

TUDO NUM SÓ LUGAR

CUSTO - PREÇO - RESULTADO

APRESENTAÇÃO

Você Empreendedor, não mais verá juntas essas três ferramentas seletivas e imprescindíveis num só lugar. Este espaço foi desenvolvido para o compartilhamento de informações e conhecimentos sobre administração estratégicas de custos, preços e resultados.

Acreditamos que o mundo corporativo já não permite uma abordagem convencional sobre o tema, pois a tomada de decisões está sendo solicitada cada vez mais rapidamente e as informações disponíveis são cada vez menos conclusivas.

Por isso adotamos os Custos Inovadores. Para os acadêmicos um amplo conjunto de informações para o seu aperfeiçoamento; para os executivos um debate importante no conhecimento empresarial.

Tudo isso foi colocado para que possa ajudar no gerenciamento de sua organização, na aplicação das melhores estratégias que pode

definir o seu sucesso, e se não, o seu fracasso nos negócios.

Agora, para conseguir atingir os resultados esperado, será importante alcançar o verdadeiro conhecimento sobre o custo dos produtos, praticar o melhor preço de vendas ao cliente e saber interpretar corretamente os resultados. Desconhecer pode causar prejuízos inevitável.

Poucas pessoas sabem explicar as condições básicas para o crescimento sustentável e dispor de informações capaz de avançar dados e informações verdadeiramente eficazes.

A tríade da gestão que está sendo apresentada, foi baseada em pesquisas e experiências acumuladas construídas a minha vida inteira no mundo acadêmico, proferidas em salas de aula nas escolas, de apresentações em congressos nacionais e, de trabalhos práticos construídos e aplicados em várias grandes corporações nacionais.

Pequenas mudanças no sistema pode gerar grandes resultados contra complexidade, simplifique. O segredo estão nas mudanças práticas construtivas feitas com simplicidade. Simplicidade não significa pouco conhecimento e sim, a sabedoria na aplicação e interpretação de práticas organizacionais. Sofisticar é burocrático,

sinônimo de soberba; uma mensagem sofisticada, elaborada ou grandiosa com as quais as pessoas não se identificam não tem utilidade alguma.

O tamanho da empresa ou o tipo da organização não importa muito, o trabalho poderá ser aplicado parcial ou totalmente nas empresas individuais e/ou nas gigantes no mundo dos negócios.

Tudo isso foi construído no dia a dia de trabalho, seguido de exemplos práticos acompanhado de regras rígidas quanto a qualidade das informações e de interpretações de dados seguros.

Os modelos tradicionais se tornaram obsoletos. Criamos um modelo negócios obcecado no **cliente**, sobre temas, conceitos e métricas que levaram anos para serem construídos que personifica essa experiência acumulada de ponta a ponta. É sempre melhor “MOSTRAR” em vez de “CONTAR”. Pare de falar e prove o que é capaz de fazer.

O Pai da administração moderna, teoria e prática, Peter Drucker afirma que: 90% das questões administrativas são iguais para todas às EMPRESAS.

A definição de tudo isso pode ser usado de forma manual ou por processos eletrônicos sofisticados, dependendo do tamanho da

empresa: Algoritmos, big data, inteligência artificial, Buildig blocks, cookies e outras.

O conhecimento é a única vantagem competitiva realmente sustentável para gestores. É preferível fazer errado (corrigir) as coisas certas do que fazer certo as coisas erradas. O problema não está no pessoal. É o sistema que precisa mudar.

O difícil é que há uma grande diferença em SABER o que é relevante na prática e SABER explicar como é que sabemos.

As configurações colocadas são ferramentas de componentes básicos de GESTÃO imprescindível na busca do autoconhecimento sobre custo do produto, preço de venda ideal e resultado desejado.

O objetivo do estudo “TUDO NUM SÓ LUGAR” disponibilizar as informações conclusivas sobre conhecimentos teóricos e práticos, de modelos exclusivos, simulações e estudos de casos, sobre a tríade: Custo de Produtos, Formação do Preço de Vendas e Análise de Resultados.

Nossa busca pelo conhecimento direcionada a indivíduos, se Baseia nas ideias e dos modelos matemáticos colocados nos 27 capítulos relacionados, selecionados dos 60 temas do nosso site, que estão sendo disponibilizados no estudo, colocados aleatória-

mente nos três (3) temas, sem seguir um padrão literário.

Você poderá selecionar com sabedoria aquele tema que julgar mais importante, e que são muitos, fazendo primeiro uma boa leitura dinâmica e, se julgar necessário de alguma ajudadinha, conte comigo! Às vezes é bom ver as coisas de um outro jeito.

Motivação e propósito fica a dica.

Na matemática numérica dividir você diminui;

Na matemática das ideias dividir você aumenta.

Professor Ari Roedel

sumário

PARTE UM - CUSTO DOS PRODUTOS

PARTE DOIS - FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDAS

PARTE TRÊS - ANÁLISE DE RESULTADOS

PARTE UM: CUSTO DOS PRODUTOS

Capítulo 1. Custos Inovadores

Capítulo 2. Teoria de Custos e Oito Métodos de Custeio

Capítulo 3. Custo da Micro, Pequenas e Médias Empresas

Capítulo 4. Percentual Encargos sobre os Salários

Capítulo 5. Custo da Logística

Capítulo 6. Cultura Inflacionária

Capítulo 7. Custo de Reposição e o Pobre Milionário

Capítulo 8. Contas Contábeis do Balanço e a Explicações

Capítulo 9. Custo Integrado à Contabilidade para Contadores

Capítulo 10. Sistema de Custeio Direto à Padrão

Capítulo 11. Critério de Rateio dos Custos Fixos

Capítulo 12. Indústria Têxtil Modelo Inédito de Custos

PARTE DOIS: FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Capítulo 13. Fórmulas do Preço de Venda

Capítulo 14. Cálculo Preço de Venda à Vista, Descontos e a Prazo

Capítulo 15. Processo de Preço e Definição de Lucros

Capítulo 16. Aplicação Tabela Preços, Produtos e Inflação Interna

PARTE TRÊS: ANÁLISE DE RESULTADOS

Capítulo 17. Interpretação Exponencial Planejado x Realizado

Capítulo 18. Teoria x Prática > Transformação Gerencial

Capítulo 19. Análise Financeira do Balanço Gerencial

Capítulo 20. Lucro Maior: pelo Preço ou pelo Volume

Capítulo 21. Gerenciamento do Lucro: Custo-Preço-Volume

Capítulo 22. Gestão do Fluxo de Caixa

Capítulo 23. Simulação de Resultado Uso da Capacidade

Capítulo 24. Simplificação do Cálculo de Juros

Capítulo 25. Visão Global de Custo na Empresa

Capítulo 26. Analogia Orçamento Empresarial x Familiar

Capítulo 27. Frases Inspiradoras e o Sorriso.

CAPÍTULO 1

CUSTOS INOVADORES

RESENHA

O Custos Inovadores promove a inovação na Gestão de custos visando construir um novo modelo gerencial, mudando a configuração na aplicação dos componentes de cálculos, pautada fundamentalmente em oito regras básicas que constituíram esse estudo inédito.

Em um mundo com informações em excesso e sofisticadas ofertando uma série de burocracia, dificultando o entendimento do empreendedor, os Custos Inovadores tenta buscar soluções simples e confiáveis, objetivando oferecer instrumentos capaz de contribuir em praticar e ter velocidade na tomada de decisão empresarial.

I. OITO REGRAS FUNDAMENTAIS DE GESTÃO

1-Sistema Custeio Direto	2-Custos a Padrão
Direto Produção	Preço à Padrão
Variável Venda	Preço à Real
Margem Contribuição	Análises Variações
Resultados	Distribuição Estoque e CPV

3-Materiais a Custo de Reposição	4-Tempo de Produção a Padrão
Custo a Priori	Custo Hora MOD
Custo a Posteriori	Mão de Obra Direta
Inflação Interna	Encargos Salários
Pobre Milionário	Utilidades

5-Margem Contribuição por Tempo	6-Preço de Venda Markup Divisor
--	--

Margem por hora	Custos Variáveis
Margem Absoluta	Despesas Variáveis
Margem Relativa	Margem de Contribuição
Margem Segurança	Economia Escala

7-Orçamento Flexível	8-Retorno Investimento
Estrutura Contábil	Retorno Capital
Níveis Atividades	Rentabilidade Relativa
Custos Relativos	Rentabilidade Absoluta
Custos Estruturais	Mercado de Capitais
Resultados Variáveis	Crescimento Lucrativo

RESUMO

1. Utilização do Sistema de Custeio Direto;
2. Valorização do Custo de Produtos a Preço Padrão;
3. Material Direto de Produção Valorização pelo Custo de Reposição;
4. Mão de Obra Direta Custo Hora de Produção pelo Tempo Padrão;
5. Rentabilidade Produto Baseado Margem Contribuição por Tempo;
6. Preço Venda Aplicação da Fórmula Mark Up Divisor;
7. Controle Orçamentário Utilização Modelo Orçamento Flexível;
8. Retorno do Investimento Aplicado ao Patrimônio Líquido.

II. SINÓPSE DE CUSTOS INOVADORES

>**Sistema de Custeio Direto à Padrão**, caracteriza-se pela aplicação exclusiva dos custos diretos no cálculo do custo unitário do produto.

Considerados somente os custos diretos que são inerentes ao produto e o valor total dos custos diretos varia proporcionalmente ao volume.

As despesas proporcionais de vendas correspondem à aplicação de um percentual calculado sobre o valor das receitas.

Os custos estruturais - fixos, pertencem à empresa e não são distribuídos aos produtos e o controle será feito pelo valor absoluto.

Encontra-se no Site o modelo completo e com todos os detalhes para a implantação do sistema custeio direto, com os dados técnicos, contabilização até a elaboração do orçamento operacional, usando como exemplo uma indústria têxtil.

>Mão de Obra Direta de Produção, caracteriza-se pelas pessoas ligadas diretamente à produção e a distribuição do custo ao produto se dá aplicando proporcionalmente ao tempo padrão de produção baseado nos tempos e movimentos em cada atividade desenvolvida no processo de fabricação.

As pessoas de apoio à produção, não pertence ao trabalho ligado à transformação do produto e, portanto não faz parte do custo da mão de obra diretamente relacionada ao produto.

>Materiais Diretos de Produção à Custo de Reposição, caracteriza-se pela aplicação do preço dos materiais vigente à data da aplicação da

tabela do preço de venda.

Exemplificando, o lançamento de uma coleção de produtos para o mês de setembro com a entrega prevista para o mês de dezembro, os materiais aplicados no custo do produto deverão ser valorizados ao custo de dezembro, quando o material usado na produção será repostado. Para ilustrar vide no site no quadro demonstrativo denominado *o pobre milionário* quando mostra o resultado da empresa com lucros, mas quebrou.

>Formação do Preço de Venda Fórmula Mark Up caracteriza-se considerando o custo unitário direto de fabricação, o percentual das despesas proporcionais e vendas e o percentual da margem de contribuição. Também denominado de Mark UP divisor, considerado o indicador desejado para cobrir os custos estruturais e gerar resultados positivos. Permite interpretar quando a empresa dispõe de capacidade instalada qualquer margem contribuição será cativante.

>Rentabilidade da Margem de Contribuição Baseado no Tempo, caracteriza-se pelo valor absoluto da margem com relação ao tempo. Se um produto levar mais ou menos tempo para a sua fabricação, ou se tiver maior ou menor valor agregado, não importa muito,

as interpretações são subjetivas. Imprescindível conhecer quanto aquele produto contribui em valor absoluto por tempo.

Toda atividade industrial por coerência também será medida pelo fator tempo.

Exemplo quadro ilustrativo indicado abaixo:

Produto	Preço	Custo	Margem	%MC	Tempo	MC/T
A	100	50	50	50%	2h	25,00
B	100	60	40	40%	1h	40,00
C	100	70	30	30%	0,5h	60,00

Nota: MC/T- margem de contribuição por tempo.

O quadro mostra que o produto A apresenta uma aparente melhora na margem de contribuição quando comparados aos demais produtos (B e C) com relação ao valor e ao percentual da Margem Contribuição de R\$50,00 e 50%. Inversamente o produto-C apresenta o pior resultado de apenas R\$30,00 e 30%, para um mesmo preço de venda R\$100,00.

A métrica indica que o produto-C, ao contrário que se imaginava, se apresenta com melhor desempenho em relação ao tempo de fabricação, o valor de R\$ 60,00 por hora, superior em 140% comparado ao produto A, que foi bem menor de apenas R\$25,00

por hora.

Conclui-se que, em função da medição da produção estar relacionada sempre ao fator tempo, o produto-C é o que se apresenta com maior rentabilidade e certamente será o escolhido numa única alternativa. Acrescenta-se ainda, a empresa sistematicamente deverá comprovar simulações nas diversas variedades de seus produtos que estão sendo fabricados e escolher aquela alternativa que reconhecer o maior resultado global. Esta recomendação deveser sistemática quando ocorre limitação da capacidade instalada. Ao contrário, quando ocorre ociosidade na capacidade de fabricação, qualquer valor de margem de contribuição sempre será bem vinda, vai acrescentar no resultado global da empresa. Caso crítico quando da avaliação da margem de contribuição ela for negativa, ocorre quando os custos e despesas variáveis são superiores ao preço de venda, nessa condição, quanto maior for o volume de produção e/ou da venda, maior será também o prejuízo da empresa. Nesta circunstância, com a margem de contribuição sendo negativa, a venda deste produto será proibitiva, ressalvados em casos estratégicos quando de uma operação casada.

>Controle do Orçamento Flexível será possível aplicar naquelas

Empresas que estão utilizando o sistema de custeio direto a padrão na estrutura contábil, seguindo as regras dos custos inovadores.

Permitindo assim, que as avaliações dos resultados feitos nos diversos níveis de atividades da capacidade instalada da empresa.

A alta administração da empresa que está aplicando este sistema consegue destacar em separado os custos variáveis, os custos semivariáveis e os custos fixos, identificando as peculiaridades e controles para a elaboração do planejamento, execução e controle, ou seja, o acompanhamento do Orçamento Flexível.

Os padrões e estimativas dos custos estão relacionados aos níveis de atividades, as variáveis acompanham o nível os fixos não.

O controle de custos tem eficácia antes de sua ocorrência e não depois.

Portanto, o conhecimento e controle dos custos antes de sua ocorrência, a empresa portanto, para todos os efeitos, deve elaborar o orçamento flexível baseado na estrutura do sistema de custos inovadores e integrada à contabilidade.

>Retorno dos Investimentos do Patrimônio Líquido mostrar a medição da rentabilidade sobre o capital. A fórmula empregada a mais adequada para medir o retorno do capital aplicado numa empresa. Os valores absolutos são extraídos dos resultados apresentados pela projeção

do orçamento flexível, considerando os resultados nos seus diversos níveis de atividades, optando pelo melhor retorno ao investidor.

A medição é feita em percentagem sobre o capital, permitindo a comparação com outras empresas setoriais e/ou ainda com as aplicações do mercado financeiro. A empresa ainda poderá fazer a medição dos resultados com outros indicadores importantes; como o retorno sobre o patrimônio total, sobre o valor das receitas e, demais indicadores.

Vejo o que há de melhor, só pesquisar, nessa área em administração!

CAPÍTULO 2

TEORIA DOS CUSTOS E MÉTODOS DE CUSTEIO

I. CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES-ABC

O MÉTODO ABC (CUSTO BASEADO EM ATIVIDADES) É UMA FORMA DE CUSTEAMENTO MUITO ÚTIL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES. O SISTEMA PROCURA IDENTIFICAR O CUSTO DE CADA ATIVIDADE E A ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR OU ADICIONEM POUCO VALOR AOS PRODUTOS.

O ABC não é apenas uma maneira de se medir e melhorar as atividades que compõem os processos de um empreendimento, e sim, como também permite que se calcule de modo correto os custos dos produtos.

Enquanto que os sistemas tradicionais rateiam os custos indiretos de produção com base volume, usualmente na mesma proporção das horas de MOD (mão de obra direta) efetivamente gastos, por exemplo, o sistema ABC o faz segundo alguns fatores denominados direcionadores de custos, que distribuem de forma mais adequada esses custos, acumulando-os previamente, em centros de atividades, que consome os recursos.

Na realidade, o ABC acumula os custos das atividades empresariais, com vistas a enfatizá-los para

a tomada de decisões. Assim ao custear esses processos, entre diversas alternativas de incremento de produtividade, o sistema pode focalizar de menor custo, eliminando as atividades que não agregam valor ao produto, nem para o cliente e nem para a empresa, atuando nas atividades cujo valor agregado ao cliente é mínimo em face dos investimentos nelas realizados.

Portanto, o sistema ABC visa minimizar distorções por meio da análise das atividades das empresas, possibilitando não só a identificação de critérios mais adequados de alocação dos custos indiretos de produção, mas também, permitindo, em alguns casos, a atribuição direta desses custos à produtos específicos, além de auxiliar no aprimoramento do

controle de custos.

O custeio por atividade (*Activity Based Costing-ABC*) surgiu nos Estados Unidos há alguns anos, foi do pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, da Harvard Business School, com o objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos e despesas indiretas (overhead) aos produtos.

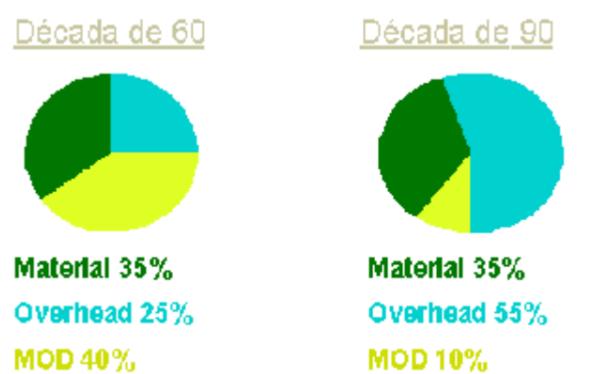
O Custeio Baseado em Atividades é conhecido como ABC (*Activity Based Costing*), é método de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.

O ABC pode ser utilizado também, aos custos diretos, principalmente o material e a mão de obra direta, que é recomendável que o seja; mas não haverá neste caso, diferença significativa em relação aos demais "sistemas tradicionais".

A diferença fundamental está no tratamento dado

à distribuição dos **custos indiretos**.

Com o avanço tecnológico e a crescente complexidade e flexibilidade dos sistemas de produção e das constantes inovações dos produtos, na maioria das indústrias os custos indiretos vem aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, comparativamente aos custos diretos, dentre todos os componentes, a Mão de Obra Direta é a que mais vem decrescendo mais acentuadamente devido às novas tecnologias.



Segundo autores, o ABC já era conhecido e usado

por contadores em 1800 e início de 1900. Outros registros históricos mostra que o sistema ABC já era conhecido e bastante usado na década anos 60.

O sistema de custeio baseado em atividades (ABC) tem-se convertido no elemento de ligação entre o custeio de produtos, mensuração de desempenho e justificação de investimentos.

Entretanto, esse não é um sistema que foi desenvolvido somente agora, em consequência da pressão advinda da introdução das novas tecnologias de produção.

Na verdade, o sistema de custeio baseado em atividades (ABC) tem passado através dos tempos por três fases de evolução, e vem amadurecendo significativamente através dos anos.

Na primeira fase, segundo TROXEL e WEBER JR. (1990), por volta dos últimos anos da década de 60,

algumas empresas já vinham usando o conceito de que são as atividades que consomem recursos e não os produtos, porém, até então, ainda não se usava a expressão sistema de custeio "baseado em atividades"

Na ocasião, a aplicação do conceito trouxe grande contribuição em termos de mudanças criativas na gestão das operações e estratégias de marketing.

Na segunda fase, que vai aproximadamente de 1980 a 1985, em algumas empresas farmacêuticas e de produtos de consumo o sistema de custeio baseado em atividades passou a ser considerado como uma nova abordagem de custeio com características próprias, que incorporava novos e importantes conceitos.

Todavia, tal sistema podia ainda ser visto apenas como uma forma alternativa do sistema tradicional de custeio.

Em níveis acadêmicos, as pesquisas estavam apenas

começando e seus resultados eram apenas preliminares.

Os eventuais praticantes do sistema de custeio baseado em atividades, portanto, não podiam contar, ainda, com adequado suporte, em termos de literatura publicada sobre o assunto.

Na terceira fase, o sistema de custeio baseado em atividades (ABC) adquire maturidade e torna-se parte integrante do léxico das empresas modernas.

Esta faz se distingue das anteriores por três características:

- O reconhecimento de que a lucratividade dos produtos é uma questão estratégica e não somente um problema contábil;
- O desenvolvimento de uma disciplina adequadamente estruturada para a implementação do sistema de custeio baseado em atividades (ABC);
- A disponibilidade de um software especialmente projetado para facilitar a criação do sistema de custeio baseado em atividades (ABC).

O uso do ABC está intimamente associado ao bom senso e ao fomento à criatividade.

TAYLOR, FAYOL, ELTON MAYO e tantos outros que contribuíram para o desenvolvimento da administração científica fizeram uso da análise de atividades para seus estudos de tempos e movimento de organização do trabalho.

Pode-se considerar também como precursor do ABC o próprio método alemão conhecido como RKW.

No Brasil, os estudos e pesquisas sobre o ABC tiveram início em 1989, no departamento de contabilidade e atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, onde esta matéria é lecionada tanto no nível de graduação como de pós-graduação. No mesmo ano criou-se o CMS Lab. para, como membro educacional do CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing –International)

de Arlington, Texas (EUA), para abram portas da USP às empresas e outras instituições de ensino e pesquisa para, através de convênios, estabelecer programas de treinamento de executivos e instrutores nesta matéria.

Desenvolvido pela Universidade de Harvard por necessidade das Empresas, que não conseguiam avaliar corretamente o impacto de seus custos fixos.

O objetivo foi desenvolver um método que permitisse avaliar a agregação de valor das diferentes atividades, que consomem – desproporcionalmente – recursos ao longo do processo e do mix de produtos/serviços.

Desta necessidade nasceu a lógica de visualização da empresa como um conjunto de processo se não apenas com uma estrutura organizacional.

O sistema de custos ABC surgiu diante da necessidade crescente de uma apuração de custos

dos produtos mais transparente que evidenciasse o consumo dos insumos diretos e indiretos com a finalidade de ter uma formação de preço compatível com os preços vigentes num ambiente de alta competitividade.

MARTINS, Eliseu. (2003, p. 87) descreve o conceito a seguir:

“O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (*Activity-Based Costing*), é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.”

HONG, Yuh Ching. (1995, p. 41), faz a seguinte observação:

“ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas

e consumo dos recursos. O ABC avalia o valor de cada atividade agrega para a performance do negócio ou departamento.”

LEONE, George Sebastião Guerra. (2000, p. 455),

depõe sobre os conceitos:

“O critério ABC é a solução adequada para resolver os problemas de custeio resultantes do emprego dos sistemas correntes em novos ambientes de trabalho. (Pamplona, 1994, p.122);

(...) que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica.

Os produtos surgem como consequência das atividades consideradas restritamente necessária para fabricá-los e/ou comercializá-los, e como forma de entender as necessidades,

expectativas e anseios de clientes”. (Nakagawa, 1994, p.39)

Alguns autores destacam as semelhanças e diferenças entre o método ABC e os outros métodos:

“O critério ABC centraliza seus esforços na busca de análise mais ampla e profunda da função industrial (e, em alguns casos, nas demais funções), separando-a em suas diversas atividades, tanto quanto a função meio como à função fim. As técnicas correntes buscam, do mesmo modo, proceder a essa análise.” (Leone, 2000 p.257).

“Todos os critérios de custeamento procedem de maneira semelhante. Alguns critérios analisam a função industrial dividindo-a em departamentos, divisões, seções e setores, definindo esses componentes como centros de responsabilidade.

As despesas e os custos são alocados por meios diretos e indiretos a esses centros.” (Leone, 2000 p.257).

II. SISTEMA DE CUSTEIO DIRETO

É o método que consiste em alocar aos produtos somente os custos diretos. Diferente dos outros métodos de custeio, o custo indireto é tratado como o custo do período, indo diretamente ao resultado igualmente as outras despesas. Enquanto o método por absorção atende as disposições legais quanto à apuração de resultados e a avaliação patrimonial, o custeio variável atende a administração da empresa.

Além disso, considera que os custos fixos não devem ser alocados aos produtos, pois este custo independe de haver produção ou mesmo do tipo do produto que esteja sendo fabricado.

Um caso bem simples para ser ilustrado é o aluguel da fábrica.

Se a empresa produz, digamos 100 ou 120 unidades do

produto X, o valor do aluguel não se altera.

Caso ele diversifique passando a fabricar produtos Y e X, o valor do aluguel permanecerá o mesmo.

No entanto, ao ratearmos o aluguel, esses produtos irão absorver uma parcela dele e essa parcela será decorrente da forma de rateio utilizada. O mesmo não acontece com os custos variáveis ou diretos, pois eles são decorrentes da produção.

Se for fabricado 100 unidades do produto X a empresa incorre, por exemplo, no consumo de matérias-primas relativas a essa quantidade; e se fabricar mais unidades incorrerá em mais custos. Se a empresa começar a fabricar produtos X e Y, poderão ser consumidos outras matérias primas no produto Y, diferentes daquelas consumidas no produto X.

Segundo Martins (2000, p.216), “no custeio direto ou variável só é agregado aos produtos os custos variáveis, porque os custos fixos são tratados como despesas.”

A margem de contribuição tem a função importantíssima de determinar:

1. o ponto de equilíbrio que indica a capacidade mínima que a empresa deve operar para não ter prejuízos;
2. a margem de segurança que mostra o quanto a empresa pode reduzir suas receitas sem ter prejuízos;
3. e proporciona a alavancagem operacional que é o uso potencial dos custos operacionais fixos para aumentar os efeitos das mudanças nas vendas sobre os lucros.

Forma de Calcular o Custo Direto:

+ Materiais Diretos

+ Custos Operacionais Diretos

= Custos Diretos Totais de Produção

+Despesas Variáveis de Vendas e Outras

= Total Custo Direto (Custos + Despesas)

Forma de Calcular a Margem de Contribuição pelo

Sistema de Custeio Direto:

Preço de Venda do Produto

(-) Total Custo Direto (Custos + Despesas)

= Margem de Contribuição do Produto

A margem de contribuição indica o quanto cada produto ajuda a contribuir para a cobertura dos custos e despesas fixas e a formação do resultado da empresa que são os lucros.

“(...) De acordo com o conceito do custeio variável, somente os custos e despesas variáveis (em relação a alguma base que

represente o esforço produtivo ou de vendas) devem ser debitados aos custos dos produtos. As despesas e os custos considerados fixos (quando comparados com a variação da base selecionada) deverão ser debitados contra o lucro do período. Eis aqui o procedimento básico do conceito do custeio variável(...)"(GeorgeS.G.Leone

III. SISTEMA DE CUSTEIO A PADRÃO

A principal finalidade deste sistema de custeio a padrão é mostrar e avaliar os efeitos das análises das **variações** de custos no resultado das atividades econômicas desenvolvida pelas organizações industriais, bem como, tentar visualizar esta contribuição para outros ramos de atividades através do custo-padrão.

O custo-padrão surgiu da necessidade de antecipação da informação de custos dos produtos, a fim de que se tomasse decisão antecipada de viabilidade de negócios. Tal custo é calculado com base em eventos futuros de custos ou eventos

desejados de custos, que podem ou não acontecer na realidade da empresa. Neste contexto, apresentar-se o Custo-Padrão como ferramenta indispensável para o controle dos custos das operações e das atividades empresariais.

Para MARTINS (2003, p.315) "A mais eficaz forma de se planejar e controlar custos é a partir da institucionalização do Custo-padrão, tanto pode ser usado com o Custeio por Absorção como, com o Custeio Variável".

Segundo BACKER/MARION/ORRU/JACOBSEN (1984, p.211) "Os custos-padrão podem ser usados tanto em sistemas de custos por

processo como em sistemas de custos por ordens de produção. Contudo, quando uma empresa fabril executa um grande número de tarefas, de duração relativamente curta, os custo-padrão podem considerar-se pouco práticos. Em tais situações, em vez de estabelecer cientificamente padrões para cada tarefa, pode ser mais exequível usar as estimativas de custo elaboradas para fixar os preços das obras. Os padrões prestam-se às atividades que tendem a se tornar rotineiras e repetitivas e nas quais os produtos tendem a ser padronizados.”

Segundo MARTINS (2003, p.315 e 316) existem diversas acepções de Custo-padrão.

Muitas vezes é entendido como sendo o Custo Ideal de produção de um determinado bem ou serviço. Seria então, o valor conseguido com o uso dos melhores materiais possíveis, com a mais eficiente mão de obra viável, a 100% da capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas em função de uma perfeita manutenção preventiva etc. Esta ideia de Custo-padrão Ideal, em franco desuso,

nasceu da tentativa de se fabricar um custo "em laboratório".

Isto é, os cálculos relativos a tempo de produção de profissional ou de máquina, por exemplo, seriam feitos com base em estudos minuciosos de Tempos e Movimentos, com experiências usando o funcionário mais bem habilitado, sem se considerar sua produtividade oscilante durante o dia, mas aquela medida num intervalo de tempo observado no teste. As perdas de material seriam apenas as mínimas admitidas como impossíveis de serem eliminadas pela Engenharia da Produção, e assim por diante. No final, Custo-padrão Ideal seria uma meta da

empresa em longo prazo, e não a fixada para o próximo ano ou para um determinado mês.

O uso do Custo-padrão Ideal é extremamente restrito, já que serviria apenas para comparações realizadas no máximo uma vez ao ano, por exemplo, para a comparação de quanto os custos evoluíram em relação aos anos anteriores.

Existem outros conceitos de Custo-padrão muito válido e prático. Trata-se do Custo-padrão Corrente. Este diz respeito ao valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um determinado produto ou serviço, mas com

a diferença de levar em conta as deficiências sabiamente existentes em termos de qualidade de materiais, mão de obra equipamentos, fornecimento de energia etc. É um valor que a empresa considera difícil de ser alcançado, mas não impossível.

Diferencia-se o Padrão Corrente do Ideal em diversos pontos. O Corrente considera algumas ineficiências da empresa, só excluindo aquelas que a empresa julga possam de fato ser sanadas; o Ideal só exclui as que "cientificamente" não podem ser eliminadas. O Corrente é levantado com base não só em estudos teóricos, mas também em "pesquisas e

testes práticos", mediante estudos e cálculos não distanciados da realidade.

O Corrente leva em conta os fatores de produção que a empresa realmente tem à sua disposição, mão de obra de qualidade que detém ou pode recrutar ou preparar no período etc.; o Ideal considera os melhores fatores de produção que a empresa deveria ter, mesmo que isso não fosse viável para ela de imediato. O Corrente é uma meta de curto e de médios prazos, enquanto o Ideal é de longo. Aquele fixa um montante que a empresa deverá empenhar-se para alcançar no próximo período, e este um valor do qual

deverá aproximar-se ao longo de vários anos sem provavelmente jamais alcançá-lo.

No que diferencia então o Custo-Padrão Corrente do Custo Estimado? Talvez a forma mais simples de se responder seja dizendo que o Padrão Corrente é o custo que deveria ser, enquanto o Estimado é o que deverá ser. Aquele é o que a empresa deveria alcançar, se conseguisse atingir certos níveis de desempenho, enquanto este é o que normalmente a empresa deverá obter. O Custo-padrão Corrente é mais elaborado; exige que determinados estudos sejam feitos, enquanto a estimada parte da hipótese de que a média do passado é um

número válido e apenas introduz algumas modificações esperadas, tais como volume de atividade, mudança de equipamentos etc. Por exemplo, para a fixação do Custo-Padrão Corrente exige-se que a empresa faça uma averiguação da produtividade de cada máquina, considerando-se suas características técnicas, tais como volume que deveria produzir (talvez fornecida pelo próprio fabricante), consumo de energia e lubrificantes que deveria ter etc. Para o Custo Estimado, pegar-se-ia simplesmente a média passada, e se por um problema de regulagem da máquina, estivesse consumindo mais energia do que devia, esse fato nem seria percebido.

O Custo-padrão Corrente é mais "científico", no sentido de que faz a união entre aspectos teóricos e práticos da produção, enquanto o Custo Estimado só levaria em conta os práticos, podendo por isso nunca apontar defeitos ou ineficiências que seriam sanados com aquele. O Custo-padrão Ideal tende a ser, por outro lado, extremamente teórico.

