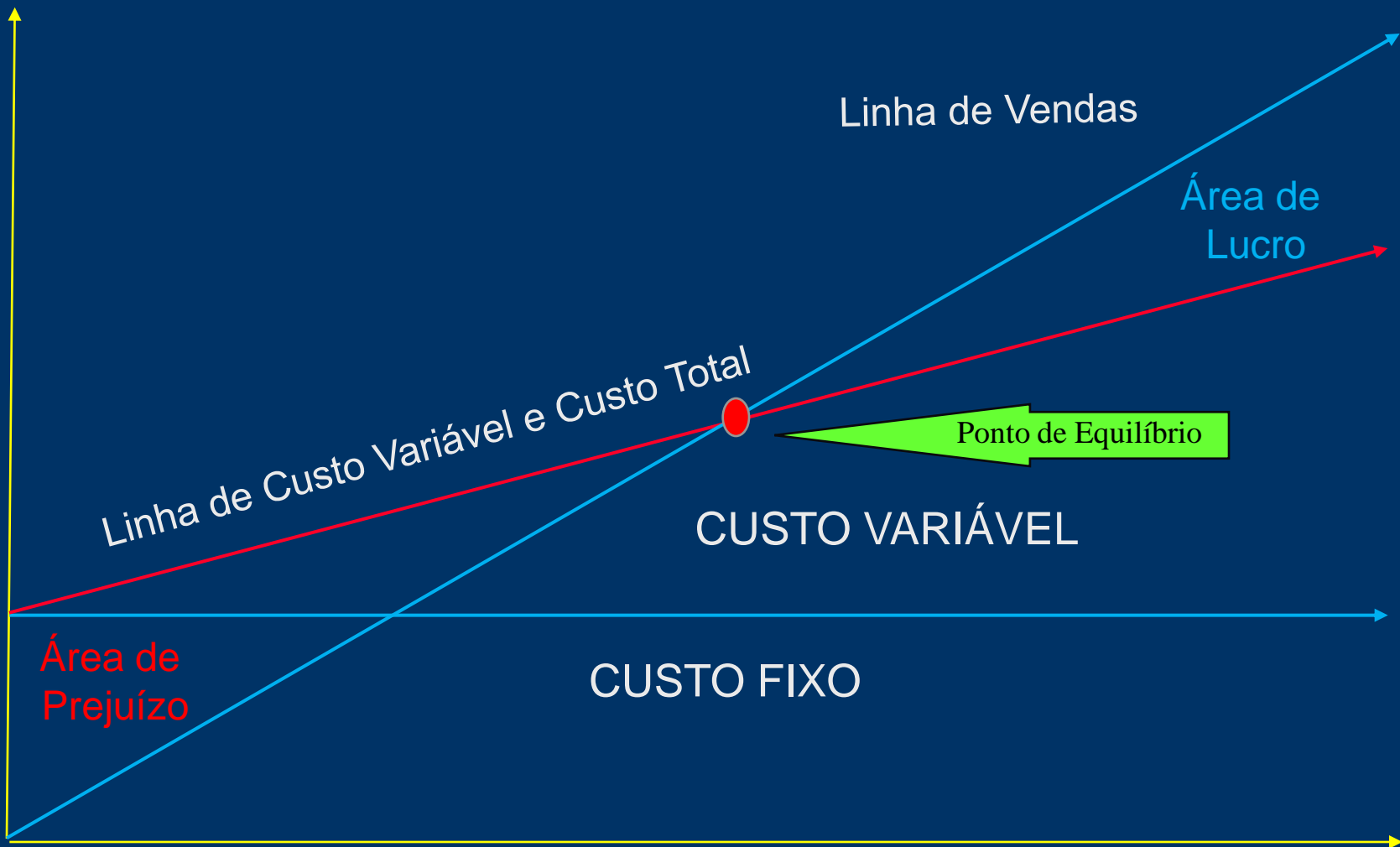
CONTA	NÍVEL DE VENDA 01	NÍVEL DE VENDA 02	NÍVEL DE VENDA 03	NÍVEL DE VENDA 04
Faturamento Bruto	800.000	700.000	600.000	500.000
(-) Impostos s/Vendas	160.000	140.000	120.000	100.000
Receita Líquida	640.000	540.000	480.000	400.000
(-) Custo Variável	384.000	324.000	288.000	240.000
(=) Margem de Contribuição	256.000	216.000	192.000	160.000
% Margem de Contribuição	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
(-) CUSTOS FIXOS DA EMPRESA	100.000	100.000	100.000	100.000
% Custo Fixo (s/Vendas Líquidas)	15,63%	18,52%	20,83%	25,00%
(=) Resultado da Unidade	156.000	116.000	92.000	60.000
% Resultado (s/Venda Líquidas)	24,38%	21,48%	19,17%	15,00%