IV. SISTEMA DE CUSTEIO U. E. P.

Os custos de produção tem sido objeto de estudo durante muitos tempos, conforme as eras da modernização, as medidas (metros, pesos, velocidades e tempos) tem se desenvolvido e adaptado aos tempos

modernos, do antes, durante e depois, os materiais aplicados, as energia consumidas, desgastes e tempos das maquinas, as etapas dos produtos, matéria prima, produto em elaboração e produto acabado e por fim a mão de obra aplicada, todos esses fatores tiveram a atenção de estudiosos que aplicaram métodos, um deles foi Franz Allora, um italiano que desenvolveu o método UEP em 1978 depois de vir ao Brasil.

O método UEP (Unidade de Esforço de Produção) é um tema atual e utilizado em empresas, apresentado vantagens e desvantagens.

É preciso conhecer bem o ramo de atividade e se ter a ferramenta certa de apuração de custos.

De acordo com Bornia (2002:139): "O método da unidade de esforço de produção, tem suas origens na França. Um engenheiro francês, Georges Perin , criou o método de cálculo e alocação de custos e controle e gestão, denominado GP. Logo após sua morte a metodologia caiu no esquecimento."

Nos anos 60 um de seus discípulos o engenheiro italiano Franz Allora, mudou-se para o Brasil e melhorou este método GP, criando o que se denominou o método

UEP, em 1978, Franz criou uma empresa de consultoria em Blumenau, chegando a aplicar este método em cerca de 30 empresas das regiões de Joinville e Blumenau. Periodicamente esta empresa faz revisões dos tempos utilizados pelos produtos em cada posto operativo, com a finalidade de validar, os tempos praticados. O que é a UEP (Unidade de Esforço de Produção)

A produção de uma fábrica, durante um determinado período, corresponde ao conjunto de produtos fabricados, sejam acabados ou em elaboração. A maior

dificuldade sentida pelas empresas está em como medir essa produção.

Bornia (2002:140) reforça que "o método UEP simplifica um modelo para cálculo da produção do período, através da determinação de uma unidade de medida comum a todos os produtos (e processos) da empresa, a UEP".

Até agora, fora o caso da fabricação de um único produto, as quantidades e tipos de artigos fabricados só podem ser enumerados; trabalho demorado, com pouco significado em relação ao total da produção de uma empresa. Para ter uma ideia da produção, faz-se necessário

recorrer a uma unidade de medida entre as já existentes: metro, quilograma, etc., que possa aplicar com menor mal ao gênero de artigos fabricados.

Números de peças e metros na tecelagem e confecções, quilograma na fundição e mecânica, horas de trabalho em certos casos. São todas unidades imperfeitas, que não podem representar o verdadeiro valor da produção. Em resumo, a produção geralmente não dispõe de uma unidade própria para medi-las, quaisquer que sejam os produtos fabricados.

Segundo Gantzel & Allora (1996:52): "Cada produto, por mais numeroso e

diversificado que seja, poderá ser medido pela quantidade de esforço que foi necessário para fabricá-lo, uma vez que este produto foi concebido através da passagem por diversos locais de trabalho, que por sua vez realizam tal esforço."

Bornia (2002:142) diz que: "A unificação da produção no método da **UEP** parte do conceito teórico de esforço de produção. Os esforços de produção representam todo esforço despendido no sentido de transformar a matéria-prima nos produtos acabados da empresa. Assim, o trabalho da mão de obra (direta e indireta), a energia elétrica utilizada para mover as máquinas e iluminar o ambiente, os materiais de

consumo necessários para pôr em funcionamento a fábrica, a manutenção do equipamento, o controle de qualidade, o trabalho intelectual de planejamento da produção, enfim, tudo o que se relaciona com a produção da empresa gera esforços de produção”.

A unificação da medida, da produção completa, esta dúvida fundamentando-se na noção de esforço de produção. Esta nova noção representa, para uma máquina funcionando, o esforço humano, o esforço da própria máquina, o esforço dos capitais, o esforço da energia aplicada e outros direta e indiretamente aplicados. Os esforços de produção, assim definidos,

provenientes de todos os setores da fábrica e de todas as máquinas de cada setor, não obstante de suas origens mais diversas como torno, fresa, retífica, montagem, etc., possuem a propriedade fundamental de serem adicionados.

Pode-se então, conceder o esforço de produção total de uma fábrica como resultante da soma de todos os esforços de produção parciais desenvolvidos em cada posto operativo (operações de trabalho). Cada produto, por mais numeroso e diversificado que seja, poderá ser medido pela quantidade de esforço que foi necessário para fabricá-lo, uma vez que este produto foi concebido através da

passagem por diversos locais de trabalho que por sua vez realizam tal esforço.

Assim sendo, o Sistema EUP é todo o esforço de produção é o trabalho realizado pela fábrica para transformar a matéria-prima em produto acabado. Este trabalho realizado pode ser chamado de esforço e ele será composto de capital, energia elétrica para mover máquinas e iluminar ambientes, e esforços humanos, etc.

V. SISTEMA DE CUSTEIO ABSORÇÃO

Segundo Martins (2000:20) “o valor dos estoques dos produtos existentes nas empresas, fabricados por ela, deveria

então corresponder ao montante que seria equivalente ao valor de compras numa empresa de comércio”. Com o advento da indústria o custo de produção passou a ser composto dos valores de fatores de produção, deixando de atribuir a esses as despesas do período já consideradas na apuração comercial.

Essa forma de avaliação segundo o mesmo autor tem sido seguida ao longo dos anos em quase todos os países, continuando em vigor com a mesma estrutura por duas razões, conforme Martins (2000:21):

Primeira: Com o desenvolvimento do Mercado de Capitais nos EUA e em alguns países europeus, fazendo com que milhares de pessoas se tornassem acionistas de grandes empresas, interessadas agora na análise de seus balanços e resultados, e também com o aumento da complexidade do sistema bancário e distanciamento do banqueiro com relação à pessoa do proprietário ou administrador da companhia necessitada do crédito, surgiu a figura da Auditoria Independente. E esta, no desempenho de seu papel, acabou por firmar e às vezes criar princípios básicos de contabilidade de tal modo que pudesse ter critérios

relativamente homogêneos para comparar as demonstrações contábeis de empresas diferentes (além de comparar os da mesma empresa, feitos em datas diferentes). Ao deparar a Auditoria Independente (ou Externa) com essa forma de avaliação de estoques, em que o valor de compra é substituído pelo valor de fabricação, acabou por consagra-la, já que atendia a diversos outros princípios mais genéricos, tais como: Custo como Base de Valor, Conservadorismo ou Prudência, Realização, etc.

Essa consagração pela Auditoria Externa é responsável pela manutenção

dos princípios básicos da Contabilidade de Custos até hoje.

Segunda: Com o advento do Imposto de Renda, provavelmente em função da influência dos próprios princípios de Contabilidade já então disseminados, houve a adoção do mesmo critério fundamental para a medida do lucro tributável; no cálculo do resultado de cada período, os estoques industrializados deviam ser avaliados sobre aquelas regras. Apesar de algumas pequenas alterações e opções, na grande maioria dos países o Fisco tem adotado esta tradicional forma de mensuração.

Essa é forma legal de entender os critérios de avaliação dos custos, porém o avanço da contabilidade gerencial tem feito avanços significativos no sentido de introduzir técnicas de custeio eficientes e que atendam as mais diversas necessidades empresariais.

A terminologia utilizada para definir conceitos de custos, é bastante similar, pois a mesma palavra pode ter diferentes significados, e diversas palavras possuem o mesmo significado.

Martins (2000:25) faz alusão as seguintes nomenclaturas:

Gasto: “Sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro)”.

Investimento: “Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”.

Custo: “Gasto relativo a bens ou serviços utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Despesa: “Bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”.

Desembolso: “Pagamento resultando da aquisição do bem ou serviço”.

Perda: “Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária”.

Perez, Oliveira e Costa (1999:18-19), citam algumas nomenclaturas adicionais como:

Preço: valor de saída pela venda de bens produzidos ou serviços prestados;

Custo de aquisição ou de produção: é o valor de entrada pela aquisição ou produção de bens e serviços;

Custo de aquisição de materiais: inclui o valor pago ao fornecedor, subtraído dos impostos recuperáveis e acrescidos dos valores em que a empresa incorrer para

colocar esses materiais em condições de uso (frete, seguro, armazenagem, etc.);

Custo de Produção: inclui o gasto de aquisição dos materiais, acrescidos dos demais gastos incorridos na produção (mão de obra, energia, manutenção, depreciação, etc.);

Custo dos Produtos Vendidos: valor dos gastos incorridos no processo de produção dos bens que foram sacrificados para que a empresa gerasse receita de vendas de produtos;

Custo das Mercadorias Vendidas: valor dos gastos incorridos no processo de aquisição dos bens que foram sacrificados

para que a empresa gerasse receita de vendas de mercadorias;

Custo dos Serviços Prestados: valor dos gastos incorridos no processo de prestação dos serviços para que a empresa gerasse receita de prestação de serviços;

Receita: produto da multiplicação da quantidade de bens vendidos ou serviços prestados pelo respectivo preço unitário;

Mercadorias: bens adquiridos para serem revendidos. Exemplos: empresa comercial – compra mercadoria pelo custo de aquisição, as vende pelo preço de venda e apropria o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV);

Produtos: bens produzidos para ser vendido, o exemplo uma empresa industrial produz ou fabrica produtos avaliados pelo custo de produção, os vende pelo preço de venda e apropria o Custo dos Produtos Vendidos (CPV);

Insumos: bens adquiridos para consumo no processo de produção de novos bens ou de prestação de serviços, como matéria-prima, materiais auxiliares e embalagens;

Centro de Custos: é a menor unidade de acumulação de custos, sendo representada por homens, máquinas e equipamentos de características

semelhantes que desenvolvem atividades homogêneas relacionadas com o processo produtivo;

Centros de Custos Produtivos: centros de custo, por onde os produtos passam durante o processo de fabricação e nos quais são transformados ou beneficiados.

Centros de Custo Auxiliares: centros de custos que fazem parte do processo produtivo, mas não atuam diretamente nos produtos. Prestam serviços ou dão apoio aos CCP.

Centros de despesas: a menor unidade de acumulação de despesas, sendo representadas por homens, máquinas e

equipamentos de características semelhantes que desenvolvem atividades homogêneas relacionadas com as atividades administrativas, financeiras e comerciais, como da contabilidade, do pessoal, tesouraria e cobrança.

O Sistema de Custeio por Absorção surgiu por volta de 1920, seguindo o mérito derivado da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos.

Segundo Martins (1998, p 41-42) *“Custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os*

gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos”.

Leone (1981, p 238) define “*O custeio por absorção é aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos da área de fabricação, sejam esses custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais”.*

Martins (1998, p 183-184) cita os itens que deverão integrar os custos de produção dos bens ou serviços vendidos conforme decreto-lei 1598/77:
aplicados ou consumidos na produção.

b) o custo do pessoal aplicado na produção, inclusive de supervisão direta, manutenção e guarda das instalações de produção;

c) os custos de alocação, manutenção e reparo e os encargos de depreciação dos bens aplicados na produção;

d) os encargos de amortização diretamente relacionados com a produção;

e) os encargos de exaustão de recursos naturais utilizados na produção;

Conforme Vandebeck (2001; p 411)
“Sob o custeio por absorção, os custos de produtos incluem todos os custos variáveis e fixos de manufatura. Esses custos são

confrontados com as receitas de vendas no período em que os produtos são vendidos. O Custeio por absorção precisa ser usado para fins de imposto de renda, assim como para fins de demonstrações financeiras externas”. Utilizado para valorização dos estoques e dos Custos dos Produtos Vendidos.

VI. SISTEMA TARGET COSTING

Target Costing, custo-alvo ou custo-meta é um sistema originário da Engenharia de Valor (EV) criada nos Estados Unidos. O custo-alvo surgiu e foi desenvolvido no Japão em 1970. Surgiu na Alemanha em

1993 e posteriormente nos Estados Unidos. Foi inicialmente empregado na indústria automobilística.

O *Target Costing* consiste no cálculo do custo a partir do preço de venda estabelecido pelo mercado.

O estudo do *Target Costing* é feito na fase do projeto do produto, quando será definida a maioria dos custos do produto. Sua aplicação é especialmente importante num contexto de competitividade empresarial.

A definição de Target Costing, Segundo SAKURAI, (1997, p.52);

“O custo-meta é um processo estratégico de gerenciamento de custos para reduzir

os custos totais, nos estágios de planejamento e de desenho do produto. Atinge esta meta concentrando os esforços integrados de todos os departamentos de uma empresa, tais como marketing, engenharia, produção e contabilidade. Esse processo de redução de custos é aplicado nos estágios iniciais da produção. O resultado é o incentivo a inovação.”

Segundo MONDEN (1999, p. 27)

“O custo-alvo incorpora a administração do lucro em toda empresa durante a etapa de desenvolvimento do produto. Especificamente, esses esforços em toda empresa incluem (1) planejar produtos que tenham a qualidade de agradar ao consumidor, (2) determinar os custos-alvo (inclusive custos de investimento alvo) para que o novo produto gere o lucro-alvo

necessário a médio ou de longo prazo, dadas as condições de mercado correntes, e (3) promover maneiras de fazer com que o projeto do produto atinja os custos-alvo, ao mesmo tempo em que satisfaça as necessidades do consumidor por qualidade e pronta-entrega”.

Para MARTINS (1997, p.240) o conceito que vem sendo utilizado por empresas de classe mundial é; “custo-meta, ou custo-alvo, conhecido na língua inglesa como Target Costing em inglês, que é o custo máximo admissível de um produto ou serviço para que, dado o preço de venda

que o mercado oferece, consiga-se o mínimo de rentabilidade que se quer”.

É na fase de planejamento que existem as possibilidades de alteração significativa dos custos. É no projeto que pode ocorrer mudanças nas características do produto, redução de custos ao se retirar uma característica do produto que não é fundamental para o mesmo, porém agrega um custo maior. Mas, essas alterações mudam o valor que o mercado aceita pagar, assim como a quantidade que pode absorver. Pode-se aumentar o custo de um produto, caso o preço seja alavancado cuidando com a quantidade a ser vendida.

Nesta fase de projeto, é onde o custo-alvo é mais eficiente. Dependendo do planejamento desde a concepção do produto, o retorno atingido, que pode ter enfoque financeiro (em termos de rentabilidade) ou estratégico (em termos de posicionamento no mercado, continuidades da empresa, benefício social, etc.) pode ser alcançado.

O custo-alvo foi aplicado inicialmente em indústrias com produtos de vida curta. Na indústria automobilística, o trabalho de design do produto é na sua maioria para suprir as mudanças no mercado. Estabelecendo um custo-alvo durante o desenho do produto, permite que os novos

carros tenham preço competitivo no primeiro ano em que são fabricados.

Esforços da gerência operacional no sentido de reduzir custos são determinados através de decisões estratégicas e estão ligadas diretamente a elas.

De maneira geral, um sistema de custo-alvo tem dois objetivos:

1. Reduzir os custos totais de novos produtos de maneira que o nível de lucro requerido possa ser garantido, mantendo a qualidade dos produtos, tempo de entrega e preço exigido pelo mercado.
2. Motivar todos os funcionários a alcançar o lucro-alvo durante o desenvolvimento de

novos produtos tornando o custo-alvo uma atividade de administração do lucro por toda empresa.

. Qualquer sistema que apoie a tomada de decisão em uma organização deve dirigir e motivar o pessoal de vários departamentos a usar sua criatividade e atingir as metas estabelecidas. As ideias dos empregados devem ser reunidas objetivando atingir as metas comuns e não deixa-las dispersas.

. O sistema de custo-alvo ajuda a racionalizar a tomada de decisão do grupo em uma organização.

O custo-alvo pode ser dividido, de modo geral, em cinco fases:

1. Planejamento corporativo – fase onde os planos de médio e de longo prazo são estabelecidos.

2. Desenvolvimento de projeto de um novo produto específico – fase em que a empresa forma planos de desenvolvimento específico de um novo produto para vários modelos.

3. Determinação do plano básico para um produto específico – é a fase onde as estruturas específicas das funções detalhadas do novo produto, a programação de investimento na planta, preço-alvo de vendas e o custo-alvo são estabelecidos. Determinar os custos-alvo e

sua distribuição é um elemento fundamental na lógica do custo alvo.

4. Projeto do produto – fase em que os projetistas esboçam um plano experimental incorporando os custos-alvo. Após são feitas estimativas de custo com base nos planos experimentais e protótipos de produtos, além de executadas atividades de engenharia de valor para eliminar qualquer diferença entre os custos estimados e os custos-alvo.

5. Planejamento da transferência do produto para a produção – inclui o acompanhamento do status de setup da produção, como, por exemplo, acompanhamento da instalação de

equipamentos novos e aquisição de componentes, para ajudar a garantir que sejam atingidos os custos-alvo.

Pode-se verificar que o *target costing* é uma ferramenta poderosa a ser utilizado no competitivo mundo globalizado, que permite a uma organização combinar as dimensões qualidade e custo simultaneamente. Não objetiva apenas a redução de custos, mas sim a gestão de lucros, controlando os custos antes da sua ocorrência, isto é, no estágio do projeto.

O *target costing* representa o enfoque do sistema aberto, que reconhece a importância da adaptação das organizações para o seu ambiente,

considera um grupo complexo de interações na explicação do comportamento do sistema também considera ações corretivas antes da ocorrência e reconhece a importância da necessidade de identificar a qualidade mais adequada de cada projeto.

É fundamental a empresa identificar a oportunidade de mercado, determinar o preço de mercado e utilizar o sistema de *target cost* para o projeto do produto desejado, de uma forma bem clara e objetiva envolvendo toda a estrutura da corporação.

VII. SISTEMA DE CUSTEIO PLENO

A essência da administração é controlar se o que está sendo feito está de acordo com o planejado, observando aquilo que pode ser melhorado. Os princípios de custeio surgem com o tratamento que se dá aos custos e despesas fixas e aos custos e despesas variáveis, em relação aos estoques e aos produtos vendidos. Para operacionalizar esses princípios é necessário definir métodos de custeio, custos que se preocupem com o tratamento dado aos custos diretos e indiretos. A classificação entre fixos e variáveis se aplica, não só aos custos, mas também às despesas fixas e variáveis.

O Sistema de Custeio Pleno é a soma de todos os custos de fabricar e vender uma unidade de produto, incluindo-se tanto os custos fixos como os variáveis. O Método de Custeio Pleno é mais conhecido como RKW, a sigla representa as iniciais de um antigo conselho governamental para assuntos econômicos.

Abreviação de Reichsfuratorium Fur Wirtschaftlichkeit. O Sistema RKW é uma técnica disseminada originalmente na Alemanha, que consiste no rateio não só dos custos de produção como também de todas as demais despesas da empresa. Este sistema faz a alocação dos custos e despesas dos diversos departamentos da empresa para depois se ir procedendo às várias séries de rateio, de forma que ao final, todos os

custos e despesas estejam recaíndo exclusivamente sobre os produtos.

Através dos rateios, chega-se ao valor de “produzir e vender” incluindo-se também as despesas de “administrar e financiar”. Bastaria adicionar o lucro desejado (ou fixado governamentalmente, como na época em que nasceu essa metodologia na Alemanha) para ter-se o preço de venda final.

Para a fixação do preço, precisaríamos de, primeiramente, não só fixar a base de distribuição dos custos, despesas e lucro, como também prefixar o volume de cada produto para o período; caso contrário, não seria possível o cálculo com maior precisão.

Ocorre que essa fórmula pode até ser usada numa economia de decisão totalmente

centralizada, dificilmente consegue ter sucesso numa economia plenamente globalizada de mercado, mesmo que parcialmente controlada pelo governo. Afinal de contas, dentro do que percebe-se numa economia de mercado (mesmo com restrições), os preços são muito mais decorrência dos mecanismos e forças da oferta e da procura. O mercado é o grande responsável pela fixação dos preços, e não pelo custo dos produtos.

Dessa forma a primeira providência para a implantação do Sistema de Custo Total deve ser a definição dos critérios para atribuição dos custos fixos (previamente classificados) aos produtos.

Há duas formas que são mais comumente utilizadas para a construção de Sistemas de Custos Totais: a primeira delas é o que envolve a

criação de Centros de Custos associados às várias funções, departamentos, setores, áreas, atividades e, quando possível, aos próprios produtos da empresa. Este sistema possibilita a determinação dos parâmetros para cálculo do custo unitário dos produtos, o desenvolvimento de controles da utilização dos recursos em cada uma das divisões estabelecidas; é evidente, que as informações assim obtidas são extremamente úteis para alicerçar qualquer análise crítica com vistas ao desenvolvimento da estrutura da organização.

A segunda, denominada Sistema de Custeio por Taxas (índices ou overhead) resulta na atribuição dos custos indiretos aos produtos através de relações entre vários grupos de gastos da empresa, que podem ser medidas na própria

estrutura de custos, ou, quando se tratar de relações em valor, medidas pelo quociente entre o montante de gastos e a base de cálculo de custo unitário escolhido.

Evidentemente, é possível a construção de Sistemas de Custeio Total que resultem da combinação dos dois principais métodos descritos acima.

A fixação do Preço de Venda depende principalmente do mercado e da elasticidade do produto. A escolha entre várias opções de preço e quantidade deve ser definida por aquela que maximiza a rentabilidade total, e não pela que maximiza a receita total.

O Custo Total ou RKW é um sistema de apropriação de custos pouco utilizado pelas empresas, no qual o estoque dos produtos

incluem-se as despesas administrativas, comerciais e financeiras. Este método não é aceito pela legislação brasileira. Pode, entretanto, ser considerado mais um método de apoio a decisões gerenciais, pois se adotando critérios bem adequados para rateio dos custos e despesas, o resultado final seria o gasto completo de todo o processo empresarial para a obtenção da receita. É o único método que no seu modelo de apresentação, evidência que a análise da margem unitária e da margem total é a mesma. Independente do método utilizado sempre existe a apropriação dos custos indiretos de acordo com critérios previamente definidos.

VIII. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS APLICADA AO BALANÇO VALOR AGREGADO-BAV

Estrategicamente, um novo sistema de custeio que está sendo proposta às empresas, desenvolvido e pesquisado no BRASIL, objetivando visualizar de uma forma diferente as características dos custos operacionais, sob a seguinte ótica:

1. CUSTOS DIRETOS DE PRODUÇÃO

Valor do custo unitário direto do produto;

2. DESPESAS VARIÁVEIS

Percentual das despesas incidente sobre a Receita de Vendas/serviços;

3. CUSTOS/DESPESAS ESTRUTURAIS

Valor absoluto dos custos estruturais (ou fixos);

4. DESPESAS FINANCEIRAS

Montante das Dívidas pela Taxa de Juros.

O BAV (Balanced Added Value) representa a metodologia com a visão estratégica de maximizar os resultados diante das alternativas que se oferecem nos mercados, considerando vislumbrar o perigo da Concorrência, ao interesse dos consumidores em adquirir os Produtos e o que está sendo oferecido com os menores Custos. Estabelecer como meta prioritária aos investidores, agregação de maior valor nos resultados - Retorno dos Investimentos.

A metodologia BAV - Balanço Valor Agregado, objetiva racionalizar os custos em todas as dimensões, com a aplicação das melhores técnicas de redução dos custos, com a utilização de medidores de desempenhos e de alavancadores

operacionais. Dos diagnósticos aos simuladores dos planos de melhorias, visando maximizar os resultados, demonstrados e apresentados através de único Painél Estratégico, a “Bússula Gerencial”

CAPÍTULO 3

GESTÃO DE CUSTOS

PARA MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA

CONHECER

CUSTO - PREÇO DE VENDA - RESULTADO

Tudo é Óbvio. Desde que você saiba a resposta

Buscar descobrir a maneira correta do cálculo como reduzir os custos, aumentar a competitividade das vendas com melhores preços e maximizar os resultados das pequenas e médias empresas. Ênfase fundamental em assimilar alguns conhecimentos quanto aos critérios específicos, no que se refere ao enquadramento da

legislação tributária brasileira. Nesse contexto, revelamos não são considerados os créditos dos impostos sobre os custos dos materiais diretos de fabricação, impactando no valor a maior do custo dos materiais. Importante também considerar o outro importante critério, são as despesas variáveis de venda que engloba vários impostos num único percentual incidente sobre o valor das vendas. Sabemos que esses percentuais são numa escala crescente ao valor do faturamento da empresa. Sobre o percentual dos impostos sobre as vendas são acrescentadas mais as despesas das comissões de vendas, direitos autorais e outras se houverem, formando um percentual único calculado sobre o valor da venda, ou seja, servindo de base para a formação do preço de venda.

I. MODELO SIMPLIFICADO DO CÀLCULO DE CUSTOS

Não há sofisticação quanto ao cálculo do custo unitário do produto nas pequenas Empresas. Por menor que seja a empresa, o cálculo será simples, porém seguir as

orientações da planilha de custo; quantidades versus custos unitários diretos de fabricação. Uma pessoa com alguma orientação e seguindo as instruções que foram aqui colocadas, poderá fazê-lo de maneira eficaz. Obviamente deve considerar em primeiro lugar, da necessidade da coleta de dados com informações precisas, quanto á composição dos materiais direto do produto e do tempo de fabricação da mão de obra direta nas diversas fases de fabricação do produto e para cada produto individualmente. O tempo padrão será feita por cronometragem, considerando 10 amostras para formar um tempo ideal e poderá ser feita por uma pessoa mesmo ela não sendo um profissional da área. Assegura-se que uma informação mesmo imperfeita, muitas vezes é melhor do que nenhuma informação. Contudo, há necessidade da aplicação lógica da matemática no cálculo de custo do produto, isso significa definir bem as quantidades dos materiais dentro das medidas ajustadas e dos tempos padrão na fabricação do produto.

II. COMPOSIÇÃO DO CUSTO DIRETO DO PRODUTO

1. MATERIAIS DIRETO DE PRODUÇÃO:

Começar pelos dados da nota fiscal de compra do material:

1.0-Valor matéria prima (100x20,00).....	2.000,00
I.P.I. + 5,0%.....	100,00
Fretes.....	<u>50,00</u>
Total da Compra NF.....	2.150,00

Acrescentar outros custos diretos de materiais:

1.1-Custo por Quilo MP(:100).....	21,50
1.2-Custo Etiqueta – unidade.....	2,00
1.3-Custo Saco Plástico – unidade.....	1,00
Total custo dos materiais diretos.....	24,50

Está computado no custo da matéria prima o IPI e o frete, vista no exemplo colocado acima e mais os impostos ICMS, COFINS e PIS, colocados por dentro do preço. Esses impostos **não** são recuperáveis conforme determina a legislação tributária micros, pequenas e médias empresas – créditos cumulativos.

As quantidades dos materiais, dos tempos de fabricação, os dados são levantados pela engenharia de produção. Lembrando que deve ser feita a conversão das unidades de medidas (materiais) para aquelas que constam na planilha de custos, como por exemplo: a compra de botões normalmente é feita em grossa (12dúzias) e no produto a quantidade é colocado em unidade. A maneira de fazer a conversão, consta no exemplo completo do custo unitário camisa manga longa, colocado adiante.

III. PRODUTIVIDADE DA MÃO DE OBRA DIRETA MEDIÇÃO DOS GANHOS E PERDAS

MAPA CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA DE PRODUÇÃO

CENTRO DE CUSTOS	2000	2001	Total
	Centro Custo A	Centro Custo B	Custos
1. N ^o . Empregados	10	20	30
2. Horas Disponíveis:	2.200	4.000	6.200
Normais	2.000	4.000	6.000
Extras	200	0	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 (Produção x Tempo Padrão)	1.800 18,333	3.600 17,722	5.400 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 16,667	3.400 18,765	5.380 18,133
12. Custo Unitário Objetivo (7:11)			
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%

O que está sendo colocado no quadro acima, o cálculo do custo-hora por centro de custo, o cálculo das perdas ou ganhos de produção, o aproveitamento da mão de obra, esses dados serão confrontadas com as metas da empresa, critério recomendado para o gerenciamento das médias e grandes empresas. Para as micros empresas recomenda fazer os cálculos de forma mais simplificada, mostrado no exemplo seguinte:

3.1 MÃO DE OBRA DIRETA - MODELO MÉDIA EMPRESA:

Centro de Custos	C.C.-A	C.C.-B
2.1 Salários.....	2.000,00	4.000,00
2.2 Encargos Sociais.....	1.400,00	2.800,00
2.3 Energia Elétrica.....	100,00	300,00

2.4 Utilidades.....	<u>200,00</u>	<u>100,00</u>
2.5 Total Custo Direto.....	3.800,00	7.200,00
2.6 Horas Trabalhadas.....	250	400
2.7 CUSTO HORA (2.5/2.6)...	15,20	18,00

Cálculo:

C.C.A - tempo 0,30 h x 15,30.....	3,04
C.C.B - tempo 0,25 h x 18,00.....	<u>4,56</u>

OBS: o custo da MO acima está no custo unitário exemplo colocado á frente para o cálculo do preço de venda.

Para às micros e pequenas empresas o percentual dos encargos sobre os salários são menores. Para a energia elétrica, o rateio é feito pelo potencial instalado (HP-Wats) de cada centro de custo.

A utilidade, consumo do combustível (gás-lenha) colocar no centro de custo indicado.

As horas trabalhadas no item 2.6, o cálculo é a quantidade produzida em cada C.C. multiplicada pelo tempo padrão de cada produto, individualmente. No item 2.7 o custo-hora de produção, o cálculo será feito, custo total do C.C.(2.5) dividido pelas horas de produção (2.6).

$$(3.800,00:250=15,20)$$

Critérios recomendados:

Na microempresa, o tempo padrão poderá ser somando num único tempo, ao contrário do aplicado na grande empresa, quando o tempo padrão recomendado feito em separado por centros de custos. Este critério permitirá demonstrar a principal finalidade do custo da mão de obra, o controle da eficiência ou da ociosidade da produção, ou seja, a medição da produtividade, considerada uma informação importante.

3.2 CUSTO MÃO OBRA PARA MICRO EMPRESA:

O modelo mostra como poderá ser feito o cálculo do **custo hora** da mão de obra das empresas pequenas, com poucos empregados. Mostrar também no modelo colocado abaixo, que algumas pessoas, ou uma única pessoa, pode executar toda tarefa na fabricação de um produto e ocupar o mesmo espaço físico.

>Exemplo **confeção**: CC do corte, costura e embalagem.

>Exemplo **padaria**: massa, cozinha, montagem e embalagem são várias tarefas. Nessas empresas, o tempo

de fabricação pode ser tudo somado, desde o corte até a embalagem do produto, num único tempo.

EXEMPLO-EMPRESA COM TRES EMPREGADOS:

Salários (3 x \$ 1.200,00).....	3.600,00
Encargos (40%).....	1.440,00
Energia Elétrica.....	300,00
Gás.....	<u>660,00</u>
T o t a l Custo Direto Mão de Obra.....	6.000,00
Horas trabalhas (3 x 180 h).....	540
Custo Hora MHD.....	11,11

Verifica-se que o custo da hora é de R\$11,11, mas sendo o tempo de fabricação diferente, o custo da mão de obra conseqüentemente varia proporcionalmente ao tempo fabricação do produto. Um exemplo três produtos: os tempos foram de 2,0h, 1,0h e 0,5h, o custo-hora é o mesmo de \$11,11, mas o custo-hora não, vide abaixo:

P r o d u t o s	C u s t o MOD
Produto-A: tempo 2,0 horas x \$ 11,11.....	\$ 22,22
Produto-B: tempo 1,0 horas x \$ 11,11.....	\$ 11,11
Produto-C: tempo 0,5horas x \$11,11.....	\$5,50

Esclarecimento:

1. O Produto A, o tempo padrão de 2,0 horas, estão somados todo processo de fabricação e trata-se de um produto tradicional que está sendo fabricado por muito tempo e o empregado está bem treinado. Porém, merece especial atenção quanto aos produtos novos (lançamentos) quando o tempo a ser considerado é maior, em razão do grau de dificuldade na fabricação do produto ou ainda, a fabricação de pequenos lotes em função da dinâmica do mercado - da moda.

2. Quanto ao levantamento do tempo padrão de um determinado produto, recomenda-se considerar no mínimo dez amostras para encontrar o tempo médio ideal. Na indústria têxtil, tecnicamente acrescenta-se ainda 25% no tempo para as necessidades pessoais do empregado. Quando ocorre uma melhoria no fluxo de produção com a eliminação de gargalhos, ou quando do aumento da produtividade por treinamento, recomenda-se fazer a revisão do novo tempo.

3. É proibitivo usar no tempo padrão do produto, um tempo médio para todos os produtos, dividindo-se o total das horas de produção pelas quantidades produzidas.