IDENTIFICAÇÃO DO PONTO DE NEUTRALIDADE

TABELA PRÁTICA E MARGEM CONTRIBUIÇÃO

C.FIXO	MC 30%	MC 35%	MC 40%	MC 45%	MC 50%	MC 55%
5.000	16.666	14.285	12.500	11.111	10.000	9.090
6.000	20.000	17.142	15.000	13.333	12.000	10.909
7.000	23.333	20.000	17.500	15.555	14.000	12.727
8.000	26.666	22.857	20.000	17.777	16.000	14.545
9.000	30.000	25.714	22.500	20.000	18.000	16.363
10.000	33.333	28.571	25.000	22.222	20.000	18.181
12.000	40.000	34.285	30.000	26.666	24.000	21.818
15.000	50.000	42.857	37.500	33.333	30.000	27.272
20.000	66.666	57.142	50.000	44.444	40.000	36.363
30.000	100.000	85.714	75.000	66.666	60.000	54.545

GRÁFICO DO PONTO DE NEUTRALIDADE



DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO

No Ponto de Neutralidade

CONTA	VALOR	% ANÁLISE VERTICAL
Vendas Líquidas do Período	1.000.000	100%
(-) Custo Variável dos Produtos Vendidos	(600.000)	60%
(=) Margem de Contribuição	400.000	40%
(-) Custo Fixo do Período	(400.000)	40%
(=) Resultado Operacional	zero	0

BALANCETE GERENCIAL COMPARATIVO

REALIZADO X ORÇADO

EM US\$

<u>MENSAL- DEZEMBRO</u>				<u>ACUMULADO</u>		
REALIZADO	%	ORÇADO	%		REALIZADO	%
19.625	100,0%	18.027	100,0%	VENDAS Á VISTA	269.385	100,0%
2.700	13,8%	2.310	12,8%	IMPOSTOS	35.408	13,1%
9.480	48,3%	8.165	45,3%	CUSTO DIRETO DE PRODUÇÃO	125.902	46,7%
2.288	11,7%	2.422	13,4%	CUSTO INDIRETO DE PRODUÇÃO	34.589	12,8%
5.157	26,3%	5.130	28,5%	LUCRO BRUTO	73.486	27,3%
				DESPESAS		
1.328	6,8%	1.364	7,6%	VARIÁVEIS DE VENDAS	19.745	7,3%
3.637	18,5%	1.649	9,2%	FIXAS DE VENDAS	31.124	11,6%
558	2,8%	718	4,0%	ADMINISTRATIVAS	9.187	3,4%
891	4,5%	713	4,0%	FINANCEIRAS (FIXAS + VARIÁVEIS)	11.601	4,3%
6.414	32,7%	4.445	24,7%	TOTAL DESPESAS	71.657	26,6%
(1.257)	-6,4%	684	3,8%	LUCRO / PREJUÍZO	1.830	0,7%

QUANTIDADE/PREÇO MÉDIO DE VENDA/APLICAÇÃO TABELA/DIAS ESTOQUE
Nº DE EMPREGADOS / FATURAMENTO POR EMPREGADO

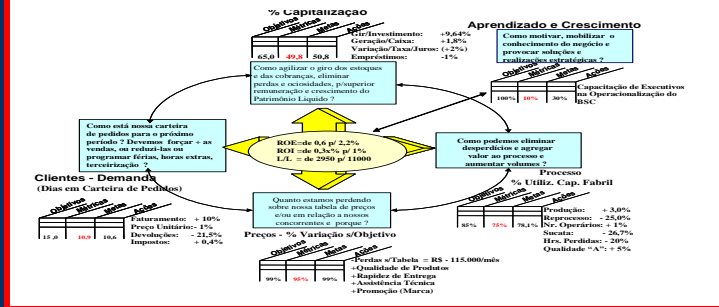
REALIZADO	ORÇADO		REALIZADO
3 8 9 2	4 0 9 0	QUANTIDADE - PÇ	53 1 0 8
4,74	4,29	PREÇO MÉDIO - PC	4,83
9 1, 8	1 0 0	APLICAÇÃO DA TABELA	9 1, 7
9 6, 5	4 7	DIAS DE ESTOQUES	9 9, 8
3 9 5 9	3 9 5 9	NUMERO DE EMPREGADOS	4 2 4 7
4 9 5 7	4 5 5 3	FATURAMENTO POR EMPREGADO	63 4 2 5

VARIAÇÕES OCORRIDAS ORÇADO X REALIZADO ACUMULADO-ANO/ - US\$

	ORÇADO		REALIZADO	VARIAÇÃO
1 - Vendas	307.249		269.385	(37.862)
2 - Margem Contribuição	108.584	35,3%	85.848	31,9% (22.736)
3 - Custo Fixo	85.241		84.018	1.222
4 - Lucro/Prejuízo	23.343		1.829	(21.514)
1- VENDAS				
1.1 - Valor das Vendas á menor (Perda M.C.)	(35,3% X US\$ 37.862)			(13.381)
1.2 - Percentual a menor da M.C.	(-35,3% + 31,9%) = (-3,4% X US\$ 269.385)			(9.345)
PERDA NO VOLUME E PERDA NO PERCENTUAL DA M.C. DAS VENDAS				(22.736)
2- CUSTOS FIXOS				
2.1 - Desp. Vendas Fixas				(2.617)
2.2 - Custo Indireto de Producao				2.255
2.3 - Desp.Administrativa				570
2.4 - Desp. Financeiras				1015
CUSTOS FIXOS A MENOR				1.222
PERDA /GANHO	TOTAL --> (PERDA NAS VENDAS / GANHO CUSTOS FIXOS)			(21.514)

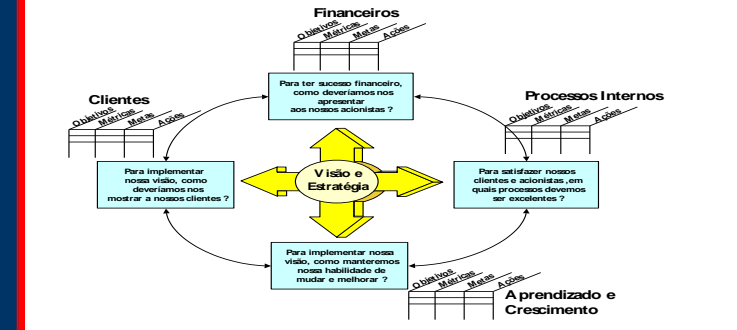
Diferença essencial entre BAV x BSC

Aplicação do Balanced Added Value



BAV

Aplicação do Balanced Scorecard



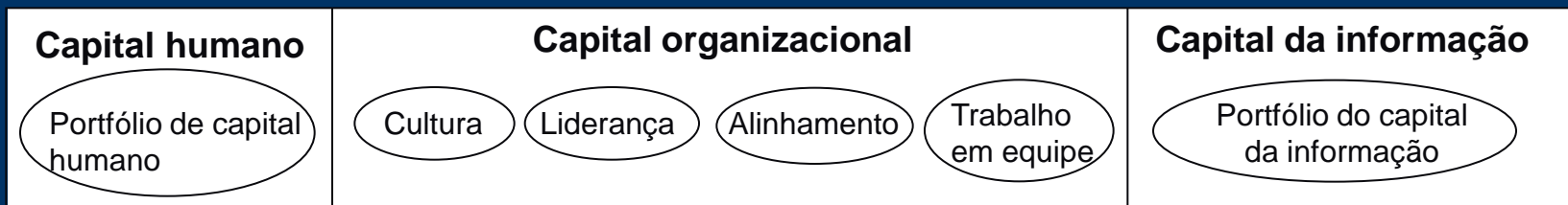
BSC

O Mapa Estratégico **mostra** os vários indicadores do Balanced Scorecard – BSC. Escolha infinidades de indicadores.

O Painel Estratégico **realiza** os vários indicadores do Balanced Added Value – BAV. Direciona indicadores mais relevantes.