(tempo total de produção em horas/quantidade produzida=tempo médio do produto). Somente será permitido usar este critério quando a empresa fabrica um único tipo de produto e que leva o mesmo tempo de fabricação. Por quê? Aquele produto que tem um maior tempo de fabricação, o preço de venda para o consumidor ficará favorecido e será mais barato, como consequência, o cliente percebe essa vantagem no preço e certamente vai comprar em maior quantidade. O inverso também acontece, aqueles produtos com um tempo menor, o preço de venda será supostamente mais elevado e o valor do preço prejudicado. O cliente vai perceber essa diferença e certamente não vai comprar esse produto, ou se comprar será em pequena quantidade. Como a empresa poderá ter dificuldade em descobrir de imediato esse fato ou até nem descobrir, deixará de ganhar dinheiro e, ou ainda, quem sabe dependendo das quantidades vendidas, perder o seu próprio negócio em consequência dos elevados prejuízos! Finalmente, sabemos pela lógica, que a maioria das empresas vem usando corretamente o cálculo de custo

da mão de obra direta, fazendo proporcional ao tempo de fabricação do produto. Foi apenas uma colocação, porém pode acontecer na prática!

3.3 ORIENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO CUSTO:

Evitar a proliferação de dados deverá ser a principal preocupação de toda empresa, no entanto, a coleta dos dados para o cálculo do custo do produto será muito simples, exigindo naturalmente no início da implantação, um esforço maior. Quase todo tipo e tamanho de empresa, dispõem dessas informações e para evitar problemas financeiros, muitas vezes, pelo alto custo de implantação, a empresa deve optar pelo modelo simplificado. Sempre foi claro, com a introdução dos custos, favorece a possibilidade da empresa de fazer o cálculo de seu custo, de formar o preço de venda e conhecer corretamente o resultado. Com tudo isso, pode oferecer maior segurança nas tomadas de decisões. Finalmente, concluímos nessas condições, a implantação do custo será baixa e, é bom lembrar, a empresa sem

informação, pouco provável encontrar o caminho para a redução de seus custos. Nenhum custo é tão pequeno que não mereça análise. Primeiro reduza os custos, depois faça perguntas dos benefícios. Todo custo deve provar ser necessário.

O lucro é a forma mais precisa e completa de determinar se somos realmente os melhores. O empreendedor inteligente, não aceita a primeira resposta como definitiva. A boa administração é 80% arte e somente 20% ciência (Fifer). Afinal, submeto aos que estão interessados no aprendizado de experiências acumuladas de anos em grandes e complexas corporações em controladoria e na academia em administrativa de negócios.

Vejo também, a principal intenção do estudo, disponibilizar exemplos reais com pouca teoria e muita prática e de conhecimentos interessantes que possa talvez, despertar algum interesse de empresas e pessoas, que de alguma forma, poderão ser úteis nas decisões do dia a dia nas atividades empresariais.

IV. DESPESAS VARIÁVEL DE VENDAS

A característica desse tipo de despesas é usar um PERCENTUAL calculado sobre o valor das vendas. As principais despesas das pequenas empresas são:

3.1 Imposto único sobre o faturamento.....	7,0%
3.2 Comissões representantes.....	<u>6,0%</u>
TOTAL DVV.....	13,0%

O percentual dos impostos segue a tabela tributária vigentes, diferenciada para as pequenas empresas e as outras despesas como comissões, fretes sobre as vendas com base na política estabelecida pela Empresa.

V. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Para cálculo da Margem de Contribuição considerar o **PERCENTUAL** pretendido pela empresa, que será aplicado sobre o valor do preço de venda. O percentual da margem de contribuição deve ser flexível e variar de acordo com a estratégia da empresa e da concorrência do produto. No exemplo em referência, o percentual médio da margem de contribuição foi de 30%, destinado a cobrir os 18% dos custos estruturais e ainda, gerar 12% de lucro

desejado. Buscar também, seguindo a regra fundamental do cálculo margem de contribuição a aplicação da fórmula Mark-Up divisor, observando as orientações das fórmulas do preço de venda e do método Custos Inovadores.

O cálculo da Margem de Contribuição compreende a diferença entre o preço de venda em relação aos custos diretos e despesas variáveis, são proporcionais e revela quanto cada unidade de produto pode contribuir para a os resultados.

VI. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Praticar formação do preço de venda depende da política da empresa, aplicação do preço de venda à vista, com descontos e a prazo.

Eliminada as dúvidas, as fórmulas praticadas pelas empresas seguem os modelos sugeridos: (1) Preço de venda á vista; (2) preço de venda com descontos sucessivos; e (3) preço de venda a prazo.

Aplicação das fórmulas:

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 PREÇO À VISTA:

PV = ?

CD = 10,00

DVV = 25,0%

MC = 30,00%

CÁLCULO:

$$PV = 10,00 : \left(1 - \frac{25,0\% + 30,0\%}{100} \right) = 10,00 : 0,45$$

PV = 22,22

2ª PREÇO DE VENDA COM DESCONTOS SUCESSIVOS

Fórmula:

PV

=

$$CD : \left(1 - \frac{DVV + MC}{100} \right) : \left(1 - \frac{DESC}{100} \right) : \left(1 - \frac{DESC}{100} \right) : \dots 3$$

3ª PREÇO DE VENDA À PRAZO

Preço de Venda a prazo taxa por fora (Fórmula Indicada)

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

$$\text{OBS: } TF = 1 + \frac{i}{100}$$

TF = taxa financeira

Segue a demonstração dos cálculos das 3 fórmulas.

VII. CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA-MODELO EXCLUSIVO

Dados do Problema apresentado nas páginas anteriores:

5.1 Custo Unitário direto produção = 24,50 + 7,60 ... R\$ 32,10

5.2 Despesas Variáveis de Venda = % 13,0%

5.3 Margem de Contribuição = % 30,0%

CD: Materiais \$ 24,50 + Mão obra direta \$ 7,60 = \$ 32,10.

Primeiro: Cálculo do Preço à Vista

$$\text{Fórmula: } PV = CD : (1 - DVV + MC) / 100$$

Sendo:

CD - Custo Direto de Produção R\$ 32,10

DVV - Despesas Variáveis Vendas 13,0%

MC - Margem de Contribuição 30,0%

$$PV = 32,10 : (1 - 13,0\% + 30,0\%) / 100$$

$$PV = 32,10 : (1 - 43,0\%) / 100$$

$$PV = 32,10/0,57$$

Preço de Venda à Vista \$ 56,32

Segundo: Preço de Venda com Descontos Sucessivos

Os dados iguais do primeiro cálculo-preço à vista

+Descontos Sucessivos de 10,0% + 5,0%

Fórmula: $PV = CD : (1 - DVV + MC) / 100 : (1 - DESC) / 100 : (1 - DESC) / 100$

$$PV = 32,10 : (1 - 13\% + 30\%) / 100 : (1 - 10\%) / 100 : (1 - 5\%) / 100$$

$$PV = 32,10 : 0,57 : 0,90 : 0,95$$

$$PV = 56,32 : 62,58 : 65,87$$

Preço de Venda com Descontos R\$ 65,87

Terceiro: Preço de Venda á Prazo

Fórmula: $PV = CD : (1 - DVV + MC) / 100 \times TF$

$$PV = 32,10 : (1 - 13\% + 30\%) / 100 \times (100 + 0,05)$$

$$PV = 32,10 : 0,57 \times 1,05$$

$$PV = 59,14$$

Preço de venda a prazo R\$ 59,14

Explicação TF: Prazo 30 dias - Taxa Financeira 5,0% a/m.

$$TF = n + (n/100) = 1 + 0,05 = 1,05$$

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

A. CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO

Planilha de Custo: Ficha Técnica do Produto

1 kg Matéria Prima	R\$ 21,50
1 unidade Etiqueta.....	R\$ 2,00
1 unidade Saco Plástico.....	R\$ 1,00
0,20 Hora M.O.D. - CC - A (15,20).....	R\$ 3,04
0,25 Hora M.O.D.- CC – B (18,00).....	<u>R\$ 4,56</u>
Custo Unitário Produto Total	R\$32,10

Os dados do produto foram de apenas três itens de materiais direto e de dois centros de custo para a mão de obra direta, para simplificar o cálculo. Na prática a composição do produto não há limite de itens materiais e dos centros de custos da mão de obra direta.

B. MODELO SIMPLIFICADO ORÇAMENTO OPERACIONAL

<u>Descrição das Contas</u>	<u>Valor</u>	<u>Percentagem</u>
<u>1-VENDAS TOTAIS.....</u>	<u>260.000</u>	<u>100,0%</u>
1.1. Venda Camisas (1000x60,00)..	60.000	23,1%
1.2. Venda Calças (2000x100,00)...	200.000	76,9%

<u>2-CUSTOS DIRETOS TOTAIS.....</u>	<u>148.200</u>	<u>57,0%</u>
2.1. CD Camisas(1000x34,20).....	34.200	57,0%
2.2. CD Calças(2000x57,00).....	114.000	57,0%
<u>3-DESPESAS VARIÁVEIS VENDA...</u>	<u>33.800</u>	<u>13,0%</u>
3.1. DVV Camisas.....	7.800	13,0%
3.2. DVV Calças.....	26.000	13,0%
<u>4-MARG CONTRIBUIÇÃO(1-2+3).</u>	<u>78.000</u>	<u>30,0%</u>
4.1. MC Calças.....	18.000	30,0%
4.2. MC Calças.....	60.000	30,0%
<u>5-DESPESAS ESTRUTURAIS (1 a 4).</u>	<u>46.800</u>	<u>18,0%</u>
5.1. Custos Indiretos Produção....	19.800	7,6%
5.2. Despesas Fixas de Vendas....	9.000	3,5%
5.3. Despesas Administrativas....	8.000	3,1%
5.4. Despesas Financeiras.....	10.000	3,8%
<u>6-RESULTADO OPERACIONAL(4-5).</u>	<u>31.200</u>	<u>12,0%</u>

Os dados: (4) MC 30% - (5) DE 18% = (6) RO 12%, usados na formação do Preço de Venda.

A metodologia que foi usada na elaboração orçamento operacional simplificado, é a mesma estrutura aplicada nas pequenas e grandes empresas. Portanto, mesmo sendo uma empresa pequena e o orçamento feito de forma simplificada, não perde a eficácia das análises dos resultados.

Segue a orientação para o cálculo dos valores do orçamento:

a. VENDAS

Multiplicação das quantidades vendidas pelo preço de venda líquido e à vista.

b. CUSTOS DIRETOS

Multiplicação das quantidades vendidas pelo custo unitário do produto (ou mercadoria) e à vista.

c. DESPESAS VARIÁVEIS DE VENDAS

Multiplicação do percentual (%) das DVV pelo valor da venda e separada por unidades de negócios.

d. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A Margem de Contribuição o cálculo fazer em separado por unidades de negócios camisas e calças, corresponde as vendas subtraídas dos custos diretos de produção ou mercadorias e das despesas variáveis de vendas. O mesmo critério aplicado para os valores totais.

e. DESPESAS ESTRUTURA

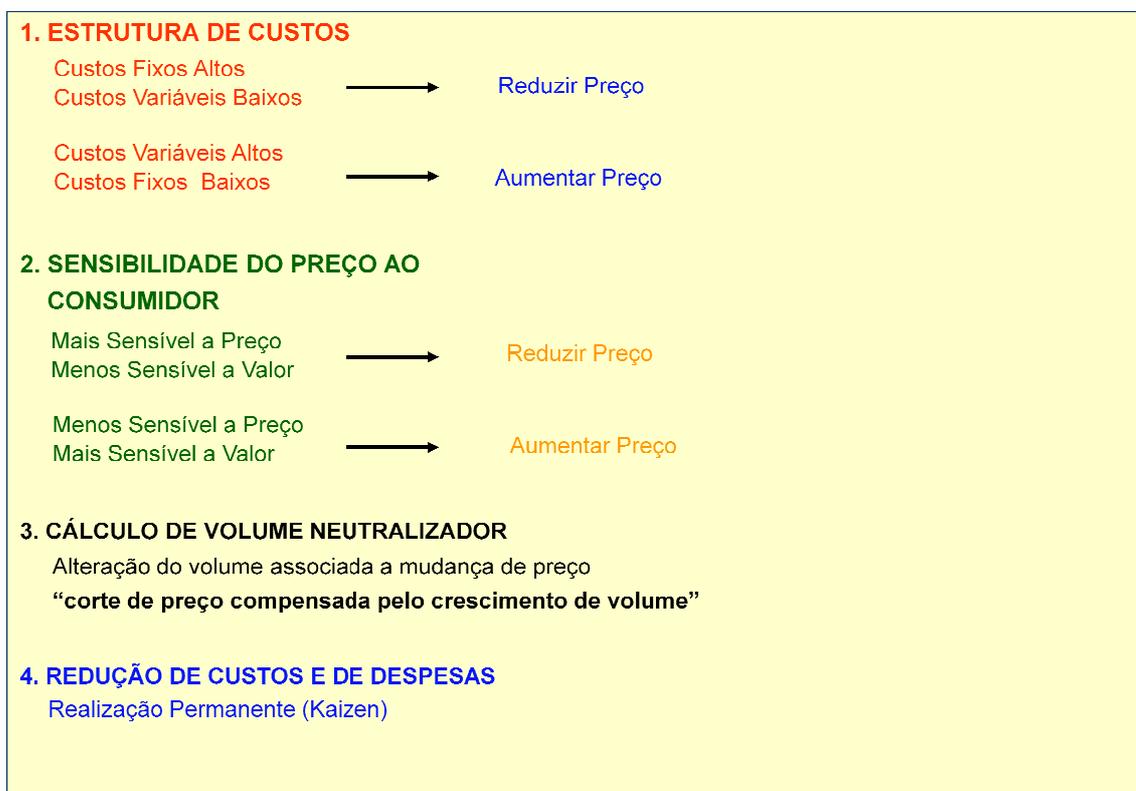
Corresponde a soma dos valores absolutos dos custos e despesas estruturais (fixas), distribuídas por áreas (exemplo: depto compras, financeiro...), e por contas contábeis (exemplo: salários, depreciação...).

Aprender a lidar com os números é o pulo do gato; os controles dos custos fixos a comparação e interpretação dos valores são pelos valores absolutos de cada conta e área contábil. Diferentemente dos custos variáveis, eles são proporcionais aos volumes e a análise e interpretação são feitas pelos percentuais.

f. RESULTADO OPERACIONAL Finalmente, as receitas das vendas menos custos e despesas variáveis igual margem de contribuição subtraídas dos custos e despesas estruturais=Resultado LUCRO OU PREJUÍZO.

As informações são organizadas no Plano de Contas da Contabilidade, aplicando o sistema de custeio direto a padrão, com destaque para a separação dos custos diretos de produção e despesas variáveis de vendas e os custos estruturais ou fixos. Lembrando, no cálculo do custo unitário do produto, estão sendo computados somente os custos diretos de produção.

VIII. PROCESSO DE PREÇOS E A DEFINIÇÃO DE LUCROS



Mostra no quadro: a influência do custo na fixação do preço de venda e a sensibilidade do consumidor com

relação ao preço de venda. Ainda, mostrar o ponto de neutralidade (lucro zero), associado à mudança do custo e do preço de venda.

Regras básicas:

- . Custos variáveis altos aumentar o preço de venda;
- . Custos fixos altos baixar o preço de venda;
- . Consumidor sensível ao preço baixar o preço de venda;
- . Consumidor menos sensível ao preço aumentar o preço.

ESTRATÉGIAS IMPORTANTES-CUSTO E PREÇO

<Quando os **custos variáveis** estão elevados e próximos ao preço de venda, não resolve aumentar o volume de vendas diversas vezes, até triplicar o valor, a contribuição da margem é pequena para o lucro. Nesse Caso! **A Empresa deve aumentar o preço de venda.**

<Quando os **custos fixos** estão elevados com participação relativa alta, provocada pelo baixo volume das vendas e tentar estimular maior consumo e o lucro. Nesse Caso! **A Empresa deve baixar o preço de venda.**

Para a comprovação desta afirmação é necessário fazer simulações matemáticas. A matemática é a melhor maneira de desenvolver a inteligência e toda sabedoria está condicionada a coerência nas interpretações dos números e, é uma nova maneira de ser mais eficiente.

PREÇO E VALOR

Preço e valor são matérias totalmente diferentes.

Preço é o que se pretende cobrar pelo produto que se oferece.

Valor é o que o consumidor vê que vale a pena pagar para obter o produto.

Todo gestor de negócios procura descobrir na prática, uma política de preços para agradar o cliente, com muita flexibilidade, num mercado cada vez mais dinâmico e concorrido. Segundo um dos maiores gurus no mundo dos negócios, de renome mundial “RAM CHARAN” no seu livro crescimento lucrativo, **“Qualquer que seja sua estratégia e seu negócio, comece de trás para frente, comece pelo cliente”**, assim, o GANHO da empresa começa fora dela, é o CLIENTE! Pesquisa feita no Brasil, 60% dos clientes, que não é bem recebido no momento da compra, a empresa perde esse cliente. Você pode fazer a diferença!

Remeta para outra estratégica vejo muito importante, de colocar no preço de venda descontos e no momento da venda conceder esses mesmos descontos. O cliente fica contente! Certamente uma forma interessante de marketing para atrair e agradar o cliente, sem perder o foco no resultado desejado. São instrumentos e práticas importantes sem descuidar do controle dos lucros. Aumentar o volume de vendas é uma das estratégias mais importantes para o crescimento dos lucros.

IX. GERENCIAMENTO DE LUCRO

- Relação entre o Custo-Preço-Volume

A administração de uma empresa requer produtos ordenados, objetivando a maximização dos lucros, é conhecer com antecedência quais são os efeitos provocados pelas alterações dos preços de venda, da variação dos volumes de venda e do valor dos custos variáveis e fixos. O gestor de custos deve estar preparado para recomendar essas informações importantes para as análises dos resultados num curto prazo. Na maioria dos casos, a rapidez numa decisão conta muito, mais do que a própria solução em si.

Custo, Preço e Volume são fatores determinantes medidos no planejamento e na análise da variação de resultados. O preço de venda geralmente é de controle limitado depende do mercado externo, já a estrutura dos custos e dos volumes de produção, possuem elementos mais controláveis e dependem dos controles internos.

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

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

Para ilustrar as variações decorrentes do Custo, Preço e Volume, demonstrações métricas mostram os efeitos nos resultados da empresa, considerando como base de cálculo as seguintes hipóteses:

Exemplo básico;

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

- Preço de venda - \$ 2,00 por unidade

Teríamos o seguinte resultado:

Vendas (200 x 2,00)	\$400
(-) CDV (200 x 1,00)	<u>\$(200)</u>
MC	\$200
(-) CF	<u>\$(160)</u>
LUCRO	\$40

Volume de venda ponto equilíbrio de 160 unidades - valor \$ 320. Para saber é preciso calcular?

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	<u>\$(160)</u>	<u>\$(180)</u>	<u>\$(220)</u>	<u>\$(240)</u>
MC	\$ 224	\$ 216	\$ 176	\$ 144
(-) CDF	<u>\$(160)</u>	<u>\$(160)</u>	<u>\$(160)</u>	<u>\$(160)</u>
Lucro Líquido	<u>\$ 64</u>	<u>\$ 56</u>	<u>\$ 16</u>	<u>\$(16)</u>
Equilíbrio (unid)	115	134	200	267

VIDE MODELO COMPLETO EM ANEXO: GERENCIAMENTO DOS LUCROS.

No quadro acima, nota-se que o efeito do **preço de venda** é sempre mais representativo, tanto para mais ou para menos nos resultados, do que inversamente proporcional ao **volume**. Analisando o exemplo, o aumento de 20% no preço de venda e redução igual de 20% no volume, o resultado será bem melhor,

um lucro de \$64. O inverso, a empresa tem uma piora no resultado, um prejuízo de \$16.

A influência do desconto no preço? Certa vez uma pessoa fez a seguinte pergunta. Professor, uma empresa com o lucro líquido de 10,0% e ela resolve conceder 10,0% de desconto, como fica o novo lucro? Resposta: lucro zero! Portanto o desconto é um custo garantido. Exemplo:

Preço	10,00	Desconto (10%)	9,00
Custo total	9,00		9,00
Lucro (10%)	1,00		0

O exemplo aqui é muito simples, até me parece muito **ridículo**, porém é verdadeiro. Muitas vezes, às pessoas não dão conta disso e não percebe ou não faz um cálculo mais apurado, principalmente quando outras variáveis acontecem com cálculos mais complicados. Uma dica, fazer a continha?

A matemática é muita lógica, mas se eu não conhecer muito bem, às vezes, leva a cometer alguns enganos.

Outro Exemplo:

Custo compra de um produto.....	100,00
Aplicação do fator multiplicador de.....	70,0%
Preço de Venda.....	170,00
Desconto Concedido 20%.....	34,00
Preço de Venda líquido.....	136,00

Se não fizer a conta, pode dar a impressão de que a margem de acréscimo seria de 50% (+70%-20%=50%). Na verdade a margem será apenas 36%. Por quê? O fator multiplicador de 70% do cálculo foi feita por fora e os 20% de desconto do cálculo foi feita por dentro, mostra aplicação da lógica matemática financeira. Essa prática de aplicar um fator multiplicador (+ 40%, 50%,60%,70%) é bastante usada pelas pequenas empresas e a pergunta, quanto vou ganhar? Não sabemos!

É bom observar e pensar duas vezes, nada de improvisação, o exemplo colocado acima é simplicíssimo, mas na prática, existem outras fórmulas mais completa para a formação do preço de venda.

Concomitantemente, ao tomar suas decisões, outras análises e simulações poderão ser feitas, considerando os exemplos das três possibilidades para atingir resultados positivos, que são em consequência dos efeitos (1) das variações do preço de venda para mais ou para menos, (2) das variações dos custos diretos e custos fixos e (3) das variações do volume de vendas.

Outros exemplos detalhados está sendo disponibilizado no site www.custosinovadores.com.br.

A N E X O S

1. EXEMPLO CÁLCULO DE CUSTO MODELO COMPLETO

O exemplo colocado em seguida, objetiva mostrar o cálculo do custo de uma camisa manga longa, colocando-se nos detalhes as quantidades de itens da composição do custo direto de produção e da conversão das unidades de medidas indicadas. O modelo também tem a finalidade de orientar as pessoas no aprendizado da formação do custo unitário do produto, mostrando com detalhes os cálculos e a metodologia aplicável.

Nesse estudo de caso, foi aplicado o método do custeio direto a padrão, formato dos Custos Inovadores, colocado no Site em anexo.

Dados do Problema: Planilha de Custo

CUSTO DA CAMISA MANGA LONGA

<u>Descrição</u>	<u>unidade</u>	<u>quantidade</u>	<u>custo unitário</u>	<u>-total</u>
Tecido de Seda	metro	1,5	8,00	12,00

Linha Costura	grama	0,006	50,00	0,30
Botões Nylon	grosa	12,0	0,10	1,20
Etiquetas	unidade	2,0	0,02	0,04
Saco Plástico	unidade	1,0	0,10	0,10
Zipper	unidade	1,0	2,00	2,00
Mão Obra Corte	Hora	0,30	6,00	1,80
Mão Obra Costura	Hora	0,80	6,80	5,44
Mão Obra Embalagem	Hora	0,20	5,20	1,84
TOTAL CUSTO CAMISA.....				23,92

IMPORTANTE: Conversão das Unidades:

1. Tecido em metro x custo unitário do metro
2. linha de Costura consumo 6,0 grama:1000 = 0,006
3. Botões em grossa R\$14,40: 144 = \$0,10
4. Etiqueta em milheiro R\$20,00: 1000 = \$0,02
5. Saco Plástico em unidade x custo unitário
6. Zipper em dúzia R\$24,00: 12 = \$2,00
7. M.O. Corte tempo 18 minutos: 60 = 0,30
8. M.O. Costura tempo 48 minutos: 60 = 0,80
9. M.O. Embalagem tempo 12 minutos: 60 = 0,20

Os dados são construídos na engenharia de produção, da composição técnica dos produtos que serão fabricados - os materiais e os tempos a padrão.

2. CRESCIMENTO DAS VENDAS

As estratégias de vendas considerar os 4 Ps.

Preço;

Produto;

Ponto;
Promoção.

3. RESULTADOS EFICIENTE

Relação entre Custo-Preço-Volume

O exemplo é simples, porém, importante para a reflexão:

Duas Empresas compram e vendem um mesmo produto: par de tênis.

>O custo direto é o mesmo de R\$100,00 a unidade.

>Preço de venda: Empresa-A R\$200,00 + 100% sobre o Custo.

Empresa-B R\$300,00 + 200% sobre o custo.

>Custos Fixos são iguais de R\$70.000,00 mensal.

>Quantidades Vendidas: Empresa-A 1000 unidades

Empresa-B 300 unidades

<u>Resultados:</u>	<u>Empresa-A</u>	<u>Empresa-B</u>
1. Receita de Venda (quantidade x preço)	200.000	90.000
2. Custo Direto (quantidade x custo)	100.000	30.000
3. Margem de Contribuição (1-2)	100.000	60.000
4. Custos Estruturais	(70.000)	(70.000)
5. Resultado (3-4)	30.000	(10.000)

Veja na demonstração do resultado apostado, que não foi o maior preço de venda que trouxe maior lucratividade. Empresa-A vendeu o menor preço de \$200,00 e alcançou o Lucro de \$30.000,00 e a Empresa-B, de maior preço de \$300,00, aconteceu ao contrário, teve um Prejuízo de \$10.000,00.

Percebemos neste exemplo, a influência do maior volume (1000 x 300) da importância singular para o resultado positivo da Empresa-A. Acatamos que primeiro precisamos dos dados, em

seguida simular os cálculos, para somente depois definir a estratégia ideal de preços. O foco está lá no conjunto de ações para a construção do resultado sustentável, procurando encontrar o equilíbrio, levando sempre em consideração os cálculos do tripé Custo-Preço-Volume. Em suma, com pequenas mudanças e grandes resultados.

4. MODELOS IMPORTANTE MEDIÇÃO DOS LUCROS

A. Usando o mesmo modelo colocado acima, a empresa resolve então baixar o preço de venda para R\$150,00, ou seja, 50% sobre o custo direto de R\$100,00. Neste caso, a quantidade vendida deve ser 100% maior, de 1.000 unidades para 2.000 unidades, para conseguir o mesmo resultado de R\$30.000,00 Empresa-A. Será que tem consumidor para vender o dobro das quantidades? O mercado ou concorrência vai permitir?

B. Veja outra, se a empresa vender menos, apenas 700 unidades ao preço de \$200,00, neste caso, o resultado será nulo, ou seja, atingiria o ponto de neutralidade.

C. Uso variável do nível da capacidade instalada da Fábrica:

Primeiro caso: Com a Margem Contribuição de **40% - Ótima**

Nível da Capacidade	<u>100%</u>	<u>80%</u>	<u>60%</u>
1. Receitas de Vendas.....	1.000	800	600
2. Despesas Var. Vendas (20%)....	200	160	120
3. Custos Diretos Produção.....	400	320	240
4. Margem Contribuição (1-2+3)..	400	320	240
5. Despesas Estruturais.....	240	240	240
6. Resultado (4-5).....	160	80	0

Segundo caso: Com a Margem Contribuição de **30% - Regular**

1. Receitas de Vendas.....	1.000	800	600
----------------------------	-------	-----	-----

2. Despesas Var.Vendas (20%).....	200	160	120
3. Custos Diretos Produção.....	500	400	300
4. Margem Contribuição(1-(2+3)...	300	240	180
5. Despesas Estruturais.....	240	240	240
6. Resultado (4-5).....	60	0	(60)

Terceiro caso: Com a Margem Contribuição de 20% - Baixa

1. Receitas de Vendas.....	1.000	800	600
2. Despesas Var.Vendas (20%).....	200	160	120
3. Custos Diretos Produção.....	600	480	360
4. Margem de Contribuição.....	200	160	120
5. Despesas Estruturais.....	240	240	240
6. Resultados (4-5).....	(40)	(80)	(120)

Notas Explicativas das 3 hipóteses:

- . comparação do uso da capacidade de 100%, 80% e 60%;
- . o preço de venda foi mantido;
- . as despesas variáveis de vendas o percentual 20% s/vendas;
- . os custos diretos de produção (mercadorias) no primeiro caso representam 40%, no segundo 50%, no terceiro 60% das vendas;
- . as despesas estruturais são iguais em todos os níveis;
- . para manter o custo direto unitário do produto, a empresa deve ajustar o pessoal da mão de obra direta para cada nível de atividade projetado (100%-80%-60%).

Verifica-se que são obrigatórios alguns cálculos e habilidades para a medição e demonstração dos resultados. Os cálculos são feitos aos níveis da capacidade instalada de 100%-80%-60% e, com especial atenção para percentual variável da margem de contribuição de 40%-30%-20%. Para conclusão, ao analisar os efeitos provocados nas mudanças ocorridas nas variações dos

custos variáveis e das despesas variáveis de venda. Os números comprovam taxativamente: em **primeiro lugar**, com baixo uso do nível da capacidade instalada e: **segundo lugar**, com baixo percentual da margem de contribuição, a empresa vai ter enormes dificuldades para conseguir alcançar os resultados positivos para seus sócios (vide quadros).

5. FAÇA VOCÊ MESMO!

Hoje, em quais empresas há urgente necessidade da implantação dos custos inovadores? Resposta: todas! Nós ouvimos, vemos e lemos diariamente a palavra chave: **a empresa precisa fazer redução de custos?** Se você pensar a quantidade de informações inúteis, de relatórios internos concentrados em conteúdo, na poluição no envio automático de Email com cópias à todos os empregados, e outras tantas formas de desperdícios. Cabe ao principal gestor da empresa, com muita determinação, fazer com que os seus colaboradores usem bem o tempo disponível, para aumentar a lucratividade da organização. Comece ainda hoje, comece com a redução dos custos de pequenos valores!

Os custos acontecem na atividade (ABM), analise-o e compare-o com todos os setores da empresa, você vai perceber e deve eliminar realmente aquelas atividades desnecessárias que não agrega valor. As reduções deverão ser permanentes (KAISEN) e não apenas no momento de crise como normalmente vêm acontecendo. Dá a impressão que não enxergamos os custos desnecessários e tudo parece obscuro. Vamos de verdade meditar sobre o assunto e comunicar aos colaboradores da necessidade da redução dos custos, que inevitavelmente vão gerar maiores lucros.

O mundo empresarial está repleto de remédios de prateleira, com o emprego de algumas consultorias sem o profundo conhecimento do assunto e da real falta de experiências, nessas condições pode até levar a empresa mais rapidamente para o fracasso. O julgamento é seu! Segundo pesquisa do SEBRAE, mais

de 50% das empresas no Brasil, fecham suas atividades antes de completar três anos.

Vemos pela imprensa pessoas afirmarem, em primeiro lugar a empresa deve conhecer o custo unitário do produto e em seguida multiplicar por 2, 3 ou 4 vezes, para a formação preço de venda. Este procedimento está totalmente fora da lógica, sem nenhum fundamento científico, podendo tornar-se por um lado o preço de venda muito elevado, dificultando a venda do produto, ou pelo contrário, o preço ficar muito abaixo do mercado e a empresa não vai conseguir cobrir os custos do período. Recomenda-se, portanto, usar a fórmula correta que está sendo colocado no estudo da aplicação da fórmula Mark Up divisor, dentro da lógica matemática.

6. OUTRAS DICAS COMO SABER FAZER? RESUMO:

- A. Calcular o custo direto do produto considerando os materiais diretos e a mão de obra direta;
- B. Conhecer o percentual das despesas variáveis de venda, somado aos impostos sobre a venda;
- C. Saber por contas e o valor dos custos e despesas estruturais - os custos fixos;
- D. Projetar uma margem de contribuição desejada em percentual;
- E. Aplicar a fórmula do preço de venda à vista, a prazo e com descontos.

7. FERRAMENTAS ADICIONAL IMPORTANTE

- a. Fazer o Fluxo de Caixa de forma simplificada considerando as entradas de dinheiro pelas receitas e o desembolso pelas despesas . Veja o modelo com detalhes no SITE.
- b. Fazer o Orçamento de Resultados formato simplificado.

- vendas quantidades x preço de venda;
- percentuais despesas variáveis;
- custos e despesas operacionais;
- resultado final.

Na verdade, é que o futuro está longe de casa para aquelas empresas que não usarem as ferramentas gerenciais importantes, mesmo feitas com simplicidade.

A redução de custos remete aos consumidores melhores preços, responsabilidade da empresa no caminho para o sucesso. O mundo dos negócios exige custos menores dos bens para enfrentar cada vez mais a concorrência global.

O CEO da Petrobrás Pedro Parente aponta para os desafios imediatos, na recuperação da empresa, são: a **REDUÇÃO DE CUSTOS**, a diminuição do endividamento e a restauração da capacidade de investimentos.

Com pequenas mudanças no sistema de informações podem gerar grandes resultados contra a complexidade. Um exemplo claro usar o sistema de custeio direto. O segredo da mudança consiste nas práticas construtivas feitas com simplicidade. Simplicidade não significa pouco conhecimento, sim, a sabedoria na aplicação e na interpretação das práticas organizacionais.

Sabedoria é o bom uso do conhecimento. Conhecimento é o que faz você ver tudo em um jeito diferente.

O líder inovador é aquele não sente vergonha de admitir que não sabe. Ellen Langen

8. SUMÁRIO

Tendências e Estratégias de Gerenciamento:

1. Toda organização para ser bem administrada, precisa ser:

ÀGEIS - entregar no momento certo;

FLEXÍVEIS – produzir velozmente;

FOCADAS – concentrar no seu negócio.

2. O sucesso e a continuidade da empresa dependem:

Da concorrência;

Dos Produtos;

Dos Custos.

Um novo olhar no negócio; o objetivo fundamental na formulação desse estudo, tentar convencer de que será possível calcular o **Custo** de um produto corretamente, construir o **Preço de Venda** ideal e conhecer com precisão o **Resultado**.

As análises, interpretações e conhecimentos, juntos podem contribuir para auxiliar o gestor nas tomadas de decisões empresariais. As empresas nasceram para lucrar e o **LUCRO** é a *forma mais precisa e completa de determinar se somos realmente os melhores* (Fifer).

O moderno empreendedor deve conquistar a capacidade de observar a existência de dois tipos de decisões:

Decisões Intuitivas, são aquelas pequenas decisões que acontecem várias vezes no dia a dia e são resolvidas instantaneamente e se elas não forem bem sucedidas, prejudica pouco o resultado da organização. Lembrando, quanto maior o conhecimento da pessoa, ela pode evitar erros nas tomadas de decisões. “A lei dos pequenos números”.

Decisões Raciocínio, são aquelas baseadas na métrica, na lógica da matemática, e se elas forem mal sucedidas, prejudica em muito o resultado da organização. São aquelas decisões acordadas com base nos planejamentos estratégicos, como por exemplo, na elaboração de um orçamento flexível “A lei dos grandes números”.

9. COMO NASCEM OS ERROS - PRÊMIO NOBEL DE ECONOMIA

Resumo da entrevista do israelense Daniel Kahneman, ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 2002, analisa o papel da emoção, do conhecimento e da percepção na compreensão do

risco nos negócios. O Daniel é professor da Princeton University (Nova Jersey, EUA), é psicólogo, mas tornou-se um dos dois economistas mais influentes dos últimos cem anos, segundo o megainvestidor internacional Nassim Nicolas Taleb. Ele criou a teoria do prospecto, que explora empiricamente a avaliação de riscos pelas pessoas, sua aversão às perdas. Com suas ideias surgiu uma nova abordagem denominada finanças comportamentais. Advoga ele, que todos devemos trabalhar com dois sistemas de pensamento existentes, um denominado pelo **RACIOCÍNIO** e o outro pela **INTUIÇÃO**, e afirma que mesmo profissionais do raciocínio se deixam levar pela intuição. Ele observa que as pessoas são dominadas pela possibilidade de acontecerem perdas e não pela probabilidade de que elas ocorram. E diz que a influência da emoção - o medo é particularmente forte no processo cognitivo. O que efetivamente acontece com o medo é que, diante dele, a probabilidade não importa muito. A emoção prevalece. E a emoção é denominada fundamentalmente pela possibilidade, pelo que pode acontecer, e não tanto pela probabilidade de que ocorra. Quanto mais cercado de emoção for o evento, menos sensatas se tornam as pessoas, distorce a percepção do risco e induz o erro na tomada de decisões.

Ele conta o que mais deixa atônito ao falar com empresários e executivos no contexto da análise de decisões, é que eles tomam muitas decisões e não mantêm nenhum rastreamento delas. Não tentam aprender com os próprios erros. Isso não é acidental: eles não querem realmente saber o que aconteceu, garante.

A ideia de que em algum ponto você possa estar apostando é o mesmo que admitir que em certo ponto o controle foi perdido e que não existe controle depois dele. Isso é repugnante para os executivos tomadores de decisões; eles rejeitam tal ideia - e é por esse motivo que também rejeitam a análise de decisões.

Finalmente, o que o professor Kahneman gostaria que os altos gerentes, entendessem melhor o seu trabalho? Se eu tivesse um

desejo, seria o de ver as organizações dedicar algum esforço para estudarem seus processos de decisão e seus erros e manterem um registro deles para poderem aprender com ambos. Creio que isso não esteja acontecendo.

Interpretação: O empreendedor que conhece bem o seu negócio, certamente os bons resultados acontecem. Porém, o professor Kahneman está preocupado com a qualidade e a coerência nas decisões empresárias. Procura oferecer teorias que muitas vezes não percebidas pelos executivos, de trabalhar com os dois tipos sistemas de pensamento existente, um denominado pelo **raciocínio** e o outro pela **intuição**. Na maioria dos casos somos governados pelos hábitos, portanto, de difícil de modificação e de controlarmos nossas atitudes e por isso, somos muitas vezes dominados em nossas decisões pelo medo e, porque é a emoção que prevalece. Um viés da tomada de decisões arriscada é o otimismo exagerado, é uma fonte de pensamento de alto risco. Finalmente, acredito piamente no conhecimento do uso da **análise de decisões** como sugere o professor Kahneman.

Fonte: HSM Management 44 maio-junho 2004.

CAPÍTULO 4

PERCENTUAL DE ENCARGOS SOBRE O SALÁRIO

Encargos Sociais e Previdenciários

1 – Incidências do INSS + SAT + FGTS sobre:

Salários

13º Salários

Férias – 30 dias + 1/3 (abono 10 dias isento)

2 – Remuneração recebida por ano da pessoa empregada:

1 (um) mês do 13º salário

11 (onze) meses de salários

1 (um) mês de férias + 10 dias abono(1/3)

3 – Exemplo dos Salários recebido no ano:

Mês	Valor Fixo	Correção 10% a/m	Correção 5% a 60%	Correção 60% a 5%
Jan	1.000	1.100	1.050	1.600
Fev	1.000	1.210	1.155	2.480
Mar	1.000	1.331	1.328	3.720
Abr	1.000	1.464	1.594	5.394
Mai	1.000	1.611	1.993	7.552
Jun	1.000	1.772	2.590	10.195

Jul	1.000	1.949	3.497	13.254
Ago	1.000	2.144	4.896	16.568
Set	1.000	2.358	7.099	19.881
Out	1.000	2.594	10.649	22.863
Nov	1.000	2.853	16.505	25.150
Dez	1.000	3.138	26.408	26.408
Tot. Salários	12.000	23.524	78.764	155.065
SalárioMédio	1.000	1.960	6.564	12.122
Salário Base	11.000	21.564	72.200	142.943

Cálculos dos Encargos Sociais e Previdenciários

Correção zero Salários do ano

a) Cálculo dos Encargos Sociais em Percentual(%)

1º) 13º Salários	Salário Dezembro	1.000	9,1%
	Salário Base Anual (11m)	11.000	

2º) Férias (dados históricos –	(-) Previsão férias balanço		
	ano anterior	(800,00)	
	previsão de férias 1/3	(266,67)	(1.066.67)

Férias pagas no ano (média)	1.000,00	
+ 1/3 pagas	333,33	1.333,33
Provisão p/ ano seguinte. Férias	800,00	
previsão de férias 1/3	266,67	1.066,67
Subtotal	1.333,33	1.333,33

Cálculo =	<u>1.333,30</u>	12,1%
	11.000,00	

3º) Indenização (taxa projetada histórica) 2,00%

Total percentual dos Encargos Sociais	23,2%
---------------------------------------	-------

b) Cálculo dos Encargos Previdenciários

INSS + SAT + FGTS

Base de Cálculo – Valores que incidem à contribuição

(-) Previsão Férias do ano anterior	(800)
(-) Provisão 1/3 de férias	(267)
(+) Salários (11m)	11.000
(+) 13º Salários (1m)	1.000
(+) Férias (1m)	1.000

(+) Férias 1/3	333
(+) Provisão Férias ano seguinte	800
(+) Provisão 1/3 férias	267
Total Salário Contribuição	13.333

Cálculo dos Encargos Previdenciário em Percentual(%)

4° INSS	Salário contribuição x taxa $(13.333 \times 26\%)=3.467$	31,5%
	<hr/>	
	Salário Base (11m) 11.000	
5° SAT	Salário contribuição x taxa $(13.333 \times 2\%)=267$	2,4%
	<hr/>	
	Salário Base (11m) 11.000	
6° FGTS	Salário contribuição x taxa $(13.333 \times 8\%)=1.067$	9,7%
	<hr/>	
	Salário Base (11m) 11.000	

Total Percentual dos Encargos Previdenciários	43,6%
--	--------------

Total Geral (a+b)	66,8%
-------------------	-------

Comentários:

Mostrar os tipos de encargos previdenciários e sociais e quanto representa o percentual incidente sobre os salários.

O percentual pode variar em função da mudança ditada pelo governo. No momento, este percentual é superior ao

modelo apresentado, mas o objetivo é mostrar a fórmula correta e como foi aplicado o cálculo. No momento o percentual dos encargos gira em torno de 70% sobre o salário que deve ser somado ao salário nominal.

O custo hora da mão de obra trabalhada, não tem relação direta com o percentual dos encargos, devido o critério aplicado ser diferente, considerar como base o tempo de produção.

Os benefícios sociais não são somados aos salários e os cálculos do percentual corresponde á divisão do valor nominal dos benefícios pelo salário, serve como informação e consideradas despesas operacionais. São benefícios sociais as despesas com saúde, alimentação, transporte, recreação e outras.

O percentual dos encargos previdenciários e sociais são maiores com o uso do sistema de custo a padrão, calculado normalmente para um período de um ano, devido á inflação e que deve ser considerado no cálculo do custo da mão de obra. O cálculo demonstrado acima, mostra

ainda a diferença dos percentuais dos encargos de conformidade com a taxa da inflação.

CAPÍTULO 5

CUSTO DA LOGÍSTICA

REDE LOGÍSTICA INTEGRADA DA EMPRESA

Para proporcionar a discussão e a exemplificação do cálculo de custos da rede de logística da empresa LM S.A. e foram selecionados para o estudo, os cinco (5) departamentos mais importante:

1. DEPTO. DE COMPRAS
2. DEPTO. DE CONTROLE QUALIDADE
3. DEPTO. PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO
4. DEPTO. DE DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS
5. DEPTO. DEPÓSITO EXTERNO (São Paulo)

O cálculo de custos dos demais departamentos da empresa, usar os mesmos critérios.

Parte 1.

DISTRIBUIÇÃO E CÁLCULO DE CUSTOS DEPARTAMENTOS DA LOGÍSTICA

1. DESPESAS DEPTO. DE COMPRAS – CÓDIGO 10.100.05

Exemplo: Mês de Janeiro de 2019

Contas Contábeis	Valores Globais
- Salários empregados	\$20.000
- Encargos s/ salários	14.000
- Despesa comunicação	1.000
- Despesa Seguro	500
- Depreciação	1.200
- Despesa Veículos	600
- Despesa Viagens	2.000

- Despesa Energia Elet.	400
- Despesa Aluguel	0
- Despesa Informática	800
- Despesa Material	1.800
- Serviços de Terceiros	300
- Outras Despesas	100
TOTAL DO CUSTO	42.700

2. CRITÉRIOS USADO NO CÁLCULO DO CUSTO

UNITÁRIO DE COMPRAS

2-1. Custo Hora Depto Compras \$ 42.700 \$21,57 Custo/Hora
1980 horas

2-2. Custo s/ Valor da Compra(%) \$ 42.700
=0,85% s/compra
5.000.000

2-3. Custo p/ Pedido Emitido R\$ 42.700 = \$2,14 p/ pedido
20.000 pedido

2-4. Custo s/ Valor das Vendas **R\$ 42.700** =0,34%**s/ven**
12.500.000

Verifica-se que o custo unitário depto de compras, foram usados diversos métodos e a empresa escolhe aquele método que entender ser mais eficaz para o controle da evolução histórica ou se quiser, todos para efeito estatístico. Não para apropriação no produto.

3. DISTRIBUIÇÃO E FUNÇÃO DAS CONTAS

Distribuição dos custos por contas:

a) Salários: Folha de pagamento depto de compras- n. empregados e valores

1 Gerente de Compras	R\$ 6.000,00
5 Compradores	R\$ 10.000,00
3 Auxiliares Quantitativos	R\$ 3.000,00
1 Telefonista	R\$ 500,00
1 Arquivista	R\$ 500,00
11 Total Salários	R\$ 20.000,00

b) Encargos:

Encargos 70% s/ F.P (13º Salário – Férias – INSS – FGTS – SAT – IND)

c) Comunicação:

Contas dos telefonemas conforme fatura Brasil Telecom, sobre as ligações realizadas pelo departamento de compras.

d) Seguros:

Rateio realizado sobre a conta geral de seguros.

e) Depreciação:

Taxa calculada sobre os bens imobilizados(máquinas/computadores/móveis e utensílios/ar condicionado).

f) Despesas Veículos:

Consertos e combustíveis dos veículos pertencentes ao depto de compras.

g) Despesas Viagens:

Viagens realizadas pelo pessoal do depto de compras.

h) Despesas Energia Elétrica:

Rateio da energia elétrica com base nos HPs e Wats das instalações elétricas do depto de compras.

i) Despesas Aluguel:

Aluguel inexistente (não há o pagamento de aluguel nesta empresa)

j) Despesas Informática – CPD:

São as horas utilizadas durante o mês pelo depto de compras, originárias do rateio feito pelo depto de informática.

k) Despesas Materiais Expediente:

Requisição dos materiais de expediente solicitados pelo depto de compras (através de código autorizado ao gerente).

l) Serviços de Terceiros:

Serviços prestados de consertos diversos, no depto de compras por empresas externas à empresa.

m) Outras Despesas:

São as despesas não relevantes, debitados diretamente no do depto de compras.

4. PERCENTUAL(%) FRETES S/COMPRAS

Mensalmente serão realizadas análises do cálculo do custo dos fretes por região e por tipo de material, para conhecer o percentual de participação do custo dos fretes sobre o valor das compras.

REGIÃO	VALOR COMPRAS	VALOR FRETES	PERCENTUA S/COMPRAS
SUL	1.000.000	20.000	2,0%
SUDESTE	3.000.000	90.000	3,0%
NORDESTE	<u>500.000</u>	<u>50.000</u>	<u>10,0%</u>
MÉDIA(%)	4.500.000	160.000	3,6%

Comentários:

- **Os custos por** contas de despesas no departamento de compras são considerados custos fixos, porque os valores não se alteram com o volume das compras.
- **Os custos dos fretes das compras** são considerados custos variáveis, porque os

valores se alteram com o volume das compras.

Portanto, o controle dos custos na 1ª hipótese é pelo valor absoluto das contas e o controle na 2ª hipótese é pelo percentual (%) incidente sobre as compras.

5. CENTRO DE CUSTO CONTROLE DE QUALIDADE – CÓDIGO 10.200.01

Valor custo total c.c qualidade R\$ 35.600

Horas trabalhadas 2.000 horas

Custo por hora (35.600/2000) R\$ 17,80

Não tem utilização para incluir no cálculo do produto, apenas para comparar mês a mês.

**6. CENTRO DE CUSTO PROGRAMAÇÃO DA
PRODUÇÃO – CÓDIGO 10.300.08**

Valor custo total programação R\$ 18.000

Horas trabalhadas H 1.200

Custo por hora (18.000/1200) R\$ 15,00

**7. CENTRO DE CUSTO DA DISTRIBUIÇÃO
PRODUTOS - CÓDIGO 10.400.0**

7.1 - CUSTOS FIXOS

Valor custo total c.c distribuição R\$ 62.000

Horas trabalhadas H 5.000

Custo por hora (62.000/5000) R\$ 12,40

Para fins de controle estatístico.

7.2 - DESPESA VARIÁVEL FRETES SOBRE VENDAS

Unidade Negócios – Produtos Alimentos

REGIÃO	VALOR FRETES	VALOR VENDAS	PERCENTUA L(%)
SUL	50.000	2.000000	2,5%
SUDESTE	320.000	8.000000	4,0%
NORDESTE	90.000	1.300000	6,9%
EXPORTAÇÃO	<u>180.000</u>	<u>1.200000</u>	<u>15,0%</u>
TOTAL (Méd.)	640.000	12.50000	5,1%

Comentários:

- Os custos fixos do depto de distribuição procede os mesmos critérios usados nos demais deptos de compras.

As despesas de fretes são valores proporcionais às vendas, portanto são controlados em percentuais (%) sobre as

vendas e será usado para o cálculo do preço de venda - % DVV.

8.CENTRO DE CUSTO DEPÓSITO EXTERNOS

Valor dos custos c.c depósito R\$ 21.000,00

Horas trabalhadas 1.300H

Custo por hora (21.000/1300) R\$ 16,15

Custo hora fins estatísticos.

Existe ainda outros departamentos de

custos na área da logística, por exemplo:

- .Produtividade;
- .Desperdício;
- .Custo de transporte interno;
- .2ª Qualidade do produto;
- .Aplicação tabela preços com descontos;
- .Tempo de produção;
- .Estoques custo financeiro e n. de dias;
- .E outros.

São todos considerados custos fixos

Parte 2.

9. FERRAMENTAS APLICADA NA REDUÇÃO DE CUSTO ÁREA DA LOGÍSTICA-EXCLUSIVO

Para a redução de custos na rede logística integrada, são utilizados vários medidores de desempenho, importante e muitos conhecidos.

A primeira ação é o estabelecimento METAS.

Principais modelo de medidor desempenho:

9-1. Redução dos Estoques

- Volume dos estoques RS\$ 36 milhões
 - Giro em 2012 – 7 vezes ano. (51,4 dias)
 - Giro em 2013 – 9 vezes ano. (40 dias)
- (meta)**

Economia de 30% - RS\$ 10,8 milhões/ com ganho financeiro e espaço físico.

9-2. Lead Time

Processo Produção

Tempo gasto 2012 – 25 dias.

Tempo gasto 2013 – 15 dias (meta).

Redução do tempo de 10 dias no processo de produção (ciclo de produção)

Velocidade do lucro – Lucro

Lead time

9-3. Set Up

Agilidade na ação, conhecimento e flexibilidade no desempenho das funções provoca uma redução, por exemplo, de 40% no set up (**meta**).

O Set Up representa o tempo gasto na troca do ferramental.

9-4. Refugos

Maior controle e contínuo aperfeiçoamento na qualidade dos materiais e dos equipamentos provocam a redução nos refugos, por exemplo, em 30%. (**meta**).

9-5. Defeitos

Medidas como, por exemplo, a redução de 5% para 3% no índice de defeitos representa

uma considerável redução de custos da produção. (**meta**)

9-6. Produtividade

Um exemplo de produtividade pode ser a implantação do sistema da célula de produção, com substanciais economias no processo de produção (aumento da quantidade de produção no mesmo espaço de tempo).

9-7. Pontualidade

O encurtamento no prazo de entrega dos produtos personalizados ao cliente exige maior flexibilidade da fábrica.

9-8. Terceirização

São usadas com maior intensidade nas áreas de manutenção, segurança e transporte, com expressiva redução dos valores dos custos nestas atividades, podendo obter, por exemplo, uma economia de até 20%.

9-9. Evolução faturamento por empregado.

2003	-	R\$	1.532,00
2004	-	R\$	1.686,00
2005	-	R\$	1.731,00

Fórmula: Faturamento \$ 100.000,00=\$1.000

Nº Empregados 100

Observa-se a evolução crescente no ganho dos custos por empregado, quanto maior, melhor.

9-10. Just-Time

Just-time (jit) no tempo certo, voltado para a produtividade.

Redução dos estoques, aumento dos prazos dos fornecedores e redução dos prazos para os clientes, que são medidos em números de dias e de valores.

O JIT é a abordagem logística desenvolvida para resultar em menor volume dos estoques e de desperdícios humanos durante processo de fabricação.

9-11. Kaizen

Significa o contínuo aperfeiçoamento, proporcionando permanentes ganhos no processo de fabricação.

9-12. Kan Ban

Significa o controle contínuo do material no processo de fabricação e na técnica de gestão de materiais.

9-13. Total Quality Control (TQM)

Controle total da qualidade e redução de desperdícios dos produtos fabricados, com foco no atendimento ao cliente

9-14. Teoria das Restrições

Eliminar os gargalos da produção que tem influência relevante no processo de produção, que visa à eliminação de qualquer coisa que impeça a obtenção daquilo que se deseja atingir (**meta**).

9-15. CIM

Sistema integrado de manufatura (automação do controle de produção).

9-16. Produtividade

Sistema participativo da célula de produção

horas produção · 90

horas disponíveis 100 = 90%

Produtividade de 90%-Perda de 10%

9-17. ABM

Gerenciamento das atividades que visa a eliminação de trabalhos que não gera valor ao produto.

9-18. ABC

Activity Based Costing que visa a eliminação de atividades desnecessárias e que não agrega valor ao produto (redução de custos).

9-19. 6-Sigma

Proposta de Desperdícios Zero.

9-20. Just Case

- Fábrica desenhada para que a produção seja voltada ao cliente.
- Produzir conforme o pedido e a necessidade do cliente, no tempo certo, de acordo com a sua encomenda.

10. SISTEMA DE CUSTEIOS

Importante será a escolha do melhor método (sistema) de Custeio para a distribuição aos Centros de Custos da Logística.

10-1. Métodos de Custeio Conhecidos são 7:

Custeio por Absorção; Custeio Direto; Custeio Padrão; ABC; Custeio Total; Target Costing e UEP.

10-2. CRITÉRIO USADO POR CONTA CONTÁBIL DISTRIBUIÇÃO DAS DESPESAS DA LOGÍSTICA

Aplicar os critérios indicados distribuição dos custos por conta contábil nos departamentos, denominado rateio.

Aluguel do Prédio:

É impossível medir diretamente quanto pertence a cada produto. Ele é comum em toda fábrica, portanto tem a necessidade de se definir um critério de rateio dos aluguéis para ser apropriado em todos os centros de custos.

As alternativas mais comuns são: metros quadrados do departamento; quantidade de horas/homens do departamento, etc. Normalmente é necessário um mapa auxiliar de distribuição dos valores mensalmente, permitindo um controle operacional adequado.

Energia Elétrica:

Quando possível, utilizar o rateio a partir de medidores de consumo instalados por

departamento. Outra forma seria a identificação dos KWs padrão considerado por departamento, a partir de um estudo de engenharia. Rateio em função das Horas/homem não é o mais adequado.

Materiais Indiretos/Consumo:

A forma mais adequada é por meio das requisições de materiais, valorizada por departamento. Este procedimento exige com que a empresa tenha uma sistemática de controle de recebimento e baixas de materiais do almoxarifado.

Salários de Supervisão e Mão-de-Obra Indireta:

A base da informação deverá ser a folha de pagamento, acrescido da taxa de encargos social padrão, valorizado por departamento. Encargos percentuais calculados sobre o valor dos salários.

Depreciações:

Um mapa auxiliar para o cálculo das depreciações é o indicado. Dependerá do controle do imobilizado registrado nos depts, com a identificação da vida útil de cada um dos

bens. A taxa de depreciação varia por tipo de bens (máquinas, veículos...).

Seguros:

O mesmo mapa auxiliar para a identificação das depreciações, devem ser utilizados para a apropriação do rateio seguro dos bens e dos materiais (valores das imobilizações ou dos estoques).

Comunicação:

Relatório das ligações realizadas dos telefones internos nos departamentos.

11. OUTROS CENTRO CUSTO DA LOGÍSTICA

Comprar Materiais

Foi definida como critério pelas quantidades de emissão dos pedidos por produto.

Desenvolvimento Fornecedores

É normal que a empresa tenha mais de um fornecedor para cada tipo de material.

Assim, se um produto tem mais fornecedores do que o outro, este vai receber mais custo nessa atividade.

Recebimento Matérias

O direcionador será pelo número de recebimentos. Há uma relação com a quantidade de pedidos.

Movimentação Materiais

Com base nas requisições ocorridas no período. O esforço das requisições pode estar relacionado também com o processo de produção, portanto é um indicador relevante para a apropriação ao produto.

Programação da Produção

As linhas de produtos pode ser o indicador mais adequado neste caso. Cada linha poderá ser um somatório de itens e neste caso, na prática, a linha com o maior número de itens receberá um custo maior.

Controle da Produção

O número de lotes produzidos corresponde a um esforço necessário para que a produção tenha estabelecido a sua programação. Este critério, dependendo da moda, estações do ano etc., poderá variar consideravelmente, fazendo com que os custos igualmente devem ser ajustados.

Corte, Costura e Acabamento(têxtil)

Os tempos gastos por cada produto. Um levantamento da Engenharia de Produção, no entanto, identifica um resumo mais detalhado.

Despacho de Produtos

Introduzido um relatório de controle dos tempos por produto, sobre o total gasto no departamento.

Distribuição de Produtos

Relacionados aos números dos clientes e o montante dos custos do departamento.

Os critérios foram sintetizados, reunindo informações como forma de orientação para a distribuição dos custos nos departamentos logística.

Cabe lembrar que os critérios adotados servem para os demais centros de custos da logística.

12. MAPA CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA FABRICAÇÃO

PRODUTIVIDADE

MEDIÇÃO DOS GANHOS OU PERDAS DA PRODUÇÃO

CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA DE PRODUÇÃO

CENTRO DE CUSTOS	2000	2000	Total
	Centro Custo A	Centro Custo B	Custos
1. N°. 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 (3 A 6)	33.000,00	63.800,00	96.800,00
8. Produção Real em Horas (Produção x Tempo Padrão)	1.800	3.600	5.400
9. Custo Unitário Real (7:8)	18,333	17,722	17,926
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 (7>0)	3.000,00	0	3.000,00
% (13:10)	10,0%	0	10,0%
14. Ganhos Valor (7<10)	0	3.753,00	3.753,00
% (14:10)	0	5,6%	5,6%
Total Ganhos / (Perdas)			753,00
%			0,77%
15. Aproveitamento Objetivo (Meta)	90,0%	85,0%	86,8%
16. Aproveitamento Real (8:2)	81,8%	90,0%	87,1%

Comentários:

O mapa da mão de obra serve para medir a produtividade da mão de obra direta, perdas e ganhos da mão de obra, custos hora, índice de aproveitamento e outros.

Repetindo: Usar o mapa da mão de obra acima, somente para os Custos Diretos de Produção. Medição da produtividade. Os demais Centros de Custos Fixos para a contabilização das Despesas.

CAPÍTULO 6

CULTURA INFLACIONÁRIA

O CONTRÁRIO DO VERDADEIRO

- 1) Ganhar mais sobre cada vez menos. Buscar recuperar na unidade do produto o que imaginam estar perdendo no volume da produção. Aumentar sempre mais o preço.
- 2) Quando as vendas caem os preços sobem, quando as vendas aumentam os preços também sobem. Vamos aproveitar.
- 3) Promoções reduzem os preços reais e não nos preços nominais. Os nominais entram nos índices inflacionários.

4) Cheques pré-datados infiltram juros reais aos preços á vista, inflando-os. Juros é o preço da espera medida pelo tempo.

5) Salários arrochados não conseguem desinflacionar a economia. Quando se fala em reposição aponta-se para a hiperinflação.

6) Na escassez da entre safra, os preços agrícolas sobem para o consumidor, mas não mesma proporção para o produtor. Na fartura os preços baixam para o produtor, mas não na mesma proporção para o consumidor.

7) Quando o preço petróleo sobe lá fora remarcam-se os combustíveis aqui dentro. Quando baixa não se fala no assunto.

8) Quando a cotação do café (outros) sobe lá fora, aumenta-se o preço aqui para reduzir o consumo, aumentando-se as exportações. Quando o preço cai lá fora, aumentam-se aqui dentro para compensar os prejuízos.

9) Países desenvolvidos baixam os juros para aumentar o consumo e reduzir o preço. No Brasil aumentam-se os juros para tentar reduzir o preço. Estamos na contramão da história.

10) Na teoria dos custos, os juros é um componente importante na elevação do preço. Quanto maior a taxa de juros, maior será o preço.

11) Na composição do custos globais no Brasil, os impostos e juros juntos corresponde a 60% do preço. Os demais componentes salários e lucros somam os 40% restantes. Motivos para os preços não serem competitivos e a inflação alta.

12) Governo não confiável, a espiral inflacionária torna-se ascendente, pelo temor da perda.

13) INFLAÇÃO é aumento de custos, a lei tradicional da oferta e procura é ainda a reguladora. Preços regulados pelo governo para cima e juros elevados são os maiores responsáveis pelo aumento da Inflação.

14) **Resumindo:** A pior das piores palavras provocadoras do caos é muito simples denomina-se **RECESSÃO**, para um País, para uma Empresa e para uma Família. O restante são jogos de palavras. O mundo necessita de ações e interpretações mais simplificadas.

CAPÍTULO 7

CUSTO DE REPOSIÇÃO DOS MATERIAIS E O POBRE MILIONÁRIO

Avaliação dos Materiais pelo Critério do
Custo de Reposição ou Custo de Mercado

Os custos históricos, qualquer que seja a precisão ou imprecisão com que se apuram, são custos <a posteriori> somente prestam informações passadas e para fins do cumprimento da legislação contábil. De fato, não é possível conhecer os custos realmente gastos por uma produção, senão após ter ocorrido. Então, surge a necessidade de se conhecer os custos dos materiais <a priori> para conseguir maior eficácia na gestão dos negócios, levando em conta o futuro.

Não nos interessa saber quanto custou o bem, mas o que custará aquele que irá substituí-lo, nada data e após a sua venda.

O custo de reposição é o dinheiro com o qual se pode comprar igual quantidade de materiais ou de produtos de idêntica forma. Na época de INFLAÇÃO, quando o preço de reposição ou de mercado é quase sempre mais alto do que o preço de custo dos bens já existentes nos estoques. E quanto maior for a inflação, maior o efeito negativo no resultado.

O POBRE MILIONÁRIO

Os dirigentes responsáveis pela gestão da empresa, quando os preços aumentam, especialmente numa época de inflação, quando a elevação dos preços é consequência da deterioração da moeda, devem prestar especial atenção ao calcular os preços de venda dos produtos fabricados. Não é satisfatório o cálculo de preço de venda com base no custo histórico, mas especialmente com base no critério do custo de reposição.

Alguns empresários que na prática não se importam com a elevação dos preços, dizem: <Não faz mal se os preços aumentam. Vou comprar mais caro, mas isso não importa porque também vou vender mais caro>. Este conceito errôneo

pode criar para a sua empresa situações insuportáveis. Vejo com muita preocupação anúncio como este! “Aproveite comprar pelo preço antigo, são as ultimas unidades?”. Com o valor recebido consegue repor as mesmas quantidades anteriores?

Vejamos um exemplo até exagerado, que focalizará com maior destaque o problema:

CÁLCULO CUSTO FIFO PARA VENDA

OPERAÇÃO	UNIDADE	CUSTO	TOTAL	LUCRO	ACUMULADO
I. Estoque	100	10,00	1.000,00	-	-
Venda	100	15,00	1.500,00	500,00	500,00
II.Compra	75	20,00	1.500,00		
Venda	75	30,00	2.250,00	+750,00	1.250,00
III. Compra	50	45,00	2.250,00		
Venda	50	60,00	3.000,00	+750,00	2.000,00
IV.Compra	30	100,00	3.000,00		
Venda	30	150,00	4.500,00	+1.500,0	3.500,00
V.Compra	15	300,00	4.500,00		
Venda	15	400,00	6.000,00	+1.500,00	5.000,00
IV.Compra	6	1.000,00	6.000,00		

Venda	6	1.500,00	9.000,00	+3.000,00	8.000,00
VI.Compra	3	3.000,00	9.000,00		
Venda	3	4.000,00	12.000,0	+3.000,0	11.000,00
VIII.Compra	2	6.000,00	12.000,0		
Venda	2	9.000,00	18.000,0	+6.000,0	17.000,00
IX.Compra	1	18.000,	18.000,0		17.000,00
TOTAL	1	-	18.000,0	-	17.000,00

Para maior clareza acompanhar as seguintes explicações:

Operação I: Vendeu no mês, todo o seu estoque de 100 unidades pelo preço de venda 50% maior do que o custo, preço de venda de R\$15,00 gerando um lucro total no mês de R\$500,00. A próxima compra, com o dinheiro recebido só conseguiu comprar 75 unidades, devido o preço de reposição ser de R\$20,00; e assim sucessivamente para os demais períodos. No final, a empresa teve um lucro acumulado de R\$17.000,00. O lucro aparente importante, mas a empresa não consegue com o dinheiro comprar uma unidade, quando inicialmente ela tinha um estoque de 100 unidades. Portanto, ficou um POBRE MILIONÁRIO. Quando o percentual da inflação é menor, o mesmo problema ocorre, a percepção leva mais tempo, ou será que vai perceber, mas o certo é que o resultado negativo será fatal. O problema poderá ainda se agravar, quando a empresa resolve distribuir parte dos lucros aos sócios. Quando a empresa aplica-se no cálculo do preço de venda, o critério do custo de reposição ou de mercado teria evitado a perda do capital de giro

e conseqüentemente a busca de empréstimos para cobrir o déficit financeiro da empresa, ou ainda em outra hipótese, ganhar mais dinheiro, segundo orientação sugerida pelos Custos Inovadores.