RELATÓRIO DE PRONTIDÃO ESTRATÉGICA

Perspectiva de aprendizado e crescimento



Relatório de Prontidão Estratégica

Ativo	Objetivos	Indicadores	Meta	Real	
Capital humano	Portfólio de capital humano: Compreender e eliminar as lacunas entre competências disponíveis e competência necessárias nas funções estratégicas	• Prontidão dos cargos estratégicos	75%	65%	Amarelo
Capital organizacional	Liderança: Construir um quadro de líderes em todos os níveis hierárquicos, de modo a impulsionar a organização na realização da estratégia.	• Lacuna de liderança	90%	92%	Verde
	Cultura: Desenvolver a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia.	• Alcance de valores essenciais	80%	52%	Vermelho
	Alinhamento: Garantir o entrosamento das metas e incentivos com a estratégia, em todos os níveis hierárquicos.	• Consciência estratégica	80%	75%	Amarelo
	Trabalho em equipe: Promover o compartilhamento dos conhecimentos e recursos do pessoal com potencial estratégico.	• Compartilhamento das melhores práticas	75%	80%	Verde
Capital da informação	Portfólio do capital da informação: Implementar todo o portfólio de aplicativos de TI necessários para execução da estratégia.	• Prontidão do portfólio da informação	95%	70%	Vermelho

Tendências e Estratégias de Gerenciamento

Como deverá ser construída e administrada a empresa:

- **Ágeis:** entregar no momento certo.
- **Flexíveis:** produzir velozmente.
- **Focadas:** concentrar no seu negócio.

HSM - EXPO Management World

O sucesso e a continuidade das empresas dependerá:

- **Da Concorrência**
- **Dos Produtos**
- **Dos Custos**

HSM - EXPO Management World

Reune os mais renomados experts para discutir e apresentar novas tendências e estratégias de management. (Os Guros em ADM.)

APLICAÇÃO DA TABELA DOS PREÇOS DE VENDA

1 Produtos	2 Quantidade Vendida	3 Preço de Venda Líquido	4 Preço de Venda Real (nota fiscal)	5 (2x3) Valor Total Tabela	6 (2x4) Valor Total Nota Fiscal	Varição Valores	Varição Percentual
1 – Blusas	1.500	20,00	18,00	30.000	27.000	(3.000)	(11,1) %
2 – Calças	2.000	18,00	19,00	36.000	38.000	2.000	5,3 %
3 – Camisas	3.000	12,00	11,50	36.000	34.500	(1.500)	(4,3) %
4 – Bermudas	500	22,00	21,80	11.000	10.900	(100)	(0,9) %
5 – Camisetas	<u>5.000</u>	<u>8,00</u>	<u>7,80</u>	<u>40.000</u>	<u>39.000</u>	<u>(1.000)</u>	<u>(2,6) %</u>
TOTAL	12.000	-	-	153.000	149.400	(3.600)	(2,4) %

Cálculo:

$$\frac{\text{Preço Venda Praticado}}{\text{Preço Venda Tabela}} = \frac{149.400}{153.000} = 0,976 \text{ ou } 97,6\%$$

- **Obs:** Os cálculos de aplicação da Tabela de Preços serão realizados via sistema de computação, quando serão processadas todas as notas fiscais que foram emitidas aos clientes.
- A tabela de Preço praticada integralmente, ou seja, 100,0%, elimina qualquer perda (zero).
- A perda calculada acima, no total foi de 2,4%(97,6%-100,0%). O produto Blusas foi aquele que apresentou a maior perda de MC.

ANÁLISE GERENCIAL DE VENDAS POR PRODUTOS

1 Produtos	2 Quantid.	3 Vendas Reais	4 Custos Despesas Variáveis	5 (3-4) Margem de Contribuição	%	6 (2) Participação s/ Quantidade	7 (3) Participação s/ Receita	8 (4) Participação s/ Valor da MC	9 (5) Variação % MC Rel. Média
1 – Blusas	1.500	27.000	15.000	12.000	44,4%	12,5%	18,1%	20,7%	14,4
2 – Calças	2.000	38.000	23.000	15.000	39,5%	16,7%	25,4%	25,9%	0,2
3 – Camisas	3.000	34.500	20.000	14.500	42,0%	25,0%	23,1%	25,0%	8,2
4 – Bermudas	500	10.900	5.450	5.450	50,0%	4,2%	7,3%	9,4%	28,9
5 – Camisetas	<u>5.000</u>	<u>39.000</u>	<u>28.000</u>	<u>11.000</u>	<u>28,2%</u>	<u>41,6%</u>	<u>26,1%</u>	<u>19,0%</u>	<u>(27,3)</u>
TOTAL	12.000	149.400	91.450	57.950	38,8%	100,0%	100,0%	100,0%	-