CAPÍTULO 8

BALANÇO PATRIMONIAL E CONTA DE RESULTADOS-CONCEITO E DEFINIÇÃO

Patrimônio da Empresa – São os Bens/Direitos do Ativo e as Obrigações do Passivo.

1. ATIVO : Bens e Direitos – Aonde o dinheiro foi aplicado

Caixas/Bancos – Dinheiro disponível em caixa e/ou Bancos.

Aplicações Financeiras - **Sobra de dinheiro aplicado em Bancos, com possibilidade de resgate a curtíssimo prazo.**

Novas Aplicações Financeiras – Sobra de dinheiro aplicado em Bancos, com possibilidade de resgate a curtíssimo prazo.

Duplicatas a Receber - A vencer – Cobrança de valores a receber proveniente das vendas à prazo.

Duplicatas a Receber - Vencidas – Cobrança de valores a receber proveniente das vendas à prazo, porém, já vencidas e não pagas (clientes em atraso).

Outros – Valores a receber não proveniente das vendas.

Estoque Produtos Acabados – Produtos (ou mercadorias) prontos para serem vendidos.

Estoque Sub Produtos – Sub Produtos (sobras/sucatas) para serem vendidos.

Estoque Revenda – Revenda de produtos comprados de terceiros.

Estoque Materiais – Matéria Prima e outros materiais destinados à produção, ou uso próprio.

Estoque Processo – Produtos em elaboração, no processo de fabricação (dentro da fábrica).

Realizado de Longo Prazo – Cujo vencimento é acima de 360 dias (ativo circulante vencimento até 360 dias).

Investimentos – Ações em empresas controladas ou coligadas, ou seja, participação societária em outras empresas.

Imobilizado Bruto – São Bens de uso como terrenos, construções, maquinários, veículos destinados a transformar a matéria prima em produtos (indústria).

Fundo de Depreciação – Perda do valor pelo uso dos Bens citados acima. Cada mês uma parte é alocada no custo (resultado) até totalmente depreciado.

Imobilizado Líquido – corresponde a diferença entre o Imobilizado Bruto mais o investimentos e menos o fundo de depreciação.

Diferido – Despesas incorridas, amortizadas em exercícios futuros (Despesas pré-operacionais, gastos com desenvolvimento e pesquisa de produtos, etc). São despesas que não são contabilizadas numa só vez no resultado (Despesas).

2. PASSIVO: Obrigações – Origem do Dinheiro

Fornecedores – Compras a prazo de materiais destinados a produção ou mercadorias à venda.

Impostos a Pagar – Impostos não pagos dentro do mês (à vista) mas à prazo.

Outras Contas a Pagar – Salários e outras dívidas à prazo.

Empréstimos de Curto Prazo – Empréstimos Bancários, desconto de duplicatas, ACC de exportação, com vencimentos a curto prazo (pagar juros).

Impostos Negociados Curto Prazo – Refis com vencimento até 360 dias.

Financiamento de Equipamentos Curto Prazo – Empréstimos com vencimentos até 360 dias, na compra de maquinários (paga juros).

Impostos Negociados Longo Prazo – Refis com prazos superiores a 360 dias.

Financiamento Equipamentos Longo Prazo – Compra de maquinário cujo vencimento da dívida é superior a 360 dias.

Exigível de Longo Prazo – Cujo vencimento é superior a 360 dias (passivo circulante até 360 dias).

Exigível de Longo Prazo (Não Oneroso) – Obrigações superiores a 360 dias, que não são pagos juros.

Patrimônio Líquido – Capital próprio, mais as reservas de capital e lucros (prejuízo reduz o P.L).

3. CONTA DE RESULTADOS: **Lucro e/ou Prejuízo**

Receita Bruta à Prazo – Venda dos produtos fabricados ou de mercadorias de terceiros.

Receita da Qualidade – representa o valor ganho ou perdido no faturamento, em decorrência de maior ou menor % de produtos de primeira qualidade auferida na produção.

Juros s/ Vendas a Prazo – Na venda à prazo, parte do preço é composto de juros que deve ser subtraído gerencialmente.

Receita Bruta à Vista – Vendas Brutas à prazo menos juros.

Receita com Produtos – Venda dos produtos fabricados pela empresa.

Receita com Sub Produtos – São vendas de resíduos, sobras ou sucatas dos produtos fabricados pela empresa.

Receita com Revendas – São produtos adquiridos de terceiros para à venda (para completar às vezes o pacote de vendas).

Impostos s/ Vendas – São o ICMS, PIS e Confins (ISS sobre serviços) percentual incidente sobre os valores das vendas à prazo.

Devoluções/Abatimentos – Descontos concedidos sobre o valor da venda sobre algum problema ou defeito e as devoluções de venda já realizada.

Receita Operacional Líquida – Vendas Brutas (-) juros + impostos + devoluções / abatimentos.

CPV Materiais – É o custo proporcional das vendas. Somente ocorre quando o produto é vendido (e não quando é fabricado, este vai para estoque).

CPV Materiais - Produtos – É o custo proporcional às vendas. Somente ocorre quando a mercadoria é vendida.

CPV Revenda – É o custo proporcional às vendas. Somente ocorre quando o produto é vendido (e não quando é fabricado, este vai para o estoque).

CPV Mão de Obra – Corresponde a mão de obra da produção. Parte do custo unitário de um produto é mão de obra. Mesmo critério dos materiais, somente vai para as contas de resultado quando vende o produto.

CPV Mão de Obra - Produtos – Corresponde a mão de obra da produção. Parte do custo unitário de um produto é mão de obra. Mesmo critério dos materiais, somente vai para as contas de resultado quando vende o produto.

CPV Mão de Obra – Sub produtos – Corresponde a mão de obra da produção. Parte do custo unitário de um produto é mão de obra. Mesmo critério dos materiais, somente vai para as contas de resultado quando vende o produto.

Depreciação – Uma parte dos Bens do Ativo Imobilizado são registrados mensalmente como custos através da Depreciação, pelo desgaste dos bens. Como o imobilizado não pode contabilizar, quando da compra, diretamente em custos, mês a mês, uma pequena parcela é registrada como despesas, chamamos isso de depreciação.

Gastos Gerais de Fabricação – São todos os custos indiretos ligados à produção.

Lucro Bruto – Receita Operacional Líquida (-) CPV e GGF.

Fretes – São fretes pagos pela empresa quando é realizada às vendas.

Comissões – Comissões pagas aos representantes quando é realizada às vendas.

Despesas de Vendas Fixas – São despesas relacionadas a área comercial.

Despesas Administrativas – Abrange todas as despesas administrativas e tributárias, como, ordenados, honorários,

aluguéis, despesas de viagem, depreciação, impostos municipais, multas, etc.

Lucro Operacional – Corresponde ao lucro gerencial, antes de Receitas e Despesas Financeiras e Não Operacionais.

Lucro Bruto (-) Fretes (-) Comissões (-) Despesas de Vendas Fixas (-) Despesas Administrativas.

Ajuste de Estoque (quando for módulo industrial) – Corresponde à parcela de Gastos Gerais de Fabricação de produtos ainda em estoque e que só passa a ser custeada por ocasião de sua venda, de conformidade com o sistema de absorção de custos, instituídos pela legislação do Imposto de Renda.

Despesas Financeiras – Correspondem a soma de juros sobre empréstimos de curto prazo e de longo prazo, juros sobre impostos negociados e sobre financiamento de equipamentos e despesas bancárias.

Receitas Financeiras – Corresponde a soma de juros sobre aplicações financeiras.

Juros s/ Vendas a Prazo – Corresponde a juros ou despesas cobradas pelo financiamento das vendas (a prazo).

Outras Receitas Operacionais – Diz respeito a rendas obtidas por serviços prestados.

Lucros antes Despesa/Receita não Operacionais – É o resultado Lucro Operacional (-) as Despesas Financeiras (+) Receitas Financeiras (+) Juros sobre Vendas a Prazo (+) Outras Receitas Operacionais.

Despesas/Receitas Não Operacionais – São Despesas ou Receitas das atividades não operacionais da empresa.

Lucro antes IR - Corresponde ao resultado social obtido antes do pagamento de imposto de renda e da contribuição social, bem como de participações a administradores.

IR/Contribuição Social – Percentual calculado sobre o lucro tributário da empresa.

Lucro Líquido – É o resultado do Lucro depois da dedução do Imposto de Renda/Contribuição Social.

COMENTÁRIOS: O estudo apresentado tem o objetivo de oferecer um breve comentário e o significado das principais contas do Balanço da Empresa.

CAPÍTULO 9

CONTADORES INOVADORES

CUSTO INTEGRADO A CONTABILIDADE

ORGANIZAÇÃO E CONTABILIZAÇÃO

A CERTEZA DE MAIS LUCROS E MENOS IMPOSTOS?

- > Você quer mostrar o verdadeiro resultado da Empresa?
- > Você quer desembolsar menos Impostos?
- > Você quer controlar um importante patrimônio os Estoques?
- > Você quer ser um Inovador em contabilidade?>
- > Você quer aumentar seu Portfólio de serviços contábeis?

RESENHA

Como realizar tudo isso? Minha resposta é arregaçar as mangas e escolher prioridades, ofertar serviços importantes, tornar o meu escritório de contabilidade **inovador**. Inovação não é só criar produtos novos! As situações econômicas mudam constantemente e propor um atendimento diferenciado aos clientes é sair do tradicional. Tudo isso pode vir acompanhando da cobrança adicional de honorários e aumentar a lucratividade do meu negócio.

É sabido por todos nós, que as empresas pequenas e médias procuram os serviços nos escritórios de contabilidade para atender as exigências fiscais, principalmente a tributária e a trabalhista. Ainda, procura aquele escritório que oferece o menor custo de honorários. Pense, você pode ofertar serviços diferenciados e mostrar que ele é relevante, pelos quais ele está disposto a pagar, e não, os que não estão.

O propósito do presente estudo de oferecer conhecimentos acumulados durante muitos anos em pequenas e grandes empresas e também na academia de várias disciplinas na área contábil e administração, daquilo que pode não estarmos acostumados a fazer, e descrever passo a passo à contabilização do custo integrado e coordenado com a escrituração contábil. Procurar também, mostrar as evidências empíricas das vantagens oferecidas, compará-las com aquelas empresas que não estão acostumadas a usar!

O modelo de balanço tradicional feita de forma simplificada, sem a integração dos custos, os **resultados** não são confiáveis e não oferece com segurança as condições ideais na orientação das tomadas de decisões importantes. A ciência contabilidade é muito abrangente e pode oferecer ferramentas extraordinárias para a gestão e controle das organizações, mesmo sendo pequena. Ser **grande** não é tão ruim assim para uma empresa e o crescimento lucrativo reorienta por meio de pequenas mudanças diárias. As grandes corporações às decisões dos negócios estão

orientadas nas interpretações das informações gerenciais extraídas da contabilidade. Evitar a complexidade da implantação, na operação do sistema e na dificuldade de manutenção. Não se trata de soluções tão fáceis, são baseadas em experiências vivenciadas e comprovadas durante vários anos, que elevaram minha carreira profissional, de estudos empíricos feitos com simplicidade em diversas empresas e também, no mundo acadêmico. Simplicidade não significa pouco conhecimento.

A ideia da colocação aos profissionais da contabilidade de alguns estudos foi uma motivação pessoal, depois de há algum bom tempo, ou em pouco tempo, na criação do Site Custos Inovadores, que por si só não tem valor algum. A partir daí, resolvi que a tarefa seguinte seria importante disponibilizar para os gestores, com a missão de mostrar caminhos práticos, óbvios e ainda, argumentar se os mesmos podem ajudar em alguma coisa. Sempre há o risco de não se fazer as coisas certas! *“Se você não consegue medir, não consegue melhorar”*. Peter Diamandis.

TUDO É ÓBVIO – Desde que você conheça a resposta.

Há uma grande diferença_entre saber o que é relevante na prática e conseguir explicar como é que sabemos? Por exemplo, sabemos que o PREÇO de algum produto é relevante para uma decisão na hora de comprar, porque o PREÇO é algo que geralmente importa quando as pessoas compram algo (Ducan J.Watts).

Sugestão aplicação de algumas ferramentas importantes:

- Gestão do Fluxo de Caixa - Prioritário;
- Cálculo de Custos para Pequenas e Médias Empresas;
- Formação do Preço de Venda à Vista, Prazo e Descontos;
- Interpretação dos Resultados Operacionais;
- Análise de Índices Financeiros do Balanço;

- Ferramentas para a Redução de Custos;
- Orçamentos de Vendas, Custos, Despesas e Resultados

Você poderá conhecer o estudo completo exclusivo para grandes corporações do cálculo e da contabilização do custo integrado de uma Indústria Têxtil. (Acessar no Site seção de Materiais)

Exemplo Exclusivo - Modelo Integrado do Cálculo de Custos Inovadores da Indústria Têxtil.

As empresas de Capital Aberto e Lucro Real, são obrigadas se ajustar adequadamente os sistemas de custos integrados à contabilidade financeira, de acordo com a legislação brasileira.

As empresas micros, pequenas, médias e lucro presumido, diferentemente, não são obrigadas a apresentar os resultados com base no **lucro real**. Para saber dessas vantagens com maior clareza e segurança é importante que se faça: a **primeira** opção, fazer o planejamento tributário para descobrir as vantagens ou desvantagens do pagamento dos tributos. Porém, independente dessa possibilidade do menor pagamento e, ou não dos tributos, será importante avaliar a **segunda** opção, de manter o controle permanente físico e monetário de um importante componente patrimonial, são os estoques com ganhos financeiros superiores. Ainda, tem a **terceira** opção, certamente a mais importante de todas, você saber descobrir o verdadeiro resultado da empresa (lucro ou prejuízo), num período diário, mensal e anual, compensando em muito o custo do investimento na implantação do sistema.

A principal característica do sistema custo integrado à contabilidade, consiste na contabilização permanente dos estoques dos materiais, produtos em elaboração, produtos acabados, custos dos produtos vendidos, valorizados pelos custos diretos e indiretos de produção e as despesas no período de competência. Alguns dados adicionais são obrigatórios para atender às exigências da legislação, seguindo a orientação da Lei das S.A. 6404/76 e DL 1598/77 e as atualizações.

A boa administração é 80% arte e somente 20% ciência (Fifer).

Na prática, o custo integrado à contabilidade, favorece grandemente o gestor de negócios, com importantes informações que poderão contribuir para aumentar seus lucros:

- a adaptação do plano de contas;
- o uso do plano de seções;
- o custo unitário direto do produto;
- o preço de venda desejado;
- o controle rígido dos custos;
- a provisão das despesas no período de competência;
- o controle permanente dos estoques;
- o ganho por produto, cliente e unidade de negócios;
- a margem de contribuição flexível pelo tempo;
- o resultado gerencial confiável do balanço;
- a elaboração do orçamento flexível.

Você pode começar a pensar diferente sobre seus clientes, da capacidade em criar um futuro melhor para eles. Isso é INOVAÇÃO. Inovar também os serviços contábeis nas instituições econômicas em que se presta os serviços. Inovação não é somente criar produtos novos, mas sim, fazer a diferença em mostrar aos clientes através da comprovação dos números, que o crescimento lucrativo das empresas, consolida na redução dos custos, no menor preço de venda, na pontualidade da entrega, na qualidade dos produtos ou serviços. São práticas aplicadas pelas grandes corporações preocupadas em personificar os clientes (Amazon- Google- Apple- Microsoft- Facebook- Tesla e outras). Pesquisas feitas concluiu que 95% dos clientes fidelizados costumam comprar daquelas empresas que considera o cliente como o rei, como disse Jeff Bezos da Amazon. Contrapondo, o cliente insatisfeito costuma punir as empresas,

deixar de comprar, 69% pelo atendimento ruim do funcionário e/ou das pessoas.

Por falar em INOVAÇÃO em contabilidade, Startups nacionais colocam o Brasil na trilha da nova economia. O empreendedor Vitor Torres de Curitiba, fundou em 2013 a fintech Contabilizei, pensou em um serviço ONLINE simples que pudesse entender as principais necessidades da contabilidade dos pequenos e microempresários. A organização cresceu 11 vezes de 2014 a 2015 e triplicou de tamanho entre 2015 a 2016. A média nacional de um escritório de contabilidade tradicional tem conquistado 76 clientes ao longo dos anos e a Contabilizei atingiu mais 7000 clientes em dois anos e a equipe aumentou de 34 pessoas para mais de 80 pessoas somente em 2016. Em função do elevado volume de clientes, a economia no custo dos honorários chega a ser até de 90% para empresas optantes do Simples Nacional e para a que têm Lucro Presumido.

É o Brasil Exponencial, oportunidades não faltam.

Fonte: Revista HSM edição 120 – jan/fev 2017 p.48.

IMPLANTAÇÃO DO CUSTO INTEGRADO A CONTABILIDADE MODELO EM REFERÊNCIA

As Empresas pequenas e médias para a redução de seus custos, busca a terceirização dos serviços contábeis. O modelo do plano de contas segue quase sempre um determinado padrão. Para aquela Empresa que desejar optar pelo modelo custo integrado, mesmo não sendo obrigada pela a apuração do **lucro real**, a estruturação contábil deve cumprir às exigências da legislação brasileira e, na obrigatoriedade de fazer à contabilização permanente dos Estoques, a contabilização do Custo dos Produtos Vendidos, a valorização pelos Custos Diretos e Indiretos de produção, as despesas no Exercício de Competência.

Consiste:

I. que, apoiada em valores originários da escrituração contábil, matéria-prima, materiais secundários diretos e de embalagem, materiais indiretos produção, da mão de obra e encargos diretos e indiretos de produção e custos gerais de fabricação.

II. que, permite determinação contábil, ao fim de cada mês, da movimentação dos valores estoques dos materiais, produtos em elaboração e produtos acabados.

III. que, apoiada em livros auxiliares, ficha técnica dos produtos, folhas contínuas, mapa apropriação da mão de obra, rateio das despesas, tidos em boa guarda e dos registros coincidentes com aqueles constante da escrituração principal da contabilidade.

IV. que, permite avaliar os estoques existente na data do encerramento no período mensal a apropriação nos resultados dos custos efetivamente incorridos.

A base da integração é o controle permanente dos estoques informatizado, que permite o acompanhamento do registro e controle das entradas, saídas e dos saldos físicos e monetários dos estoques, diariamente. A valorização dos materiais é pelo uso do método primeiro a entrar, o primeiro a sair (PEPS), ou pela média ponderada, sendo este o mais indicado. Já o método do último a entrar e o primeiro a sair (UEPS) não é permitido pela legislação.

Aquelas empresas, os estoques valorizados pelo critério fiscal, são considerados: os materiais são valorizados pelo custo mais alto; os produtos acabados 70% pelo maior preço de venda no exercício; e os produtos em elaboração 56% (80%x70%).

Demonstração do resultado:

Estoque inicial dos materiais

+ compras materiais no exercício

- estoque final estoque dos materiais

+ - estoques em elaboração

+ - estoques acabado

= custos dos produtos vendidos

A supervalorização dos estoques, matematicamente provoca a diminuição dos custos dos produtos vendidos e aumento elevado dos lucros, ficando os resultados nebuloso, fictício, enganador!

Para a apuração do lucro real, precisa da estruturação da contabilidade, adequar alguns ajustes com a criação de algumas contas específicas no Plano de Contas.

Descrevemos em seguida, modelo resumido do Plano de Contas e do Plano de Seções:

PLANO DE CONTAS RESUMIDO

A T I V O

1. Ativo Circulante

-disponibilidade

-clientes a receber

Estoques:

-matéria prima

-materiais diretos secundários

-materiais embalagem

-materiais secundários indiretos

-materiais de manutenção

-materiais administrativos

-estoques em transformação

-participação dos custos indiretos de produção

-estoques acabados

-participação dos custos indiretos de produção

-outras

2. Ativo Longo Prazo

-creditos

3. Ativo Permanente

-imobilizações

-ações

PASSIVO

1. Passivo Circulante

-fornecedores

-empréstimos

-obrigações

-provisões de despesas no exercício

-outras

2. Exigível Longo Prazo

-financiamentos

3. Patrimônio Líquido

-capital social

-reservas

-lucros

CONTA DE RESULTADOS

1. Receitas

-vendas

-serviços

2. Despesas Proporcionais de Vendas

-impostos

-comissões

-royalties

3. Custos dos Materiais Diretos e da Mão de Obra

-matéria prima

- materiais diretos
- material embalagem
- mão de obra direta
- encargos sociais
- encargos previdenciários
- utilidades
- (-) apropriação dos custos diretos

4. Custos dos Produtos Vendidos

- c. p. v. das vendas
 - c. p. v. dos serviços
- = Margem de Contribuição

5. Custos Indiretos de Produção

- salários
 - encargos
 - serviços III
 - material manutenção
 - depreciação
 - outros
- + ou – apropriação custos fixos nos estoques

4. Despesas Administrativas

- salários
- demais

5. Despesas Fixas de Vendas

- salários
- demais

6. Despesas Financeiras

- juros

7. Despesas Não Operacionais

-exercícios futuros

Notas explicativas:

As contas assinaladas em **vermelho** são aquelas usadas para fazer a contabilização integrada e permanente dos estoques.

Convém acrescentar, na estrutura do Plano de Contas das pequenas e médias empresas seguem um padrão básico. Para aquela empresa que venha adotar pelo regime de Lucro Real, algumas poucas mudanças são obrigatórias, destacadas nas contas assinaladas em vermelho acima.

Algumas das principais ações que são necessárias:

- >Consumo dos Materiais;
- >Custos dos Produtos Vendidos;
- >Valorização dos Estoques;
- >Apropriação dos Custos Fixos nos Estoques;
- >Distribuição das Despesas por Contas e Áreas;
- >Provisões das Despesas no Mês de Competência;
- >E outras se necessário.

PLANO DE SEÇÕES RESUMIDO

Distribuição da Mão de Obra por área e seções.

Área: direta de produção;

Seção: corte.

1. Diretas de Produção

- seção corte
- costura
- embalagem

2. Indiretas de Produção

- seção administração da produção
- manutenção
- compras
- programação produção
- e outras

3. Administração

- seção contabilidade
- jurídico
- financeiro
- outras

4. Fixas de Vendas

- seção administração vendas
- promoções e propaganda
- atendimento ao cliente
- outras

Na verdade, o modelo colocado acima é para as empresas menores e, quanto às empresas maiores, encontra-se no site um estudo completo e detalhado, explicando passo a passo todos os cálculos de custos de um produto em todas as fases de produção, os lançamentos contábeis integrados e, finalmente, a elaboração do orçamento operacional.

Acesse o Site na seção de Materiais:

EXEMPLO EXCLUSIVO-Modelo integrado para cálculo de custos inovadores da Indústria Têxtil.

DISTRIBUIÇÃO DE CUSTOS POR ÁREA

DESPESAS REALIZADAS NOS DEPARTAMENTOS

Na primeira etapa da implantação do sistema, fazer a distribuição dos custos nos departamentos (ou seções), usando alguns critérios específicos de rateio dos valores nas contas; um exemplo, depto de compras:

DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS NO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Mês de janeiro de 201...

DEPTO DE COMPRAS – CÓDIGO 10.100.05

Contas Contábeis e Valores em Reais

- Salários dos empregados	20.000
- Encargos sobre salários (70%)	14.000
- Despesas de Comunicação	1.000
- Despesas de Seguros	500
- Depreciação	1.200
- Despesas de Veículos	600
- Despesas de Viagens	2.000
- Despesas de Energia Elétrica	400
- Despesas de Aluguel	0
- Despesas de Informática – CPD	800
- Despesas de Material Expediente	1.800
- Serviços de Terceiros	300
- Outras Despesas	100
TOTAL DEPTO COMPRAS	42.700

Nota: Por consistência, usar o mesmo critério para todos os departamentos.

Distribuição valores no depto de compras e por contas

a) Salários – Dados extraídos da folha de pagamento:

1	Gerente de Compras	R\$ 6.000,00
2	Compradores	R\$ 10.000,00
3	Auxiliares Quantitativos	R\$ 3.000,00
1	Telefonista	R\$ 500,00
<u>1</u>	<u>Arquivista</u>	<u>R\$ 500,00</u>
11	Total dos Salários	R\$ 20.000,00

b) Encargos:

Encargos 70% s/ F.P.(13^o Salário – Férias – INSS – FGTS – SAT – IND)

Vide no Site os cálculos detalhado dos percentuais (70%) sobre os salários.

c) Despesas de Comunicação:

Gastos com telefonemas fatura Brasil Telecom as ligações feitas em compras.

d) Despesas de Seguros:

Rateio proporcional sobre a conta geral de seguros.

e) Depreciação:

Taxa calculada sobre os bens imobilizados alocados no depto de compras, são: máquinas/computadores/móveis e utensílios/ar condicionado.

f) Despesas de Veículos:

Consertos e combustíveis dos veículos pertencente ao depto de compras.

g) Despesas de Viagens:

Viagens realizadas pelo pessoal de compras.

h) Despesas de Energia Elétrica:

Rateio da energia elétrica com base nos HPs e Wats instalações elétricas em compras, o potencial ser convertido Kw/h.(vide anexo)

i) Despesas de Aluguel:

Aluguel inexistente (no exemplo não houve pagamento de aluguel em compras)

j) Despesas de Informática – CPD:

São horas utilizadas durante o mês em compras, rateio feito pelo depto de informática e ainda os gastos próprios.

k) Despesas de Material Expediente:

Requisição do material de expediente solicitado por compras (código autorização do gerente de compras).

l) Serviços de Terceiros:

Serviços prestados de consertos por empresas externas à empresa.

m) Outras Despesas:

São outras despesas de pequeno valor debitadas diretamente compras.

1 – DESPESAS-% DE FRETES SOBRE AS COMPRAS

Mensalmente são feitas as análises dos custos de fretes por região e por tipo de material, para conhecer o percentual de participação dos custos dos fretes sobre o valor das compras.

REGIÃO	VALOR COMPRAS	VALOR FRETES	PERCENTUAL S/COMPRAS
--------	------------------	-----------------	-------------------------

SUL	1.000.000	20.000	2,0%
SUDESTE	3.000.000	90.000	3,0%
NORDESTE	<u>500.000</u>	<u>50.000</u>	<u>10,0%</u>
TOTAL (Média)	4.500.000	160.000	3,6%

2 – DESPESAS VARIÁVEIS FRETES VENDAS

PERCENTUAL (%) POR ESTADOS

REGIÃO	VALOR VENDAS	VALOR FRETES	PERCENTUAL
SUL	2.000.000	50.000	2,5%
SUDESTE	8.000.000	320.000	4,0%
NORDESTE	1.300.000	90.000	6,9%
EXPORTAÇÃO	<u>1.200.000</u>	<u>180.000</u>	<u>15,0%</u>
TOTAL (Média)	12.500.000	640.000	5,1%

As despesas com fretes sobre vendas, os valores são variáveis e proporcionais aos valores das vendas e o controle são realizados em percentagem (%) sobre as vendas. Normalmente este percentual não se altera.

DESTAQUES PARA:

LANÇAMENTOS CONTÁBEIS OBRIGATÓRIO PARA A INTEGRAÇÃO
DO CUSTO À CONTABILIDADE.

1. Compra de Materiais

D - estoque de matéria prima(Ativo)

D - IPI a compensar(A)

D - ICMS –idem

D - COFINS-idem

D - PIS-idem

C - Fornecedor (P- passivo)

2. Produção intermediária

D - Estoque produtos em elaboração (A)

C - Estoque matéria prima (A)

3. Produção Final

D - Estoque produtos acabado (A)

C - Estoque produtos em elaboração (A)

4. Venda dos Produtos

D - Custos dos produtos vendidos (R- resultados)

C - Estoque produtos acabado(A)

5. Provisões de Despesas

D - Despesas: 13 salários/Férias/INSS/FGTS/SAT/Indenizações®

C - Provisões despesas...abertura pelas contas acima(P)

6. Participação dos Custos Fixos nos Estoques

D - Estoque elaboração - participação CF (A)

D - Estoque Acabados – participação CF (A)

C - Participação dos custos fixos nos estoques®

7. Despesas no Exercício

D - Despesas relacionadas...(R)

C - Contas a Pagar...(P)

8- Juros Antecipados

D - Despesas financeiras®

C - Despesas Antecipadas(P)

D - débito

C - crédito

SERÁ IMPORTANTE ESCLARECER:

Para aquelas empresas que vem utilizando o Sistema de Custeio Direto, quando o custo indireto de produção **não** está sendo alocado no custo direto unitário do produto, para caracterizar a integração do custo à contabilidade, a empresa deve fazer a distribuição dos custos indiretos de produção nos estoques, utilizando um percentual sobre o valor dos estoques em elaboração e acabado, fazendo o seguinte cálculo:

Valor total dos Custos Indiretos de Produção dividido pelos Custos Diretos de Produção = % de Participação dos Custos Fixos nos Estoques.

Exemplo: CIP \$20.000,00

CDP \$100.000,00 = 20,0%

Valor do estoque em elaboração \$120.000,00 X 0,20 = 24.000,00 - \$144.000,00

O valor total estoque em elaboração de \$144.000,00, sendo \$120.000,00 CDP e \$24.000,00 CIP. O mesmo tipo de cálculo para o estoque acabado.

Obs: CDP- custo direto produção e CIP- custo indireto produção

PRINCIPAIS FERRAMENTAS PARA A REDUÇÃO DE CUSTOS

REDUÇÃO DE CUSTOS, FAZER OU MORRER!

A Empresa pode utilizar novos modelos de negócios, para ilustrar, algumas ferramentas complementares podem auxiliar no alinhamento na condução eficiente da melhoria dos resultados e à geração de maneiras diferentes de melhorar o relacionamento com os clientes da contabilidade.

Principais medidores para incrementar o desempenho:

Mudanças no ambiente em que as empresas estão inseridas, obriga cada vez mais, ter um novo posicionamento gerencial e isso envolve repassar algumas ferramentas importantes que podem ser utilizadas na gestão da melhoria dos custos. Veja que você pode sugerir algumas delas para serem implementadas sob sua orientação. No entanto, em outras ferramentas, são necessárias à contratação de empresas especializadas para os fins específicos.

Por exemplo, a implantação da manutenção preditiva, a teoria das restrições, e outras.

As oportunidades de negócios são exponenciais e a tendência caminha para o que você faz, ou o outro vai fazer em seu lugar!

1- Redução dos Estoques

Volume dos estoques \$ 36 milhões

Giro em 2016 – 7 vezes ano. (51 dias)

Meta de Giro para 2017 – 9 vezes ano. (40 dias)

Mostra uma Economia de 30% - a redução em valor será de \$ 10,8 milhões, causa ganhos financeiros e mais os espaços físicos.

2 - Lead Time

Tempo Gasto no Processo de Produção.

Tempo gasto 2016 – 25 dias.

Meta para o tempo gasto 2017 – 15 dias.

Redução do tempo de 10 dias no processo de produção (ciclo de produção).

Velocidade do lucro = Lucro \ Lead time

Quanto menor for o tempo de fabricação, há um crescimento exponencial do volume de produtos e conseqüentemente de lucros. Por quê? Nunca é demais repetir, que o lucro está relacionado diretamente com as três hipóteses simultaneamente: Custo, Preço e Volume.

3 - Set Up

Agilidade na ação, conhecimento e flexibilidade no desempenho das funções operacionais, provocam uma redução, por exemplo, de 40% no set up estabelecido como meta. O Set Up representa o tempo gasto na troca do

ferramental. Para entender melhor, usar o exemplo da Fórmula um: um ou dois segundos de ganho na troca de pneus no boxe, pode representar muitos ganhos de pontos na corrida e elevadas somas financeiros pela vitória.

4 - Refugo

Um maior controle e contínuo aperfeiçoamento na qualidade dos materiais e dos equipamentos, beneficiar em muito a redução da produção de refugos. Estabelecer por exemplo, uma meta de redução em 30% de refugos.

5 - Defeitos

Medidas como, por exemplo, meta de redução 5% para 3% nos índices de defeitos representa uma considerável redução de custos da produção. Treinamentos dos empregados, controles na produção em todas as fases dos processos, são exemplos de minimização de desperdícios.

6 – Produtividade

Um exemplo de produtividade pode ser a implantação do sistema da célula de produção, com substanciais economias no processo de produção. Por definição, produtividade significa produzir mais com o mesmo número de pessoas, ou produzir a mesma quantidade com menor número de pessoas.

Medição: Horas trabalhadas 900 e horas disponíveis 1000=aproveitamento 90%, uma perda 10 p.p.(cálculo: $900 \div 1000 = 0,90 \times 100 = 90 - 100 = 10$).

Verificar as principais causas e os motivos das perdas dos 1º p.p. procurar corrigí-las.

Estatística dita recente pela imprensa (2017), a produtividade do Brasil é quatro vezes menor que a dos Estados Unidos.

7 - Pontualidade

A pontualidade na entrega, ou **no** encurtamento do prazo de entrega dos produtos personalizados ao cliente, exige maior flexibilidade na fabricação dos produtos. Para muitas corporações, principalmente as multinacionais, a pontualidade representa o item de maior peso na avaliação da ótima empresa.

8 - Terceirização

São usadas com maior intensidade nas áreas de manutenção, segurança e transporte, com expressiva redução dos valores de custos nestas atividades, podendo por pesquisa, conseguir economia de até 20%. Atualmente foi estendida á todas as atividades das empresas.

9 - Evolução do faturamento por empregado.

2003	-	R\$	1.532,00
2004	-	R\$	1.686,00
2005	-	R\$	1.731,00

Cálculo muito simples= Faturamento/número de empregado._____ O exemplo mostra uma evolução crescente positiva do faturamento por empregado.

10 - Just-Time

Just-time (jit) no tempo certo, voltado para a produtividade.

Redução dos estoques, aumento dos prazos fornecedores, redução dos prazos para clientes e a redução do ciclo de produção, medidos em números de dias e valores.

O JIT é uma abordagem logística desenvolvida para resultar em menor volume dos estoques e de desperdícios humanos durante processo de fabricação.

11 - Kaizen

Significa o contínuo aperfeiçoamento, proporcionando permanentes ganhos no processo de fabricação e de outras atividades.

12 - Kan Ban

Significa o controle contínuo do material

} Kan-cartão

o processo de fabricação e na técnica

da gestão de materiais.

13 - Total Quality Control (TQM)

Controle total da qualidade e redução de desperdícios dos produtos fabricados, com foco no atendimento ao cliente.

14 - Teoria das Restrições

Significa a eliminação de gargalos no processo de produção, visando à melhoria das atividades relevantes que impeçam a obtenção daquilo que pretende alcançar, as suas metas. Na prática, sempre vão existirem gargalos, mas, para melhorar o aproveitamento da produção, avaliar bem e investir naquele setor que requer menos investimentos. Uma dica é fazer o cálculo da taxa retorno do investimento. Atualmente, é **inevitável** acontecer, as forças tecnológicas mudarão nosso mundo numa

velocidade muito rápida e a taxa de retorno do tempo de duração curta. O maior problema está no tempo de retorno dos investimentos, porque aquelas pessoas que estão interessadas nos investimentos, os cálculos muitas vezes são otimistas demais! Experiências vivenciadas mostra que ninguém controla este tempo se realmente foi cumprido e muito menos o controle dos valores aplicados. Eles não querem realmente saber o que acontece, não atentam apreender com os seus próprios erros.

15- CIM

Sistema integrado de m tura .CC

16 - ABM

O gerenciamento das atividades oferece as informações que serve de base para a melhoria, identificação e eliminação de atividades desnecessárias e que não gera valor ao produto. Pesquisadores querem saber, qual a relação das atividades entre os departamentos e quanto em valor e em percentual representam, compará-los entre si, eliminando todas aquelas atividades que não geram valor ao negócio.

17 – Manutenção Preditiva

Na preventiva a programação da manutenção é feita no tempo pré-determinado, diferentemente da manutenção preditiva. Dentro desta nova visão, surge um novo tipo ou filosofia de manutenção preditiva denominada “Proativa”. A manutenção Preditiva é uma técnica de monitoramento da tendência de falha de um equipamento através de parâmetros indicativos de sua condição. Assim, parâmetros como temperatura, pressão, corrosão, ruídos e vazamentos. A fiscalização do trabalho é pelo

acompanhamento das ocorrências e suas correções são feitas diariamente, preferencialmente junto aos principais maquinários que são de grande porte. As estatísticas apontam para uma economia de 40% no custo da mão de obra do setor e mais de 50% nas peças de reposição das máquinas, quando a empresa opta pelo uso da manutenção preditiva. Os investimentos nos meios de controle dessas manutenção são pequenos e vale a pena apostar.

18 - 6-Sigma

Proposta de Desperdícios Zero.

19 - Just Case

Fábrica desenhada para que a produção seja voltada ao cliente personalizado.

Produzir conforme o pedido, desejo do cliente, entrega no tempo certo e de conformidade com a encomenda.

Sempre é bom lembrar, que às estratégias de crescimento sustentável e o sucesso do resultado está fora da empresa, é o CLIENTE.

20 - Produção de 2ª. qualidade e a perda total do produto

A Medição do valor da perda ocorre sobre o preço de venda e não no custo direto do produto. No primeiro caso, a produção de segunda qualidade, a média dos descontos em torno de 40% do preço de venda e no segundo caso, a perda total do produto representa 100% do preço líquido de venda. Portanto, os resultados negativos dessas perdas são expressivos e são proporcionais ao volume dos produtos fabricados.

DICA IMPORTANTES: INFLUÊNCIA DO VOLUME E DO PREÇO

No fantástico livro de Kevin Kelly, **“INEVITÁVEL - As 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo, afirma: - No mundo digital intangível, nada é estático ou fixo. Tudo está em processo de vir a ser”**. O futuro é uma Caixa preta?

Conhecemos o poder da influência na internet, então resolvi colocar algumas esquisitices, parece mais não é! Pode servir aquelas pessoas que não estão acostumadas a lidar com esses modelos de negócios. A ideia também foi, de colocar resumidamente alguns exemplos com formato simples, porém importantes e são matematicamente lógicos. Simplicidade não significa pouco conhecimento.

Vejamos dois Estudos de Casos para comparação:

Estudo de caso-1 – Aumento de Volume	A	B	C
1- Vendas – 60% s/custos(item4).....	32.000	40.000	48.000
2- Impostos Único – 6% s/vendas.....	1.920	2.400	2.860
3- Comissões Vendedores – 2% s/vendas.	640	800	960
4- Custos dos Produtos.....	20.000	25.000	30.000
5- Margem Contribuição ((1-(2+3=4)).....	9.440	11.800	14.180
%.Percentual(9.440/32.000)	30%	30%	30%
6- Despesas Fixas:			
Honorários.....	4.000	4.000	4.000
Salários empregados (3 emprx1.200)...	3.600	3.600	3.600
Encargos e Benefícios (40% s/salários).	1.440	1.440	1.440
Energia elétrica.....	700	700	700
Comunicação.....	500	500	500
Escritório contábil.....	500	500	500
Depreciação.....	400	400	400

Serviços/manutenção.....	300	300	300
Outros.....	360	360	360
Total Despesas Fixas(6).....	11.800	11.800	11.800
7- Resultados(5-6).....	(2.360)	0	2.380
Percentual sobre Vendas.....	(7%)	0	5%
Unidades Vendidas.....	2.000	2.500	3.000
Variação Percentual Unidades.....		+25%	+20%
Preço de Venda(igual).....	16,00	16,00	16,00

.

Estudo de caso.2 – Aumento de Preços

1- Vendas. A50%-B60%-C70% s/custos(4)....	37.500	40.000	42.500
2- Imposto Único-6%.....	2.250	2.400	2.550
3- Comissões vendedores – 2%.....	750	800	850
4- Custos dos Produtos.....	25.000	25.000	25.000
5- Margem de Contribuição.....	9.500	11.800	14.100
Percentual.....	25%	30%	33%
6- Custos Fixos Totais.....	11.800	11.800	11.800
7- Resultados(5-6).....	(2.300)	0	2.300
Percentual sobre Vendas.....	(6%)	0	5%
Unidades Vendidas.....	2.500	2.500	2.500
Preço de Venda.....	15,00	16,00	17,00
Variação do Preço de Venda.....		+7%	+6%

Análise:

a) Despesas Variáveis de Vendas os percentuais são fixos de 6% e 2% para todos os níveis, porém, em valores são crescentes.

b) Custos dos Produtos, os custos unitários diretos são fixos de \$10,00 em todos os níveis, porém, variáveis ao volume de vendas (quantidade vezes custo unitário direto).

c) Despesas Fixas são valores iguais em todos os níveis de atividades de \$11.800.

d) Nos dois estudos de caso, procuramos fazer os cálculos do mesmo jeito que as empresas menores estão acostumadas a aplicar, isto é, considerar um percentual aleatório (40%...100% - mark up multiplicador) sobre o custo dos produtos para a formação do preço de venda. No estudo de caso-1, foi aplicado fator multiplicador de 60% sobre o custo dos produtos e no estudo de caso-2, de 50%-60%-70% sobre o custo dos produtos. Observa-se que, no caso-1 são os volumes que aumentam e no caso-2 são os preços de venda que aumenta. Lembramos que esse critério não é o correto para ser aplicado na formação do preço de venda (vide o cálculo correto no Site, usar o mark up divisor).

e) Os percentuais do imposto único no comércio variam de 4,0% até 11,61% e na indústria de 4,5% ate 12,11% (6% no estudo de caso). A comissão de vendedores uso do percentual de acordo com a política da empresa (2% no estudo de caso). Os valores nos demonstrativos de resultados dos dois estudos de casos, são aleatórios, porém coerentes dentro da lógica da matemática.

Interpretação Resumida dos Resultados:

Estudo-1 mostra com o baixo volume de venda 2.000 unidades o prejuízo foi de \$2.360, na venda de 2.500 unidades atingiu o ponto de neutralidade e com 3.000 unidades vendidas o resultado foi lucro de \$2.380. O preço

de venda unitário igual de \$16,00 nas três situações. Igualmente aconteceu com os custos fixos, iguais de \$11.800. Aumento do volume B < A 25% e C < B 20%.

Estudo-2 mostra com o preço de venda mais baixo de \$15,00 (Mark up fator multiplicador de 50% sobre os custos dos produtos) o prejuízo foi de \$2.300, com o preço de venda de \$16,00 (fator 60%) atingiu o ponto de neutralidade e o preço de venda maior de \$17,00 (fator 70%) o lucro foi de \$2.300. O volume manteve igual de 2.500 unidades nas três situações. Igualmente aconteceu com os custos fixos, iguais de \$11.800. Aumento do preço venda B < A 7% e C < B 6%.

Análise: Interessante observar que as percentagens das despesas variáveis são fixas – imposto único de 6% e comissões vendedores de 2% e os custos unitários diretos também são fixas de \$10,00 a unidade. As despesas fixas totais são de \$11.800, entretanto, são variáveis em relação ao volume (11.800/.2000/2.500/3.000). Quanto maior for o volume, menor será a despesa fixa por unidade. São as características próprias dos custos. Repetição: os **custos variáveis**, eles aumentam com o volume e iguais no unitário. O inverso acontece com os **custos fixos**, eles são iguais no volume e diminuem o valor dos custos unitários.

O Pulo do Gato! O efeito do preço de venda, sempre será mais significativo no resultado do que o volume. Tanto para mais ou para menos.

No caso B, aumento de 25% do volume e apenas 7% no preço de venda, a empresa conseguiu nos dois casos o mesmo resultado lucro zero.

No caso C, aumento de 20% do volume e de apenas 6% no preço de venda, a empresa conseguiu nos dois casos praticamente com o mesmo resultado, lucro de \$2.380 e \$2.300.

Portanto, em qualquer das circunstâncias de igualdade, a influência do preço de venda em relação ao volume, o efeito do preço sempre será maior no resultado. Vide no site: gerenciamento dos lucros, com diversas simulações.

Vejamos Curiosidades - Contas Resultados:

Os resultados nas três situações apresenta na coluna-A prejuízo, na coluna-B equilíbrio e na coluna-C lucro. Interessante observar que os valores nos resultados são semelhantes nos dois estudos casos 1 e 2. Vejamos o comparativo: na coluna-A prejuízos 2.360 e 2.300 – coluna-B nulo – Coluna-C lucros 2.380-2.300.

Diante desta constatação, agora o que você pode sugerir para o seu cliente? Seria mostrar o que é relevante aconteceu nos exemplos e conseguir explicar como é que sabemos isso! Vejo ainda, em primeiro lugar mostrar os números, fazendo as explicações das variações e das interpretações coerentes dos itens que formaram os resultados. Em segundo lugar, deixar a decisão para ELE, que tem o melhor conhecimento de seu negócio e poder optar pela melhor escolha, diante colocação dos valores entre as duas opções que lhes foram apresentadas: optar (1) em aumentar o volume de vendas ou a (2) aumentar os

preços de venda. O mercado é que vai dizer! É de conhecimento de todos nós, com baixo volume de venda e\ou baixo preço de venda, a empresa encontrará enormes dificuldades e provavelmente não conseguirá os resultados desejados. Fica à dúvida, até quanto tempo a empresa vai suportar os prejuízos? Estamos mostrando apenas os números frios da matemática, mas, com muita lógica. As estratégias são outras coisas.

Os valores apresentados no demonstrativo de resultados, servir de uso também para outras finalidades, como exemplo, a elaboração da gestão do **fluxo de caixa** (modelo no site), alterando apenas a exclusão do valor de \$400 da depreciação (não é saída de caixa) e a inclusão das amortizações dos empréstimos, investimentos, se houverem. O orçamento operacional também fica fácil e simples sua elaboração (vide site).

É possível perceber que os dados usualmente de fáceis acessos, são extraídos do balanço da empresa, não importando muito o tamanho.

Peter Drucker, o pai da administração moderna completaria este ano (2017) 108 anos, morreu aos 96 anos, afirma o guru; 90% das questões administrativas são iguais para todas as organizações, independentemente do tamanho. Não é diferente com os dados que estão sendo colocados nos dois estudos de casos. O comportamento da análise das variações e das interpretações dos números, são semelhantes para todas as organizações, não importa se é uma micro ou uma gigante empresa.

DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS

CRITÉRIOS APLICADOS PARA A DISTRIBUIÇÃO DE CUSTOS CONTAS DOS DEPARTAMENTOS LOGÍSTICA

A indicação de critérios lógicos para a distribuição dos custos nas contas é fundamentalmente para a qualidade da contabilização. O recebimento de um documento, por exemplo, uma nota de serviço consumo da **conta de energia elétrica** é preenchida num único valor, porém, deve ser feita a distribuição parcial alocada por áreas, produção, venda, administração e também pelos centros de custos(contabilidade – jurídico - financeiro).

Relação das principais contas contábeis:

Aluguel do Prédio:

É um custo comum para toda fabrica, no entanto, há a necessidade de se definir um critério para a distribuição justa por centros de custos ou departamentos.

Alternativas: metros quadrados ocupados por cada departamento, quantidade de horas/homens de cada departamento etc. Normalmente um mapa auxiliar de distribuição precisa ser elaborado, para evidenciar os valores mensalmente e usar um critério, metros quadrados por exemplo.

Energia Elétrica:

Quando instalado, utilizar os medidores de consumo próprios de cada departamento. Outra forma seria a identificação dos HPs e Wats, conversão em KWs, a partir de um trabalho de localização feito pela engenharia. Rateio em função das Horas/homem não é o indicado. Mapa resumo para o rateio.

Materiais Indiretos/Consumo:

A forma indicada são as requisições dos materiais emitidas nos próprios departamentos. Este procedimento demanda a empresa dispor de um sistema automático (informatização) de controles dos recebimentos e das baixas de materiais no almoxarifado.

Salários e Encargos:

A base da informação é pela folha de pagamento, os empregados estão lotados nos seus respectivos departamentos (base é o plano de seções). Os encargos previdenciários e sociais, aplicação dos percentuais para cada conta (13º salários/férias...), calculado sobre os salários. No site constam, nos detalhes os cálculos da origem dos percentuais dos encargos (em torno de 70% sobre os salários). Lembrando, que o cálculo do percentual deve ser anualizado, com provisão dos lançamentos de competência mensal devido alguns encargos serem pagos somente no final do ano, como o 13º salário, ou férias e mais o INSS e FGTS incidentes sobre eles. Não constam nos percentuais (70%) os benefícios sociais: refeição, saúde, transporte, instruções e outros. Dependendo do tamanho da empresa e dos benefícios ofertados, podem chegar até 20% dos salários.

Depreciações:

Fazer o mapa auxiliar do cálculo das depreciações é o indicado. Controle dos bens imobilizados, com a identificação da vida útil e das taxas de depreciações.

Seguros:

O mapa auxiliar pode ser utilizado para a apropriação do rateio referente aos seguros dos bens imobilizados (mapa depreciação) ou os valores dos estoques de materiais, elaboração e produtos acabados.

Comunicação:

Relatório das ligações realizadas dos telefonemas (ramal interno) localizados em cada departamento. Custo das ligações.

PLANO DE SEÇÕES INDÚSTRIA TÊXTIL

Critérios:

- 1- Juntar as seções ou fases de produção sob um mesmo Centro de Custos, quando os produtos sofrem as mesmas operações.
- 2 – Obedecer ao organograma e a sequência do fluxo de produção.
- 3 – Homogeneidade funcional das máquinas ou das atividades semelhantes.
- 4 - Unidade de Responsabilidade é a junção das atividades com o mesmo nível hierárquico.
- 5 – Distribuição e Classificação por função:

a)Produção

b)Vendas

c)Finanças

d)Administração

6 – Codificação:

a) Produção - 1000

b) Vendas - 2000

c) Finanças - 3000

d) Administrativa - 4000

7 – Modelo abrangente:

A- Código 1000 - Produção

Fiação (Código 1000 – 1115)

Código

Descrição

1000 Administração da Fiação

1002 A - Fiação

1005 Administração Técnica da Fiação

1010	Laboratório de Algodão
1015	Batedores
1020	Cargas
1025	Passadeiras
1030	Maçaroqueiras
1035	Preparação do Penteado
1040	Filatórios
1045	Conicaleiras
1050	Rocadeiras
1055	Cordoarias
1060	Meadeiras
1065	Chamuscadeiras
1070	Sam/Longo
1075	Willow
1080	Rasgadeiras
1085	Prensas

1090	Rasgadeiras OE
1095	Prensas OE
1100	Abridores e Cardas OE
1105	Passadeiras OE
1110	Falatórios OE
1115	Prensas OE
Malharia (1200 – 1220)	
1200	Administração da Malharia
1205	Administração Técnica da Malharia
1210	Máquinas Circulares
1215	Máquinas Retilíneas
1220	Preparação do Tecido
Beneficiamento (1300 – 1400)	
1300	Administração do Beneficiamento
1305	Administração Técnica Beneficiamento
1310	Laboratório Químico

1315	Pesagem de Produtos Químicos
1320	Pesagem de Pastas
1325	Tratamento D`água
1330	Caldeira
1335	Alvejar
1340	Lavar
1345	Secador
1350	Calandra
1355	Peluciadeira
1360	Tingimento de Fios
1365	Tingimento de Malha Naftol
1370	Tingimento de Malha R-Jet
1375	Mercerização de Fios
1380	Mercerização de Malhas
1385	Espremedeiras
1390	Estampa Rotativa

1395	Estampa Manual
1400	Correção de Lista
Confecção (1500 – 1555)	
1500	Administração da Confecção
1505	Administração Técnica da Talharia
1510	Engenharia de Produto (apoio)
1515	Talharia
1520	Administração Técnica da Costura
1525	Recortagem de Produto
1530	Costura
1535	Recuperação do Produto
1540	Bordados
1545	Administração Técnica da Embalagem
1550	Embalagem
1555	Depósito e Distribuição
Apoio à Produção (1600 – 1705)	

1600	Diretoria de Produção
1605	Gerencia Industrial
1610	Gerencia de Materiais
1615	Compras
1620	Suprimentos
1625	Transportes Internos e Externos
1630	Oficina Mecânica Geral
1635	Oficina eletromecânica
1640	Oficina eletroeletrônica
1645	Oficina de Aferição
1650	Compressores
1655	Meio Ambiente
1660	Engenharia de Riscos
1665	Construção Civil
1670	Marcenaria
1675	Edifícios e Construções
1680	Planejamento e Controle da Produção

1685	Controle de Qualidade
1690	Oficina de Acessórios
1695	Desenho e Gravação Cilindros
1700	Cartonagem
1705	Serviços de Terceiros

B - Código 2000 - Vendas

2000	Diretoria de Vendas
2005	Gerencia de Vendas
2010	Administração de Vendas
2015	Desenvolvimento de Produtos
2020	Marketing
2025	Vendas Institucionais
2030	Comunicação Mercadológica
2035	Grandes Organizações

2040	Escritório Regional de Porto Alegre
2045	Escritório Regional do Paraná
2050	Escritório Regional São Paulo-Capital
2055	Escritório Regional São Paulo-Interior
2060	Escritório Regional do Rio de Janeiro
2065	Escritório Regional de Belo Horizonte
2070	Escritório Regional de Brasília
2075	Escritório Regional de Salvador
2080	Escritório Regional de Recife
2085	Escritório Regional de Ceará
2100	Gerencia Exportação
2105	Escritórios Exterior

C – Código 3000 - Financeiro

3000	Diretoria Financeira
3005	Mercado de Capitais

3010	Operações de Financiamentos
3015	Orçamento de Caixa
3020	Crédito e Cadastro
3025	Recebimentos
3030	Tesouraria (pagamentos)

D – Código 4000 - Administração

4000	Conselho de Administração
4005	Diretoria Administrativa
4010	Controller
4015	Informática
4020	Contabilidade
4025	Acionistas
4030	Jurídico
4035	Auditoria Interna

4040	Recursos Humanos
4045	Segurança
4050	Formação Profissional
4055	Refeitório (Programa alimentação)
4060	Centro de Treinamento
4065	Ambulatório
4070	Recreação e Bem Estar Social
4075	Creche
4080	C.C.Q
4085	Auxílios Doença e Maternidade
4090	Florestal
4095	Agrícola

Identificação das Seções Diretas e Indiretas

- 01 - Produção Direta
- 02 - Produção Indireta
- 03 - Vendas
- 04 - Financeiro
- 05 - Administrativo

Identificação por Setores

- 01 - Departamento
- 02 - Seção
- 03 - Setor
- 04 - Grupo

Observação: o modelo do plano de seções que está sendo apresentado é para grandes empresas , no entanto, pode ser adaptado para as pequenas empresas como está demonstrado em anexo.

Finalizando, estou disponibilizado a produção desses conteúdos para aquelas pessoas que estão dispostas a cooperação, a colaboração e, por fim, a formação do coletivismo. O conhecimento de conteúdos importantes não pode ficar trancado na cabeça de qualquer uma pessoa, que por si só, não tem valor algum. Adquirir conhecimentos de outras áreas que não somente a sua, pode ser uma ferramenta adicional poderosa para a aplicação na gestão de seus desejos e no crescimento de seus negócios. Todo conteúdo produzido atualmente está apenas um clique de distância. Tenho conhecimento que muitas coisas e partes delas, não são novidades. Vamos todos compartilhar ideias; sozinho vamos mais rápido e juntos vamos mais longe! **Nesse campo de ideias e modelos práticos podemos dividir forças.**

Na matemática numérica dividir você diminui;

Na matemática das ideias dividir você aumenta.

CAPÍTULO 10

C U S T E I O A P A D R ã O

SISTEMA DE CUSTEIO DIRETO A PADRÃO

MODELO INÉDITO PARA ACADÊMICOS E PROFISSIONAIS

Mostrar a construção de um modelo único teórica e prática do “Sistema de Custeio Direto a Padrão”, compartilhando exemplos, quadros e figuras ilustrativas, iniciando com o cálculo do custo unitário do produto e finalizando com a contabilização permanente e integrada dos custos e dos estoques no balanço patrimonial, revela um modelo prático nunca visto escrito em livros.

O custo-padrão surgiu da necessidade da antecipação de informações de custo dos produtos na tomada de decisão antecipada na viabilidade dos negócios. Tal custo é calculado com base em eventos futuros de custo, ou seja, de eventos desejados de custo que podem ou não acontecer na realidade da empresa. Neste contexto, apresenta-se o Custo-Padrão como uma ferramenta inovadora indispensável para o controle dos custos das operações e das atividades empresariais, muitas vezes, considerando o custo ideal de produção de um determinado produto ou serviço. Seria então, necessário medir o valor conseguido com o uso dos melhores material e a mais eficiente mão de obra, com o uso de 100% da capacidade instalada. O objetivo é inovar, fazer diferente e melhor, criar um produto barato e de

qualidade superior, com um preço competitivo. Resumindo, a principal finalidade do Sistema de Custeio Direto a Padrão é mostrar, avaliar e interpretar os efeitos das VARIAÇÕES ocorridas nos custos, na demonstração dos resultados das atividades econômicas desenvolvidas pelas organizações industriais, bem como tentar visualizar essa contribuição para os outros ramos de atividades através do custo padrão. A sabedoria consiste nas interpretações das Variações, configurando como sendo o ponto alto do Sistema de Custeio á Padrão, seguindo a orientação do formato dos CUSTOS INOVADORES.

As VARIAÇÕES são reflexos da comparação dos Custos Pré-determinados “PADRÃO” com relação aos Custos Efetivamente Realizados, objetivando alcançar o que foi previamente Planejado - a Meta - o Padrão. A diferença entre o Custo Padrão e o Custo Real denomina-se de Variação e quando o custo real for maior que o custo a padrão denomina-se de variação desfavorável e quando for menor a variação de desfavorável. O mais importante é saber o porquê de sua existência e localizar as causas e motivos, encontrar a solução dos problemas e erradicá-los. Quando a variação estiver próxima do que foi planejado, mostra a eficiência da gestão.

Veja a estruturação exclusiva do Custo à Padrão:

1. Mão de Obra Direta de Produção

- Valorização do custo real;
- Valorização do custo padrão;
- + ou - Variação entre o real e o padrão.

2. Material Direto de Produção

- Valorização do custo real;
- Valorização do custo padrão;
- + ou – Variação entre o real e o padrão.

3. Contabilização dos Custos e das Variações

- Valorização dos Custos Real de Produção;
- Valorização dos Custos à Padrão de Produção;
- Valorização dos Estoques à Custo Real;
- Valorização dos Estoques à Custo Padrão;
- Valorização dos Custos Produtos Vendidos;
- Distribuição Proporcional das Variações;
- Distribuição Variações Estoques e CPV.

Pesquisa feita nas 200 maiores empresas de Santa Catarina (vide site), pelas informações recebidas dos profissionais da área de custos a respeito, se a empresa vinha ou não utilizando o Sistema de Custeio à Padrão, como ficou comprovado pelas respostas de várias empresas, elas usavam somente os tempos padrões de

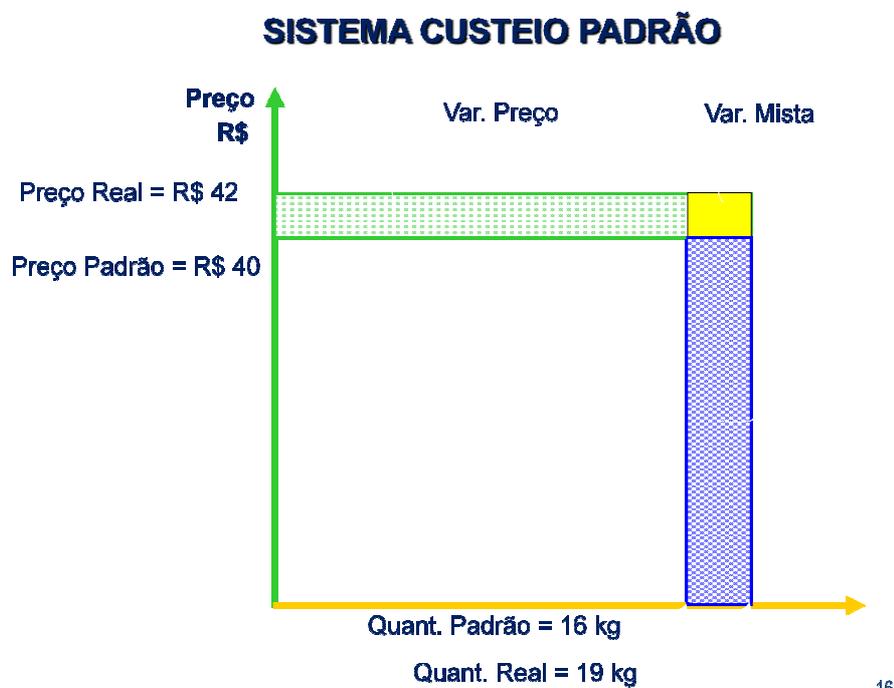
produção para o cálculo do custo da mão de obra direta e os dados padrões da composição técnica dos materiais diretos de produção, informações apurados na engenharia de produção. Neste ponto, somente esses dados não são suficientes para caracterizar o uso do Sistema Custeio à Padrão, que vão além desses dados técnicos da composição do tempo da mão de obra e dos materiais de consumo à padrão, informações geradas pela engenharia de produção. A comprovação do sistema à padrão deve ser considerada para um período importante de um ano, contabilizados mês a mês, pela valorização concomitante do preço padrão e do preço real dos materiais, da mão de obra, do custo da produção, dos custos dos produtos vendidos e da contabilização integrada e permanente dos estoques, distribuição proporcional das variações, determinada pela legislação tributária brasileira. (DL 1598/77 art. 13 e 14). Recordando, com a distribuição contábil das variações, o resultado da empresa se transforma em valores a reais nos demonstrativos de resultados. Gerencialmente, no Sistema de Custeio à Padrão será feita mensalmente a confrontação com o Custo de Reposição, para impedir o fenômeno do pobre milionário, como está demonstrado no site em anexo.

O Custeio à Padrão, portanto, é um custo pré-determinado, preferencialmente, para fins Gerenciais.

COMENTÁRIO SINTETIZADO DO SISTEMA DE CUSTEIO

DIRETO À PADRÃO.

1 . FIGURA ILUSTRATIVA DO CUSTEIO Á PADRÃO



16

As Variações ocorrem por dois motivos fundamentais:

1. Pela Variação do Preço
2. Pela variação do Volume

1.1 DADOS VARIAÇÃO DO PREÇO

Preço do material a padrão.....R\$ 40,00

Preço do material a real.....R\$ 42,00

Variação negativa do preço.....R\$ 2,00

Mostra que o preço real foi negativo, superando ao preço á padrão (meta) em R\$ 2,00 , ou seja, de 5,0%.

1.1.1. Intrepretação do preço-Prováveis motivos:

- . Troca de fornecedor;
- . Qualidade do material;
- . Compra com a entrega urgente;
- . Importação desvalorização do real, e outros.

2.1. DADOS VARIAÇÃO DO VOLUME

Quantidade padrão de consumo por unidade.... 16 kg

Quantidade real consumida por unidade.....19 kg

Variação negativa de consumo..... 3 kg

Mostra que a quantidade real consumida foi negativa, superior ao padrão de 3 kg, ou seja, em 19%.

2.1.1. Interpretação do volume-Prováveis motivos:-

- . qualidade inferior do material;
- . maquinário desregulado;
- . desconcentração do operador;
- . falha na elaboração do padrão, e outros.

Mostrar na interpretação das variações do preço e do volume, quais foram os verdadeiros motivos dos ganhos ou perdas de valores, permitindo com os dados disponíveis, fazer as correções necessárias, capazes de sanar e evitar no futuro os desvios ocorridos. A Empresa necessita a implementação da informatização integral de toda a estruturação do sistema de custo á padrão que são condições mínimas para o bom funcionamento. O controle detalhado das informações á nível do tipo de materiais, do tempo de fabricação, dos desperdícios, compartilhada por centro de custos, por produtos, por contas contábeis e outras, são condições imprescindíveis para a implantação e para o bom funcionamento do Sistema de Custeio Direto à Padrão.