Comentários:

- 1º O Produto Calça - apresenta com a melhor regularidade em relação as médias de quantidade – vendas – margem de contribuição.
- 2º O Produto Bermuda – baixa participação na quantidades (4,2%) e elevada participação na margem de contribuição (7,3%) são considerados produtos de maior valor agregado.
- 3º O Produto Camiseta – participação elevada nas quantidades (41,6%) e baixa participação na margem de contribuição (19,0%), são considerados produtos de baixo valor agregado.

Gerenciamento de Lucros

- As relações entre o preço-custo-volume

A administração da empresa necessita de produtos ordenados pela maximização dos lucros e de conhecer com antecedência, quais os efeitos provocados, pelas modificações no preço de venda, no volume de produção e na alteração dos custos variáveis e custos fixos. O gestor de custos deve estar em condições de apresentar as informações para as análises, num curto prazo de tempo, devido na maioria das vezes a rapidez numa decisão, conta muito mais do que a própria solução e que a necessidade de se acertar no julgamento é imprescindível.

Preço, Custo e Volume são fatores medidos no planejamento e na análise de variação dos lucros. O preço de venda geralmente é de controle limitado e depende do mercado externo, mas os custos e o volume possuem elementos mais controláveis e dependem dos controles internos.

Os Custos Fixos: Pertence a estrutura da empresa e os recursos são consumidos pelas atividades (centro de custos).

Os Custos Variáveis: Pertence aos produtos e os recursos são consumidos pelos próprios produtos.

Para ilustrar as variações entre o Custo, Preço e Volume vejamos abaixo quais são os efeitos que se poderia verificar para a avaliação, tomando-se como base as seguintes hipóteses

Exemplo básico

- Volume normal de venda – 200 unidades
- Custos fixos total - \$ 160,00
- Custos variáveis - \$ 1,00 por unidade
- Preço de venda - \$ 2,00 por unidade

Teríamos o seguinte resultado:

Vendas	\$400
(-) CDV	<u>\$(200)</u>
MC	\$200
(-) CF	<u>\$(160)</u>
LUCRO	\$40

Volume de vendas do ponto equilíbrio de 160 unidades - \$ 320

Qual a influência de uma mudança no preço de venda e inversamente no volume de venda, mantidos os custos?

Variação de Preço Venda	+20%	+10%	-10%	-20%
Variação Volume	-20%	-10%	+10%	+20%
Vendas	\$ 384	\$ 396	\$ 396	\$ 384
(-) CDV	\$ (160)	\$ (180)	\$ (220)	\$ (240)
MC	\$ 224	\$ 216	\$ 176	\$ 144
(-) CDF	\$ (160)	\$ (160)	\$ (160)	\$ (160)
Lucro Líquido	\$ 64	\$ 56	\$ 16	\$ (16)
Equilíbrio (unid)	115	134	200	267

O exemplo mostra que o efeito preço de venda será sempre mais representativo para mais ou menos nos resultados do que ao inversamente proporcional com o volume. Com o aumento de 20% no preço de venda e com a redução de 20% no volume o resultado será melhor. O inverso a empresa terá prejuízo.

Concluí-se, que são três as hipóteses da empresa conseguir resultados positivos ou negativos. Elas ocorrem em consequência dos efeitos das variações que modificam os valores dos custos fixos e variáveis, a variação de volume e a variação do preço de venda.

Contabilidade Tributária Aplicada a Administração

Partilha Simples Nacional - Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Valor de um sorriso

Não custa nada e rende muito.

Enriquece quem o recebe, sem empobrecer quem o dá.

Dura somente um instante, mas seus efeitos perduram para sempre.

Ninguém é tão rico que dele não precise.

Ninguém é tão pobre que não o pode dar a todos.

Leva a felicidade a todos e a toda parte.

É o símbolo da amizade, da boa vontade.

É alento para os desanimados; repouso para os cansados; raio de sol para os tristes; ressurreição para os desesperados.

Não se compra e nem se empresta.

Nenhuma moeda do mundo pode pagar o seu valor.

Não há ninguém que precise tanto de um sorriso, como aquele que não sabe mais sorrir.