Resumo da Contabilização do Custeio á Padrão:

Valorização do custo produção à padrão R\$200.000,00

Valorização do custo produção à real R\$190.000,00

Variação do custo de produção à menor R\$ 10.000,00

Rateio da Variação:Valor Padrão-variação - Valor Real

Valor do Estoque 220.000,00 (5.366,00) 214.634,00

Valor do C.P.V. 190.000,00 (4.634,00) 185.366,00

Mostra no exemplo apostado, que o custo á padrão no início do ano é superior ao custo real em R\$10.000,00 e que será distribuído proporcionalmente aos estoques e

aos custos dos produtos vendidos, convertendo-os em valores reais. Acrescentam-se também, em razão da inflação, no início do ano os valores contabilizados a padrão sempre serão superiores aos valores a real, motivo da variação demonstrada a padrão no início ser maior e no final do ano os valores se invertem, havendo o equilíbrio, característica inerente ao Sistema Custeio-Padrão. Lembrando, o efeito da distribuição das variações na contabilidade, a demonstração dos resultados mensais estão registrados e demonstrados a valores reais, cumprindo o que determina a legislação fiscal. Na implementação do CUSTO Á PADRÃO, a principal finalidade está relacionada ao Planejamento, com o estabelecimento de metas de médio e longo prazo, período mínimo de um ano, dimensões idênticas ao do orçamento flexível. Período menor de um ano, não justifica a implantação do custo-padrão devido à abrangência e ao conjunto de fatos que guarda relação entre si.

MODELO SIMPLIFICADO DA ANÁLISE DAS VARIAÇÕES

<u>Composição</u>	<u>custo padrão</u>	<u>custo real</u>	<u>variação</u>
Materiais Diretos	1.500	1.750	250 D
Mão Obra Direta	800	850	50 D
Custos Estruturais	900	800	(100)F
T O T A L.....	3.200	3.400	200 D

D = Desfavorável – gasto maior que o previsto

F = Favorável – gasto menor que o previsto

A diferença entre o Custo Padrão e o Custo Real, chamada de Variação, é de \$ 200 desfavorável, sendo os materiais diretos com maior valor merecendo maior atenção.

O fato de sabermos dessa diferença pouco significa. Para chegarmos á uma conclusão maior, precisamos decompor os valores nos seus principais componentes e conhecer as Variações, mas elas em si mesmo de nada vale, o que importa é a sua análise.

Toda Variação precisamos decompor os valores materiais diretos, referente ao tipo de materiais, a quantidade e o custo unitário, a diferença entre o custo padrão e o custo real. Identificar todos os elementos de custo dos materiais.

Quanto a Variação relativa à mão de obra direta é analisada do mesmo jeito que aos materiais, referente ao tempo gasto em hora, custo hora trabalhada dos salários, a diferença entre o custo padrão e o custo real. Identificar nos detalhes a eficiência ou a ociosidade da mão de obra direta, ou seja, atingiu a produtividade.

Quanto aos custos estruturais, a Variação é analisada á nível de atividade (centro de custo) e por conta contábil, a diferença entre o custo padrão e o real. A análise da variação é feita em valores absolutos e objetivando mostrar quanto percentualmente foi a maior ou a menor as despesas com relação ao planejado. Normalmente esses custos, a variação independe do volume da produção e da venda.

Existe, entretanto, uma nova fórmula de analisar os Custos Estruturais – ABM – certamente a mais importante de todas, procura mostrar a relação entre os valores das contas “salário por exemplo” e por departamento “depto compras” analisando a participação relativa entre si e com os outros setores de apoio da Empresa. Tem a finalidade de excluir as atividades que não agrega valor, eliminando-os. O estudo certamente vai comprovar essa fórmula visível e mais indicada para fazer cortes necessários das despesas estruturais, muitas vezes, escondidas diante de nossos olhos. Esta prática vêm sendo usada pelas Empresas de classe mundial, pelo fato de sabermos que sempre é possível a redução de custos-método Kaizen.

2 . MAPA CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA FABRICAÇÃO

PRODUTIVIDADE

MEDIÇÃO DOS GANHOS OU PERDAS DA PRODUÇÃO

CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA DE PRODUÇÃO

CENTRO DE CUSTOS	2000	2000	Total
	Centro Custo A	Centro Custo B	Custos
1. N ^o . 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 (3 A 6)	33.000,00	63.800,00	96.800,00
8. Produção Real em Horas (Produção x Tempo Padrão)	1.800	3.600	5.400
9. Custo Unitário Real (7:8)	18,333	17,722	17,926
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 (7>0)	3.000,00	0	3.000,00
% (13:10)	10,0%	0	10,0%
14. Ganhos Valor (7<10)	0	3.753,00	3.753,00
% (14:10)	0	5,6%	5,6%
Total Ganhos / (Perdas)			753,00
%			0,77%
15. Aproveitamento Objetivo (Meta)	90,0%	85,0%	86,8%
16. Aproveitamento Real (8:2)	81,8%	90,0%	87,1%

A grandeza da produtividade fica registrada no modelo “MAPA DA MÃO DE OBRA DIRETA” examinar a medição dos Ganhos ou Perdas da Mão de Obra, distribuídas por centro de custos. Consta ali os valores direto de produção e utilidades, considerando somente os custos diretos de produção. Destaque para o item 10 do mapa,

a projeção do “Custo Objetivo” ou “Custo Meta” (PADRÃO). Nos itens 13 e 14 mostra o cálculo dos ganhos ou as perdas de produtividade da mão de obra direta de produção, a variação entre o valor á padrão projetado e o valor efetivamente realizado. O modelo que está sendo demonstrado “mapa da mão de obra direta”, por si só, é auto explicativo, quando mostra no resultado os principais medidores de desempenho por centro de custo.

A importância do Custo á Padrão está na localização das causas da existência das variações, fazendo as devidas correções, resumindo toda a utilidade do sistema.

As principais razões poderiam ser:

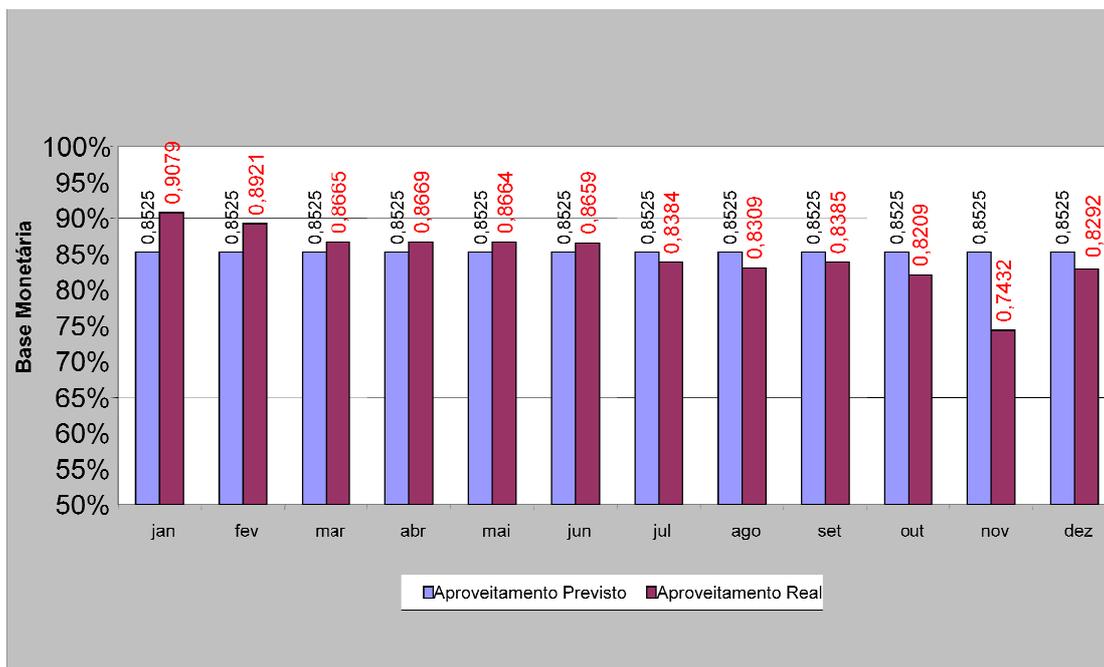
- . pessoal não treinado para a tarefa;
- . tempo padrão apertado, inadequado aquele trabalho;
- . ausência do titular da função;
- . troca de produto com grau dificuldade de produção.

3. CUSTO POR MINUTO(OU HORA) DA MÃO DE OBRA

Mostra no gráfico o custo por minuto com acompanhamento diário da produção medida pelo fator quantidade x tempo padrão, valores acumulados no balanço do final do mês e mais uma série

histórica anual. Os valores á padrão são comparados com os escores dos valores realizados, acompanhadas de explicações e os diversos motivos que causaram essas variações. Os mesmos critérios de avaliação serão revelados para todos os demais centros de custos produtivos, como a confecção, a embalagem, e outros.

4. APROVEITAMENTO PADRÃO DA MATERIA PRIMA



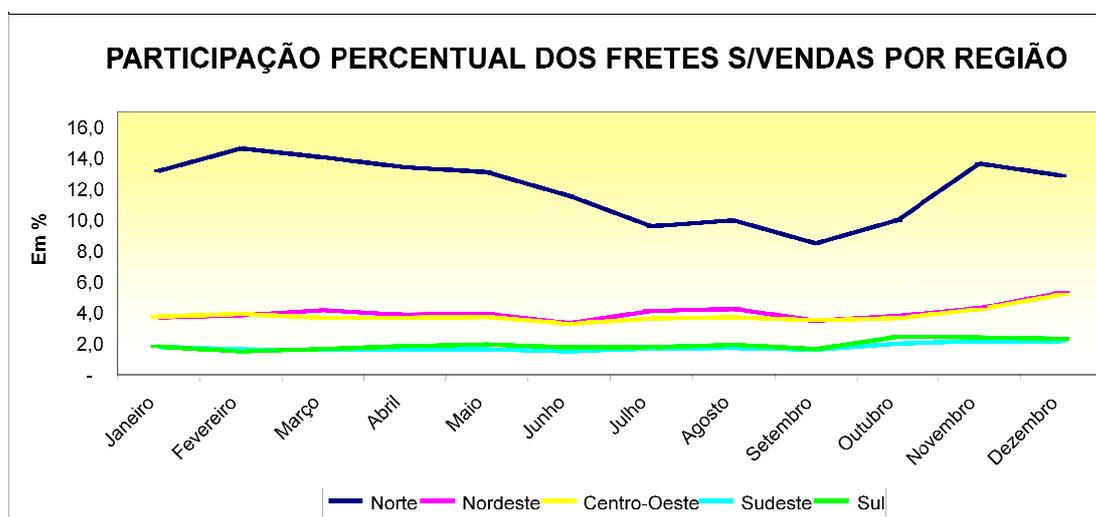
Mostra o gráfico de coluna acima, os dados referente a quantidade ideal de consumo da matéria prima prevista no padrão, comparada com a real quantidade de

consumo da matéria prima usada no processo fabricação dos produtos. O acompanhamento da produção é feita diariamente e no balanço final do mês e numa série histórica acumulada do ano, permitindo fazer a medição do desempenho do consumo à padrão, confrontando-se com o consumo realizado, acompanhadas das justificativas e dos motivos das variações, oferecidas as propostas de correções.

5. FRETES SOBRE AS VENDAS EM PERCENTUAL

PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS FRETES S/VENDAS POR REGIÃO

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	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



Mostra o gráfico o percentual das despesas com fretes sobre as vendas. A característica do cálculo da despesa com o frete sobre as vendas é a percentagem. A análise

do percentual poderá ser feita á nível de região por Estado, por produtos, por clientes. A escolha do melhor medidor de desempenho fica exclusivamente a critério da Empresa, não existindo um padrão exclusivo. A Comparação e a avaliação do percentual do padrão previsto no Orçamento Flexível, a comparação será feita com relação ao percentual realizado com as devidas explicações dos motivos das variações ocorridas.

O mesmo estudo será aplicado para o frete das compras dos materiais.

6. TIPIFICAÇÃO DOS CUSTOS DA EMPRESA

TIPOS DE CUSTOS

1. CUSTOS VARIÁVEIS (DIRETOS)

PROPORCIONAIS AO PRODUTO	PRODUÇÃO	Matéria Prima Materiais Secundários Diretos M.Obra Direta + Encargo Social Energia Elétrica/Utilidades
	VENDAS	Comissões Fretes Financeiras Variáveis
		ICMS Imposto s/Vendas: PIS COFINS

2. CUSTOS FIXOS (INDIRETOS)

INDEPENDEM DO PRODUTO	Custos Indiretos de Fabricação Despesas Administrativa Despesas Venda Fixa Despesas Financeira Fixa
------------------------------	--

3. SEMI-VARIÁVEIS

VARIAM, MAS NÃO PROPORCIONALMENTE AO PRODUTO.

Mostra o quadro um sumário da estrutura dos custos, dos conceitos e das características dos Custos Inovadores da Empresa.

Considerações:

- a. Os Valores globais dos Custos Diretos ou Variáveis de Produção são inerentes e proporcionais ao volume de produção. Inversamente, o valor do custo será fixo em relação ao custo unitário do produto.
- b. As Despesas Variáveis de Vendas são valores proporcionais ao volume de vendas e inversamente o percentual da despesa será fixo.
- c. Os Custos e Despesas Estruturais são fixas em relação ao valor absoluto da despesa e variável em relação ao custo unitário do produto com base no volume das vendas, para mais ou para menos.
- d. As Despesas Financeiras o valor absoluto da despesa corresponde ao montante das dívidas com relação direta as taxas financeiras dos contratos de empréstimos.

7. PRINCIPAL FINALIDADE DO CUSTEIO A PADRÃO

1. DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA:

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

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- M.C. por tempo)

5. PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE

(Orçamentos Operacionais Flexíveis)

A interpretação e a análise das variações ocorridas no preço de venda, no custo dos materiais, na eficiência ou da ociosidade da mão de obra direta, nas perdas por defeitos de produção, na produção de segunda qualidade, nas quebras e no reaproveitamento da produção, contabilização permanente dos custos, no conhecimento da margem de contribuição dos produtos por tempo e principalmente no controle das receitas e das despesas operacionais do orçamento flexível.

ORÇAMENTO A PADRÃO

8. CONFRONTO ORÇAMENTÁRIO ENTRE VALORES REALIZADOS DOS VALORES ORÇADOS

ANÁLISE COMPARATIVA DAS VARIAÇÕES

	REALIZADO		ORÇADO		VARIÇÃO	
	VALOR	PERCENTUAL	VALOR	PERCENTUAL	VALOR	PERCENTUAL
1. VENDAS	150.000	100,0%	160.000	100,0%	(10.000)	-6,3%
1-1 Nacional	100.000	66,7%	105.000	65,6%	(5.000)	-4,8%

1-2 Exportação	50.000	33,3%	55.000	34,4%	(5.000)	-9,1%
2. CPV	66.000	44,0%	70.000	43,8%	(4.000)	-5,7%
2-1 Nacional	41.000	41,0%	45.000	42,9%	(4.000)	-8,9%
2-2 Exportação	25.000	50,0%	25.000	45,5%	-	0,0%
3. Despesas Varáveis Vendas	35.000	23,3%	36.700	22,9%	(1.700)	-4,6%
3-1 Nacional	24.000	24,0%	26.250	25,0%	(2.250)	-8,6%
3-2 Exportação	11.000	22,0%	10.450	19,0%	550	5,3%
4. Margem Contribuição(1-(2+3))	49.000	32,7%	53.300	33,3%	(4.300)	-8,1%
4-1 Nacional	35.000	35,0%	33.750	32,1%	1.250	3,7%
4-2 Exportação	14.000	28,0%	19.550	35,5%	(5.550)	28,4%
5. Despesas Estruturais – Fixas	34.000	22,7%	35.000	21,9%	(1.000)	-2,9%
5-1 Despesas Vendas Fixas	8.000	5,3%	8.000	5,0%	-	0,0%
5-2 Despesas Administrativas	6.000	4,0%	7.000	4,4%	(1.000)	14,3%
5-3 Despesas Financeiras	5.000	3,3%	6.000	3,8%	(1.000)	16,7%
5-4 Custo Indireto de Produção	15.000	10,0%	14.000	8,8%	1.000	7,1%
6. Resultado Operacional (4-5)	15.000	10,0%	18.300	11,4%	(3.300)	18,0%

VENDAS FÍSICAS	REAL	PM	ORÇADO	PM	VARIAC	
Nacional	10.000	10,00	10.500	10,00	(500)	-4,8%
Exportação	8.000	6,25	10.000	5,50	(2.000)	-20,0%
TOTAL	18.000	8,33	20.500	7,80	(2.500)	-12,0%
Margem Contribuição Peça	REAL		ORÇADO			
Nacional	3,50		3,21		0,29	9,0%
Exportação	1,75		1,96		(0,21)	-11,0%

Nota: A fonte para o conhecimento dos percentuais das variações ocorridas, são considerados os valores orçados (planejados) colocados no denominador da equação. Variação/Orçado. A lógica dessas interpretações, os valores planejados é o que a Empresa deseja almejar e os valores realizados é o que efetivamente conseguiu alcançar.

INTERPRETAÇÃO

A. ANÁLISE CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

	REALIZADO		ORÇADO		VARIACÃO
1. NACIONAL	41.000	41,0%	45.000	42,9%	(1,9%)
2. EXPORTAÇÃO	25.000	50,0%	25.000	45,5%	+4,5%
TOTAL CPV	66.000	44,0%	70.000	43,8%	+0,2%

A interpretação dos cálculos do C.P.V. as análises são feitas em percentuais. Trata-se de custos proporcionais aos valores das vendas. São portanto, custos inerentes e variáveis ao volume de vendas.

Por exemplo:

O C.P.V. da Exportação, os valores absolutos no orçamento e no realizado são iguais de R\$ 25.000, porém, o percentual do C.P.V. no realizado ficou acima em 4,5 pontos percentuais (45,5% para 50,0% = 4,5 p.p. ou seja, 9,9% a maior no realizado, portanto, um pior resultado), sendo os prováveis motivos: mix de produtos ou mudança de câmbio e outros.

No Mercado Nacional ocorreu ao contrário, o percentual do C.P.V. no realizado foi a menor em 1,9 p.p. (42,9% – 41,0%), sendo os prováveis motivos: descontos no preço de venda, custo matéria prima e outros.

B. ANÁLISE DAS DESPESAS VARIÁVEIS DE VENDAS

				VARIACÃO			
		REALIZADO	%	ORÇADO			
					S/ VALOR	S/ PERCENTUAL	
A. NACIONAL							
	1 IMPOSTOS	15.000	15,0%	16.800	16,0%	(1.800)	(1,0%)
	2 COMISSÕES	3.000	3,0%	4.200	4,0%	(1.200)	(1,0%)
	3 FRETES	6.000	6,0%	5.250	5,0%	750	1,0%
		24.000	24,0%	26.250	25,0%	(2.250)	(1,0%)
B. EXPORTAÇÃO							
	1 COMISSÕES	5.000	10,0%	4.400	8,0%	600	2,0%
	2 FRETES	6.000	12,0%	6.050	11,0%	(50)	(1,0%)
		11.000	22,0%	10.450	19,0%	550	3,0%
TOTAL		35.000	23,3%	36.700	22,9%	(1.700)	(4,6%)

A Variação das Despesas Variáveis Totais com relação aos valores absolutos o realizado foi a menor em R\$ 1.700,00 um Percentual de 4,6% e com relação ao percentual sobre as Vendas foi ao contrário, maior em 0,4 p.p.(orçado 22,9% x realizado 23,3%). A característica desta despesa aplica-se a percentagem.

C. ANÁLISE DE DESPESAS ESTRUTURAIS

Nas despesas estruturarias as análises comparativas são feitas em valores absolutos. Saber conhecer o percentual das variações, o cálculo divisão das variações ocorridas pelos valores orçados, para todas as contas. Exemplo: Despesas Administrativas Real R\$6000-Orçado R\$7000=<R\$1000, mostra que o valor realizado foi menor e melhor em 14,3%.

ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO DE CUSTOS DIRETOS DE PRODUÇÃO

1 COMPOSIÇÃO CUSTOS	ORÇADO	PERCENTUAL	REALIZADO	PERCENTUAL
1 Matéria Prima	30.000	42,9%	28.000	42,4%
2 Material Secundário	6.000	8,6%	5.000	7,6%
3 Material de Embalagem	8.000	11,4%	8.000	12,1%
4. Serviços MO III	2.000	2,9%	3.000	4,5%
5 Salários Direto Produção	24.000	34,3%	22.000	33,3%
Total	70.000	100,0%	66.000	100,0%
6 Produção em Peças	20.500		18.000	-13,9%
7 Custo Unitário Direto	3,41		3,67	
8 Custo Direto Real a Maior			0,26	7,6%

INTERPRETAÇÃO: Análises detalhadas por tipos de matérias, produção terceirizadas, produtividade da mão de obra e outras, comparativo entre o que foi planejado com o realizado.

SUMÁRIO

PERDAS OU GANHOS ORÇAMENTÁRIA

	REALIZADO		ORÇADO		VARIAÇÃO
1 Vendas Globais	150.000		160.000		(10.000)
2 Margem Contribuição	49.000	32,7%	53.300	33,3%	(4.300)
3 Custos Estruturais	34.000		35.000		(1.000)
4 Lucro/Prejuízo	15.000		18.300		(3.300)

NOTAS EXPLICATIVAS: MOTIVOS DAS PERDAS E GANHOS

1. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO:

1.1 Vendas a Menor (10.000 x 33,3%)	3.330
1.2 Percentual da M.C (32,7% – 33,3% = 0,6 x 160.000)	970

PERDAS NO VOLUME E PERCENTUAL DA M.C. (4.300)

2. DESPESAS ESTRUTURAIS:

2 – 1 Despesas Administrativas	(1.000)
2 – 2 Despesas Financeiras	(1.000)
2 – 3 Custos Indiretos de Produção	1.000

GANHOS DAS DESPESAS ESTRUTURAIS (1.000)

PERDA TOTAL (MC + CF) (3.300)

RESUMO:

Perdas da M.C.	(4.300)
Ganhos da D.E.	-1.000
Perda Líquida	(3.300)

- Valor a menor para M. C. é Perda.

- Valor a menor para D. E. é ganho.

COMENTÁRIOS: Mostra no resultado final do orçamento, um prejuízo de R\$ 3.300. A Perda foi provocada pela menor margem de contribuição de R\$ 4.330 em função do menor valor das vendas R\$3.330 e do menor percentual da margem de contribuição R\$ 970. Nas despesas estruturais houve um pequeno ganho de R\$ 1.000, compensado um pouco o resultado negativo final.

Toda estrutura orçamentária colocada neste modelo, seguiu a metodologia do Orçamento Flexível – Site Custos Inovadores. (www.custosinovadores.com.br).

O Sistema de Custeio Direto á Padrão, a meta transcende ao tempo de produção, ao consumo dos materiais, ao custo unitário do produto, a formação do preço de venda e outras importantes informações, finalizando com a elaboração do Orçamento Flexível á Padrão, para o período de no mínimo um ano, estabelecendo projeções de Metas de resultados, decompondo em estratégias visando á remuneração do capital dos sócios e ao retorno esperado dos investimentos.

RESUMO DO ORÇAMENTO

ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

	Padrão - Real - Variação		
1-Vendas de Produtos...	100,00	95,00	(5,00- 5%)

2-Margem Contribuição.	60,00	58,00	(2,00- 3%)
3-Custos Estruturais.....	30,00	29,00	(1,00- 3%)
4-Resultado	10,00	8,00	(2,00-20%)

O importante é que se formalize eletronicamente, um critério único de informações nos seus devidos detalhes, visando interpretações das variações á nível de produtos, centros de custos, contas contábeis, tempo de produção, desperdícios e outras, fazendo a medição diária, do mês e acumulada do ano, que serão apresentadas no demonstrativo de resultados do balanço, mensalmente.

Destaque para a análise da variação do valor da Margem de Contribuição, merecendo interpretação diferenciada quanto a comparação entre o valor a padrão com o valor realizado, essa variação ocorrem obrigatoriamente por dois motivos concomitantemente:

A primeira variação ocorre no percentual da margem de contribuição em razão do preço de venda praticado, para mais ou para menos do previsto ou da aplicação da tabela de preços em razão dos descontos concedidos.

A segunda variação ocorre no volume de vendas para mais ou para menos do previsto em razão do mercado.

<u>Exemplo Simples:</u>	Previsto	Realizado	Varição
Venda	300.000	320.000	+ 20.000
Marg. Contribuição 30%	90.000	33% 105.600	+ 15.600

Comprovação Motivos da Maior Margem Contribuição:

1. Percentual da MC realizada maior em 3% (30%-33%)

Venda real 320.000 X 3%..... R\$ 9.600

2. Volume de Venda a maior R\$20.000 (300.000-320.000)

Venda real maior 20.000 x 30%..... R\$ 6.000

Margem Contribuição a maior realizada..... R\$15.600

Mostra na interpretação dos cálculos, que a Margem de Contribuição realizada foi a maior em R\$15.600 representada por dois motivos fundamentais: Primeiro motivo, pelo percentual da margem de contribuição superior em 3p.p., teve um ganho no valor de R\$9.600,00 (320.000x3%) motivada pela aplicação do

preço de venda real superior ao previsto na tabela de preço de venda líquida em razão de menores descontos praticados (cálculo aplicação da tabela de preço-vide SITE), ou ainda, que nos mix de produtos efetivamente vendidos o percentual da margem de contribuição foi superior ao percentual planejado.

Segundo motivo, pelo volume da venda realizada que foi superior ao previsto em R\$20.000,00, corresponde a um ganho maior na margem de contribuição em R\$6.000,00 ($30\% \times 20.000,00$).

Na soma, o total do ganho real a maior que o previsto foi de R\$ 15.600,00. Portanto, o resultado da margem de contribuição ou do lucro bruto dos Balanços Societários, ocorre por dois motivos principais: primeiro pelo volume das vendas e segundo pela qualidade das vendas. Nas notas explicativas na publicação anual dos Balanços das Empresas, não aparece essa afirmativa, apenas está sendo dito nas notas que o resultado apresentado no lucro bruto foi motivado pelo maior ou pelo menor valor de vendas. Notamos que aparece um

erro de interpretação, inquestionavelmente a verdadeira causa do resultado da empresa ocorre fundamentalmente e simultaneamente por dois motivos principais, pelo volume de vendas e pela qualidade das vendas.

9. MATERIAIS-FORMAÇÃO CÁLCULO CUSTO Á PADRÃO

M O D E L O

Período- Quantid. - Unitário - Valor - Correção- Vl.Padrão

Janeiro	1.000	10,00	10.000	0,00	10.000
Fevereiro	900	10,00	9.000	0,03	9.270
Março	1.000	10,00	11.000	0,03	11.330
Abril	1.000	10,00	10.000	0,05	10.500
Maio	1.200	10,00	12.000	0,05	12.600
Junho	1.000	10,00	10.000	0,05	10.500
Julho	1.100	10,00	11.000	0,07	11.770
Agosto	1.200	10,00	12.000	0,07	12.840
Setembro	1.000	10,00	10.000	0,08	10.800

Outubro	1.050	10,00	10.500	0.08	11.340
Novembro	950	10,00	9.500	0,10	10.450
Dezembro	800	10,00	8.000	0,10	8.800
TOTAL	12.300		123.000		130.200

Preço médio real..... R\$10,00

Preço á Padrão..... R\$10,59

Variação do Padrão no Período..... 5,85%

Neste demonstrativo do cálculo do Custo á Padrão, ele servirá de exemplo para os demais tipos de materiais. Os aumentos dos custos dos materiais no período poderão ser diferenciados e por consequência também a variação relativa do Padrão. O mesmo critério serão aplicados na de correção do Padrão para o cálculo do Custo da Mão de Obra Direta, porém com uma ressalva, o critério de correção dos salários pelo dissídio coletivo e méritos conquistados pelos empregados.

10. CUSTO-PREÇO DE VENDA-VOLUME

O RESULTADO da Empresa está atrelado fundamentalmente no tripé Preço de Venda, Custos Variável e Fixo e do Volume.

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%

Mostra o quadro que as despesas variáveis mais os impostos estão relacionadas a um percentual único de 20,0% sobre as vendas e os custos variáveis de produção proporcionais ao volume de vendas, quantidade versus custo unitário (38,40x10.000...38,40x6250). De modo inverso o valor do custo unitário e o percentual são considerados fixos, de R\$ 38,40 custo unitário produto e o percentual de 48,0%, são iguais em todos os níveis

deatividades.

Diferentemente dos custos estruturais, os valores globais absolutos são fixos de R\$100.000,00. No entanto, quanto ao volume do nível de atividade, modifica em percentagem para 15,63%...25,00% e o valor do custo unitário de R\$ 10,00...R\$ 16,00. Mostra ainda um outro dado importante, que o percentual da margem de contribuição permanece inalterado de 40% em todos os níveis e o valor da margem varia com o volume.

Os valores á padrão são pré-determinados e a escolha será feita dentro de um nível de atividade compatível com o Orçamento Flexível que remunere bem os sócios, não sendo permitida o uso de dois ou mais níveis de atividade para não confundir a gestão e o controle das atividades. Ou tentar confundir o não cumprimento das metas pré-estabelecidas. Não podemos nos enganar. Logicamente, os valores realizados são extraídos dos balanços contábeis e serão confrontados com o planejado, permitindo medir com eficácia o desempenho da empresa, mensalmente.

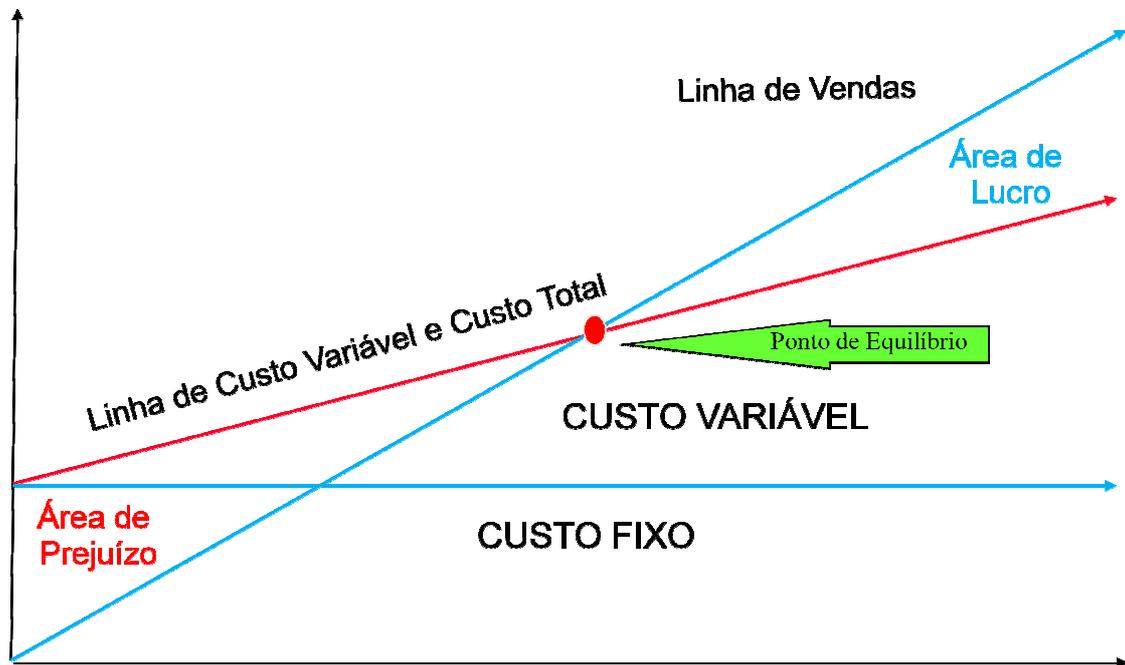
De forma conclusiva, as interpretações dos desvios e/ou das variações ocorridas no período mensal e no acumulado do período, as análises entre o que foi planejado comparado com o que foi realizado, serão pormenorizadas e avaliadas também mensalmente pela alta administração. A SABEDORIA consiste no atributo das interpretações das variações, á localização das causas dos desvios e a tentativa de sua erradicação, informações produzidas de responsabilidade do profissional da área de CONTROLE.

11. VARIABILIDADE DO PONTO DE NEUTRALIDADE

IDENTIFICAÇÃO DO PONTO DE NEUTRALIDADE – TABELA PRÁTICA

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



Mostra a tabela e o gráfico acima, o momento em que os custos globais são iguais as receitas totais, resultado zero, também conhecido como sendo o ponto de equilíbrio. Indica ainda, a variabilidade da neutralidade dos valores receitas/custos com relação aos valores dos Custos Fixos (5.000 a 30.000) e também com relação o percentual das Margens de Contribuição (30% a 55%).

O confronto das análises são proveniente dos valores á padrão originário do orçamento flexível, confrontado com os valores realizados, extraídos do balanço financeiro de um período mensal e acumulado do ano.

ORIENTAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO CUSTEIO PADRÃO

1. Determinar o período ideal, de um ano por exemplo;
2. Dispor das informações da composição técnica dos produtos, quantidade de materiais e da mão de obra;
3. Elaborar o orçamento flexível no mesmo período utilizado para a valorização do custo á padrão;
4. Projetar a correção anual com base na inflação interna, para as receitas e para os custos/despesas;
5. Manter uma estrutura contábil informatizada e integrada para a contabilização permanente dos custos padrões e dos custos reais e suas variações;
6. Preferir o formato sugerido pelo método dos custos inovadores, aplicado no sistema de custeio direto á padrão;
7. Mais detalhes teóricos para melhor compreensão do sistema, seguir as orientações indicadas em livros especializados sobre o sistema de custeio á padrão.

EPÍLOGO:

Buscar minimizar a margem de erros no planejamento, na decisão e na implementação da execução, ao mesmo tempo facilita o aprimoramento de executivos, nos processos de gestão e da sucessão e na comunicação gerencial. Muitas das decisões nas organizações existentes são tomadas intuitivamente pelo gestor, cujo raciocínio não é compreendido por aqueles que devem executar o planejamento.

Teoricamente buscou-se comprovar a metodologia do Sistema de Custeio Direto á Padrão e compará-la com outros sistemas aplicados no controle da gestão das organizações.

Baseado na experiência vivida e do conhecimento obtido nas empresas que utilizavam, o Sistema de Custeio Direto a Padrão, pensando em INOVAÇÃO, sem dúvida, sugiro á sua implantação.

CAPÍTULO 11

FORMAS EXPRESSAR OS CUSTOS FIXOS DO PRODUTO-RATEIO

Um dos mais complexos problemas enfrentados pela contabilidade de custos das empresas é o da apropriação dos custos fixos aos produtos (Rateio). Qualquer dos métodos que forem utilizados na distribuição destes custos fixos aos produtos, o critério sempre será subjetivo. Rateio significa a distribuição dos custos proporcionalmente aos produtos. Lembrando, para fins gerenciais, o melhor sistema para ser utilizado é o custeio o DIRETO e ele não faz rateio dos custos fixos.

CUSTOS FIXOS MENSAIS – VALORES CONTÁBEIS

CONTAS	VALOR R\$
1 – Custos Indiretos de Fabricação	100.000,00
2 – Despesas Administrativas	20.000,00
3 – Despesas Financeiras	30.000,00
4 – Despesas de Vendas	<u>50.000,00</u>
TOTAL	200.000,00

APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE RATEIOS

1 – VALOR DA MAO DE OBRA DIRETA

Taxa de absorção: $\frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Valor MOD}} = \frac{200.000}{400.000} = 0,50$ - para cada R\$ 1,00 MOD + CF 0,50 = 1,50

Uso: - Os operários percebem salários iguais nos departamentos.

2 – UNIDADES PRODUZIDAS

Taxa de absorção: $\frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Unid. produzidas}} = \frac{200.000}{25.000} = 8,00$ – por unidade

Uso: - Produto leva o mesmo tempo para a fabricação
- Produção de um só tipo de produto.

3 – VALOR DA MATÉRIA PRIMA

Taxa de absorção: Custos Fixos = $\frac{200.000}{100.000} = 2,00$ vezes

Valor MP 100.000

Matéria Prima 5,00 + Custo Fixo 10,00 Total = 15,00

Uso: - Empresa utiliza o mesmo tipo de matéria prima em todas as unidades fabricadas.

4 – HORAS DE MÃO DE OBRA DIRETA

Taxa de absorção: Custos Fixos = $\frac{200.000}{10.000} = 20,00$ /horas MOD

Horas MOD 10.000

Uso: Aplica-se quando o trabalho é de natureza normal;
- A base de calculo é conhecida como a taxa de homem-hora;
- Embora exija esforços de ordem burocrática é o mais aplicado;
- Para o uso precisa conhecer o tempo-padrão total produto.

5 – HORAS MAQUINAS - TRABALHADAS

Taxa de absorção: Custos Fixos = $\frac{200.000}{20.000} = 10,00$ / custo hora maquina

Horas Maquinas 20.000

Uso: - Exige-se um trabalho burocrático elevado, baseado nas horas maquinas em funcionamento e suas relações nas diversas ordens de produção ou dos centros de custos.

6 – PREÇO DE VENDA ORÇAMENTO

Taxa de absorção: Custos Fixos = $\frac{200.000}{1.000.000} = 0,20 \times 100 = 20\%$

Faturamento 1.000.000

Uso: - Estabelece os custos fixos para um determinado período de tempo, também para as vendas (Orçamento para 12 meses)

- O valor dos custos fixos dividido pelo valor das vendas tem-se o percentual (%) de participação desses custos fixos.

- Cada produto vai receber uma carga percentual (%) proporcional ao preço de venda.

- Quanto maior o valor agregado que receber um produto, o tempo de fabricação será também maior e conseqüentemente receberá uma carga de custos fixos também maiores se comparado a um produto semelhante, de menor carga técnica, embora os dois produtos possa ter a mesma constituição (peso).

7 – ABC – CUSTEIO BASEADO POR ATIVIDADE

Taxa de absorção: $\text{Custos Fixos} = \frac{200.000}{2.500.000} = 0,08$ – p/ cada atividade o custo fixo será de \$ 0,08

N^{os} Atividades 2.500.000

Uso: - Método complexo, trabalhoso e de difícil aplicação na prática.

CONCLUSÃO:

Lembrando, no sistema de custeio direto, considerado o sistema ideal, não se aplica o rateio dos custos fixos no produto.

CAPÍTULO 12

INDÚSTRIA TÊXTIL

MODELO EXCLUSIVO CUSTEIO DA INDÚSTRIA TÊXTIL SISTEMA DE CUSTO DIRETO INTEGRADO Á CONTABILIDADE

Autoria Exclusiva Professor Ari Roedel

ÍNDICE

1.Compras de Materiais e Lançamentos Contábeis.....	3
2. Materiais Secundários Diretos de Produção	5
3. Folha de Pagamento dos Empregados.....	6
4. Cálculos dos Encargos Sociais.....	9
5. Consumo de Energia Elétrica.....	9
6. Energia Elétrica – Cálculo Kw /Hora.....	10
7.Consumos Mensais -Informações Adicionais.....	11
8. Cálculos das Receitas - Tingimento.....	12
9. Custos das Cores das Receitas Fios Tingidos	12
10. Composição do Produto.....	13
11. Calculo do Peso da Toalha de Banho.....	13
12. Peso dos Fios da Toalha.....	14
13. Origem do Cálculo Peso do Fio de Algodão.....	14
14. Resultado do Cálculo.....	15
15. Produção Mensal por Centro Custos.....	15
16. Mapa do Custo da Mão de Obra.....	18
17. Cálculo Inicial:Custo Unitário Produto Tingimento..	21
18. Cálculo do Produto na Tecelagem.....	22

19. Cálculo do Custo Médio de Cores.....	25
20.Cálculo do Produto Confecção e Preço de Venda..	28
23.Custo Integrado à Contabilidade.....	29
24.Dados Orçamento Trimestral.....	36

PARA ILUSTRAÇÃO O EXEMPLO É IMPORTANTE

O propósito deste estudo conclusivo de mostrar o mais indicado método para o cálculo do custo unitário de um produto, o “Modelo Sistema de Custeio Direto de Fabricação”, usada como referência na Indústria Têxtil.

O modelo estruturado que está sendo apresentado segue uma sequência lógica de implantação e da descrição das principais atividades de uma Empresa Industrial. Inicia com a aquisição e consumo dos materiais, da folha de pagamento salários de empregados com os encargos, do mapa de apropriação do custo da mão de obra nos centros de custos, dos dados de produção e dos dados da composição do produto na engenharia quantidade de materiais e tempo de fabricação. Em seguida, mostrar as fases do processo de fabricação, identificar o cálculo do custo unitário do produto e do cálculo do preço de venda. Diante das informações, finaliza com os cálculos para a elaboração do orçamento operacional flexível da Empresa.

Procurou-se demonstrar por meio dos vários módulos, o cálculo do custo do produto nas diversas fases do processo de fabricação e dos lançamentos contábeis integrados a contabilidade financeira, para a elaboração do balanço gerencial. Mudanças no ambiente em que as empresas estão inseridas, exigem novos posicionamentos gerenciais e por isso envolve repensar ferramentas utilizadas na gestão de custos. Os sistemas de custos tradicionais que apropriam os custos indiretos ou fixos no custo do produto, já não atendem mais as exigências modernas da gestão de custos. Vantagens ou Desvantagens dos Sistemas. Estudos realizados nas 200 maiores empresas do Estado de Santa Catarina – Dissertação de Mestrado em Administração – as empresas apontaram as principais desvantagens: à complexidade da implantação e operação do sistema, a dificuldade de manutenção, além do alto custo de implantação e principalmente as subjetividades das informações sobre a distribuição dos custos indiretos. Os sistemas que apropriam os custos indiretos aos produtos são: ABC (activit baseb cost), Custeio Absorção, UEP (unidade de esforço de produção), Custeio Pleno. Os sistemas que apropriam somente os custos diretos aos produtos são: Custeio Direto ou Variável, Custeio Direto à Padrão. Esses dois sistemas (custeio direto) são usados especialmente para melhorar o controle da empresa para fins gerenciais. Nos demais sistemas indiretos, os principais controles gerenciais, são subjetivos.

Considerando os contextos encontrados na literatura, o estudo aqui demonstrado objetivou mostrar nos detalhes, num mesmo espaço de tempo, os cálculos necessários para a implantação

do sistema de custeio direto, ideal para a indústria têxtil e também para as demais. O exemplo pode ser replicado para todo tipo de empresa.

MODELO APLICADO

1. MATERIAIS: COMPRAS E LANÇAMENTOS CONTÁBEIS

A – COMPRAS DE FIOS DE ALGODÃO

1. Fiação São Caetano: São Paulo SP

Nota fiscal n° 120 = 10.000 Kg Fio de Algodão 12/1 x \$ 5,00 o Kg

Valor Fios de Algodão	\$50.000,00
+ IPI 10%	<u>5.000,00</u>
TOTAL NOTA	55.000,00

Lançamento Contábil:

D – Fios de algodão	\$44.500,00
D – ICMS a recuperar(11%)	5.500,00
D – IPI a recuperar(10%)	<u>5.000,00</u>
C – Duplicatas a pagar (ou fornecedor)	
55.000,00	
Custo 1 Kg Fios Algodão (44.500,00 ÷ 10.000)	\$ 4,45

2. Fiação Alusul S/A – Criciúma SC

A) NF 310 = 20.000 Kg Fios de Algodão 16/1 x R\$ 6,00 Kg

Valor total Fios de Algodão	\$120.000,00
+ IPI 10%	<u>12.000,00</u>

TOTAL NOTA	132.000,00
------------	------------

B) Frete a 0,100 Kg	\$2.000,00
---------------------	------------

Transportadora Sul brasileira

Lançamentos Contábeis:

D – Fios de Algodão	\$103.200,00
---------------------	--------------

D – ICMS a Recuperar (14%)	16.800,00
----------------------------	-----------

D – IPI a Recuperar (10%)	12.000,00
---------------------------	-----------

C – Duplicatas a Pagar	132.000,00
------------------------	------------

D – Fios de Algodão(Fretes)	1.800,00
------------------------------	----------

D – ICMS a Recuperar (10%)	200,00
----------------------------	--------

C – Transportadora Sul brasileira	2.000,00
-----------------------------------	----------

Custo 1Kg Fios $(103.200,00 + 1.800,00 \div 20.000 \text{ Kg})$ R\$ 5,25

3. Fiação São Caetano – São Paulo

NF n. 1120 – 50.000 Kg Fios de Algodão 24/2 x \$ 7,00 o Kg

Valor total Fios de Algodão	350.000,00
-----------------------------	------------

IPI 10%	<u>35.000,00</u>
---------	------------------

TOTAL NOTA	385.000,00
------------	------------

Lançamentos Contábeis:

D - Fios de Algodão	\$311.500,00
---------------------	--------------

D – ICMS a Recuperar (11%)	38.500,00
----------------------------	-----------

D – IPI a Recuperar (20%)	35.000,00
---------------------------	-----------

C – Duplicatas a Pagar	385.000,00
------------------------	------------

Custo Kg Fios Alg. ($\$311.500,00 \div 50.000\text{kg}$)	\$ 6,23
--	---------

B – COMPRAS DE PRODUTOS QUÍMICOS

1.Quicol – Joinvile – SC

NF n.201 – 1.000 Kg soda caustica sólida x R\$ 1,00

Valor da Nota Fiscal	\$1.000,00
----------------------	------------

IPI 20%	<u>200,00</u>
---------	---------------

TOTAL NOTA	1.200,00
------------	----------

Lançamentos

Contábeis:

D - Drogas Tingimento	860,00
-----------------------	--------

D - ICMS a Recuperar (14%)	140,00
----------------------------	--------

D - IPI a Recuperar (20%)	200,00
---------------------------	--------

Duplicatas a Pagar	1.200,00
--------------------	----------

Custo 1 Kg Drogas Ting. ($860,00 \div 1.000$)	\$ 0,86
---	---------

OBS: Para 1 Kg de soda sólida é dissolvida água em 2,5 litros de soda líquida ($\$0,86 \div 2,5\text{lt} = 0,344\text{kg}$)

Custo 1 lit. Soda (\$ 0,86: 2, lit) \$0,344

COMENTÁRIOS: Os lançamentos contábeis entradas de materiais (fios de algodão, produtos químicos, embalagens, etc.) são contabilizados separadamente nas contas de Estoques de Materiais do Almoxarifado. Portanto, os valores dos materiais estão excluídos os impostos recuperáveis - IPI e ICMS e somados os fretes/seguros nos custos deles.

Observação Importante: Os impostos PIS e COFINS estão computados nos custos dos materiais, porque a tributação da empresa é pelo Lucro Presumido, sem direito a crédito - sistema cumulativo (0,65% e 3,00%). Para as empresas IRPJ Lucro Real com direito a crédito – sistema não cumulativo (1,65% e 7,60%) segue o mesmo procedimento dos créditos dos impostos IPI e ICMS.

2. RELAÇÃO DOS MATERIAIS SECUNDÁRIOS DIRETOS

Produtos Químicos Anelinas - Tingimento: Custo
Unitário

_ Amarelo Levafix	120,00 Kg
Azul Turquesa	60,00 Kg
Verde Solantrene	70,00 Kg
Vermelho Brilhante	150,00 Kg
Laranja Levafix	90,00 Kg
Preto Turvo	200,00 Kg

Produtos Químicos Drogas - Tingimento:

Soda Caustica (2,5 litro x \$,344)	0,86Kg
Álcool	1,50 Kg
Formol	1,20 Kg
Peregal	3,00 Kg
Sal Comum	0,50 Kg
Sulfato de Sódio	2,00 Kg
ErKantol	1,00 Kg
Gelo	0,5 Kg
Ácido Acético	0,8 Kg
Cloro	2,00 Kg
Druwigal	0,60 Kg
Hexatren	3,00 Kg

Materiais Embalagens:

Etiqueta de Nylon (10 pç/metro)	2,40 Kg o metro
Caixa de Papelão nº 5	8,00 Kg a caixa
Cola	20,00 Kg o Kg
Rolo de Fita de Papel (65m/rolo)	6,5 Kg o metro (R\$0,10)
Saco Plástico 30 x 45 - 200,00 Kg o milho (R\$0,20 unid)	
Linha Branca nº 6 ⁰ (350 gramas)	3,00 Kg o cone

Combustíveis (Utilidades):

Fuel – Oil	\$ 0,50 Litro
Nitrato de Sódio	\$ 0,30 Kg

Os materiais relacionados, fazem parte dos custos diretos de produção do tingimento, da embalagem e utilidades.

3 . FOLHA PAGAMENTO-MÃO OBRA EMPREGADOS

PLANO DE SEÇÕES INDÚSTRIA TÊXTIL

EXTRATO 1 empregado Trabalha 8 horas/dia
25 dias úteis/mês
25 x 8 = 200 horas trabalhadas/ mês

A –PESSOAL DA MÃO DE OBRA DIRETA DE FABRICAÇÃO:

1 – Preparação de Fios:

01-201 = Tratamento D'Água

1 pessoa a R\$ 400,00	400,00
50% Encargos Sociais	200,00

01-202 = Caldeiras

2 pessoas a R\$ 600,00	1.200,00
------------------------	----------

50% Encargos Súcias	600,00
---------------------	--------

01-203 = Retorcedeiras

4 pessoas a R\$ 350,00	1.400,00
------------------------	----------

50% Encargos Sociais	700,00
----------------------	--------

01-204 = Roçadeiras

2 pessoas a R\$ 350,00	700,00
------------------------	--------

50% Encargos Súcias	350,00
---------------------	--------

2 – Tinturaria:

01-211 = Tingimento do Tecido

6 pessoas a R\$ 500,00	3.000,00
------------------------	----------

50% Encargos Sociais	1.500,00
----------------------	----------

3 – Preparação para Tecelagem

01-221 = Urdideira Sta Clara

4 pessoas a R\$ 400,00	1.600,00
------------------------	----------

50% Encargos Sociais	800,00
----------------------	--------

01-222 = Espularia Scharer

2 pessoas a R\$ 400,00	800,00
------------------------	--------

50% Encargos Sociais	400,00
----------------------	--------

,4 – Tecelagem

01-232 = Máquinas Ritter	Salários	Encargos
Sociais		

Turma A 20 pessoas a \$ 600,00	12.000,00	6.000,00
Turma B = 22 pessoas a \$ 600,00	13.200,00	6.600,00
Turma C = 18 pessoas a \$ 700,00	12.600,00	6.300,00

5 – Confecção

01-241 = Revisão

2 pessoas a R\$ 300,00	600,00
50% Encargos Sociais	300,00

01-242 = Costura Longitudinal

2 pessoas a R\$ 400,00	800,00
50% Encargos Sociais	400,00

01-243 = Corte

1 pessoa a R\$ 300,00	300,00
50% Encargos Sociais	150,00

01-244 = Costura Transversal

4 pessoas a R\$ 400,00	160,00
50% Encargos Sócios	800,00

01-245 = Limpeza Classificação

2 pessoas a R\$ 300,00	600,00
50% Encargos Sociais	300,00

01-246 = Empacotamento

700,00

2 pessoas a R\$ 350,00	700,00
50% Encargos Sociais	350,00

B - MÃO OBRA INDIRETA DE FABRICAÇÃO

02-100 = Oficina (5 p x 200h/mês = 1.000 horas)

5 pessoas a R\$ 500,00	2.500,00
50% Encargos Sociais	1.250,00

02-200/210 = Administração preparação e tingimentos

1 pessoa a R\$ 2.000,00	2.000,00
<u>2</u> pessoas a R\$ 1.000,00	<u>2.000,00</u>
Total3	4.000,00
50% Encargos Sociais	2.000,00

02-220/230 = Administ. preparação tecelagem e confecção

2 pessoas a R\$ 2.000,00	4.000,00
<u>3</u> pessoas a R\$ 1.200,00	<u>3.600,00</u>
Total5	7.600,00
50 % Encargos Sociais	3.800,00

02-300/301/302 = Distribuição produtos

1 pessoa a R\$ 1.000,00	1.000,00
<u>3</u> pessoas a R\$ 500,00	<u>1.500,00</u>

Total 4	2.500,00
50% Encargos Sociais	1.250,00
<u>350 = Diretor de Produção</u>	
1 pessoa a R\$ 5.000,00	5.000,00
12% Encargos Sociais	600,00

C - PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO

03-400 = Diretoria

2 Diretores a R\$ 5.000,00	10.000,00
Encargos Sociais:	
8% FGTS	
<u>4% INSS (8% x 2.500,00 sal. Contr.)</u>	
12%	1.200,00

03-401 = Escritório Geral

1 pessoa (controller) a R\$ 2.500,00	2.500,00
2 pessoas a R\$ 1.000,00	2.000,00
<u>5 pessoas a R\$ 500,00</u>	<u>2.500,00</u>
Total 8	7.000,00
50% Encargos Sociais	3.500,00

4. PERCENT.ENCARGO SOCIAIS E PREVIDENCIÁRIOS

INSS	21,0%
FGTS	9,0% (+8% ^s /13 ^o)
13 ^o Salário	9,0% (1 sal. ÷ 11 sal.)
FÉRIAS 1/3)	9,0% (1 sal. ÷ 11 sal.+ 1/3)
SEGURO ACIDENTE TRABALHO	<u>2,0%</u>
TOTAL	50,0%

Comentários:

- 1- Os percentuais dos Encargos Sociais de 50%, (percentual aleatório) calculado sobre o valor dos salários dos empregados, provisionados para o de mês de competência.
- 2- O percentual de 50% dos Encargos Sociais é simbólico muda sempre, atualmente (2017) gira em torno de 70% dos salários. Os Benefícios Sociais gira em torno de 20% , fazer os lançamentos em separados como despesas de exercícios, nos depts. Não incluir o valor no mapa da mão de obra.
- 3- Vide no Site os detalhes dos cálculos percentuais dos encargos.

5. CUSTO DA ENERGIA ELÉTRICA INVENTARIO DAS INSTALAÇÕES ELÉTRICAS

SEÇÃO	NOME DA SEÇÃO	POTÊNCIA INSTALADA	TOTAL
201	Trat. D'água	1 motor Arno	10 HP

		2 lâmpadas 100	200 wats
202	Caldeira	2 motores Weg 20 HP	40HP
		1 motor Arno 2 CV	2 CV
203	Retorcedeira	5 motores 10HP	50HP
204	Roçadeiras	2 motores 5CV	10 CV
		10 lâmpadas 60 wats	600 wats
211	Ting. Fios	3 motores 20 HP	60 HP
221	Urdideira	2 motores 2 HP	4 HP
222	Espularia	2 motores 1 HP	2 HP
232	Tecelagem	20 motores 3 CV	60 CV
		100 lâmpadas 40 wats	4.000 wats
241	Revisão	2 motores 2,5 HP	5 HP
242	Costura Long.	4 motores 1 HP	4 HP
243	Corte	1 motor 30 wats	30 wats
244	Costura Transv.	6 motores 0,5 CV	3 CV
245	Limpeza	3 lâmpadas 100 wats	300 wats
246	Empacotamento	1 motor 1 HP	1 HP
		6 lâmpadas 60 wats	360 wats
300/1 -2	Expedição	10 lâmpadas 60 wats	600 wats

401	Escritório	1 computador 3.500 wats	3.500 wats
		10 lâmpadas 40 wats	400 wats
		3 máquinas escrever elétrica 70 wats	
		2 máquinas calcular elétrica 30 wats	60 wats
		1 ar condicionado 1,5 HP	1,5 HP

Tabela de conversão do HP e do Wats em KW

NOTA: 1 CV = 0,7355 KW

1 HP = 0.7360 KW

1 lâmp.

736Wats = 1 motor 1HP

1 HP x 0,7355 = 0,7355 KW

Lâmp. 736Wats

÷ 1000 = 0,736 KW

1000 Wats ÷ 1.000 = 1,0 KW

1 HP = 0,736

KW

O levantamento do potencial instalado de energia elétrica foi distribuído por centro de custo.

6. ENERGIA ELÉTRICA - CÁLCULO KW / N°s HORA

SEÇÃO	INSTALAÇÃO	HP x 0,736	WATS +1000	KW/H	H/DIA	TOTAL KW/N° H	CUSTO R\$
A	B	C	D	E	F	G(Ex F)	E.E
201	1 motor	10	-	7,36	-	-	
	2 lâmpadas	-	200	<u>0,20</u>	-	-	
				7,56	8	60,48	78,81
202	3 motores	42	-	30,9	8	247,2	322,2
				1		8	1
203	5 motores	50	-	36,8	8	294,4	383,6
				0		0	1
204	2 motores	10	-	7,36	8	58,88	76,72
		-	600	<u>0,60</u>	8	<u>4,80</u>	<u>6,25</u>
	10 lâmpadas			7,96		63,68	82,97
211	3 motores	60	-	44,1	8	353,2	460,3
				6		8	3
221	2 motores	4	-	2,94	16	47,04	61,30
222	2 motores	2	-	1,47	16	23,52	30,65
232	20 motores	60	-	44,1	-		1.419,

	100 lâmpadas	-	4.000	6 <u>4,00</u>	-	-	88
232 A				48,1 6	8	385,2 8	502,0 3
232 B				48,1 6	8	385,2 8	502,0 3
232 C				48,1 6	6,5	313,0 4	407,9 0
							1.411, 96
241	2 motores	5	-	3,68	8	29,44	38,36
242	4 motores	4	-	2,94	8	23,52	30,65
243	1 motorsinho	-	30	0,03	8	0,24	3,1
244	6 motores	3	-	2,21	8	17,68	23,04
245	3 lâmpadas	-	300	0,30	8	2,40	3,13
246	1 motor	1	-	0,74	-	-	
	Sub 6 lâmpadas	-	360	<u>0,36</u>	-	-	
				1,10	8	8,80	11,47
300/ 1-2	10 lâmpadas	-	600	0,60	8	4,80	106,9 7 6,25

401	1	-	3.500	3,50	-		
	computador	-	400	0,40	-		
	10	-	210	0,21	-		
	lâmpadas	-	60	0,06	-		
	3 máq.	-			-		
	Escrev.	1,5	-	<u>1,10</u>	-		
	2 máq.			5,27	8	42,16	54,95
	Calcular						
	1 ar condic.						
						3.302,32	3.000,00

Fatura EE nº 310.452

Valor Consumo do mês R\$ 3.000,00 ÷ 2.302,32 = 1,30303
custo de 1 KW/H

Depois de feita a conversão dos Wats e HPs em KW/H, calcular kw/h, dividindo o valor total da fatura do consumo da energia elétrica pelo total dos kw/h, igual custo unitário de um KW/H . Em seguida, multiplicar o custo unitário do kw/h pelo número de kw/h instalado em cada centro de custo. O rateio mostra a distribuição dos custos de energia elétrica para todos os centros de custos.

7. CONSUMO MENSAL - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

1 – ENERGIA ELÉTRICA

Fatura Celesc nº 310.452.421

Valor 3.000,00 (despesa)

Eletrobrás 500,00 (realizável L.Prazo)

Total 3.500,00

2 – TRATAMENTO D'ÁGUA TINGIMENTO

Nitrato de sódio

1000 Kg x R\$ 0,30 300,00

3 – CALDEIRA

Fuel-Oil

10.000 litros x R\$ 0,50 5.000,00

Os valores do custo da Energia Elétrica estão colocados no Mapa da Mão de Obra, em cada centro de custo como ficou demonstrado no rateio quadro acima.

Os custos do Tratamento da Água e da Caldeira (utilidades), estão incluídos nos C.C. 201 e 202.

8. CÁLCULO DAS RECEITAS TINGIMENTOS

RECEITA: Cor nº 120 – azul

Partida = 200 Kg (lote)

Tempo = 5 horas

RELAÇÃO DOS MATERIAIS CONSUMIDOS NO TINGIMENTO COR N.120

QUANTIDADE	PRODUTOS	PREÇO UNITÁRIO	TOTAL R\$	OBSERVAÇÕES
2,0 Kg	Azul Turqueza	60,00	120,00	
20,0 L	Soda Cáustica	0,344	6,88	
2,0 L	Álcool	1,50	3,00	
10,0 Kg	Sal Comum	0,50	5,00	
5,0 Kg	Cloro	2,00	10,00	
2,0 Kg	Sulfato Sódio	2,00	4,00	
10,0 B	Gelo	0,50	5,00	
1,5 Kg	Erkatol	1,00	1,50	
CUSTO			TOTAL	

155,38	
Custo 1 quilo de Tingimento (:200 Kg) R\$ 0,777	

9. CUSTO KILO DE OUTRAS CORES RECEITAS DOS TINGIMENTOS

120 – Cor Azul R\$ 0,777

121 – Cor Amarelo R\$ 0,80

122 – Cor Verde R\$ 0,92

130 – Cor Vermelho R\$ 1,20

Fio 16/1

Felpa (rolo cima)

131 – Cor Laranja R\$ 1,15

132 – Cor Preto R\$ 1,63

150 – Cor Alvejado R\$ 0,30 – Fio 24/2 Torção (rolo baixo)

10. CONSTITUIÇÃO DO PRODUTO TOALHA DE BANHO

DADOS FICHA TÉCNICA DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Data: 28-08-XX

Desenho n°: 1021

Tipo: Toalha de banho

Artigo no: 58

Quantidade produção: 2

toalhas

Tamanho Produto: 0,70m x 1,15m (largura x comprimento)

Tamanho no Tear: 1,546m x 1,241m (dimensões de duas toalhas)

Pente: 8 (cada cm vai 8 fios)

Batida: 3 (cada carta vai 3 fios)

Trama p/cm: 16 (cada cm vai 16 fios) – (ou 5,3 cartas) ($662 \div 5,3 = 124,1$)

Altura Felpa: 3,6 (cada cm toalha vai 3,6cm fio)

Quantidade cartas: 662 Sendo: Felpa: 36 cartas Lisa: 626 cartas

Rolo Baixo:

Quant. Fios: 1.230 fios; Larg. Pentes: 1,546m; Título fio: 24/2; Cor:alvejado

Rolo Cima:

Quant. Fios: 1.150 fios; Larg. Pentes: 1,489m; Título fio: 16/1 Cor: diversos

Trama:

Quant. Fios: 1.986 fios; Comprimento: 1,241m; Título fio: 12/1; Cor:cru

<u>Cores Felpa:</u>	Padrão	Nº	Padrão	Nº	Padrão	Nº
	1	120	2	122	3	133
287 fios						
		122		132		131
288 fios						–
						Total
575 Fios(1.150:2)						

11. CÁLCULO DO PESO DA TOALHA DE BANHO

Fórmula: $P = C \times K$

N

P= Peso

C=Comprimento

K= Constante

N=Título do Fio

1 – Rolo Cima

Lisa – 36 cartas lisas x 3 batidas = 108 = 6,8 cm ou
0,068m

16 Trama cm

16

b) Felpa–1,241m–0,068m=1,173m x 3,6 alt.felpa = 4,223m

(1.150 ÷ 2 = 575 fios)

Peso Bruto (-) 6% Peso Líquido

0,068m+4,223m=4,291mx575fx0,59=1.455,7218=91gr 86gr

16/1

16

2 – Rolo Baixo (comprimento sem a felpa)

(1.230÷2=615)1,24mx615fx0,59= 450,2968= 38gr36gr

12/1

12/1

3 – Trama

1,546 ÷ 2 = 0,773m

(662x3)=1.986fiosx0,773mlarg.Tearx0,59= 75gr 70gr

12/1

TOTAL PESO

204gr 192gr

Cálculo dos Picks-Batida do Tear na Tecelagem:

$662 \text{ cartas} \times 3 \text{ fios} \times 12 \text{ peças} = 23.832/2 \text{ toalha} = 11.916 \div 1000 = 11,916 \text{ picks}$

OBS: A Produção na Tecelagem o mapa da Mão de Obra, foi calculada em 1.000 picks (divisão por 1.000), mesmo critério usado nos picks das toalhas (picks significa batida de tear).

12. PESO DOS FIOS DE ALGODÃO

Fio 24/1 +fino. O fio 24/2 corresponde a $2 \times 24/1$ (ou mesmo $12/1 = (24/2)$

Fio 16/1 + grosso

Fio 12/1 + grosso

Fio 1/1 + grosso, a constante 0,59 grama.

NOTA: Na toalha modelo do exemplo, não utiliza o fio 24/1 na sua composição, foram usados os fios: 12/1, 16/1 e 24/2 que corresponde ao peso do fio 12/1.

13. ORIGEM DO PESO FIOS DE ALGODÃO:

Título nº 1 = 840 jardas (comprimento) - 1 libra ou .700 peso

Título nº 10 = $840 \times 10 =$ comprimento - 7.000 peso

Fórmula = $K \frac{P.N.}{C.} = K = \frac{7.000 \times 10}{840} = 8,33 \text{ Kg}$

C. 840

14. CONVERSÃO DA FÓRMULA CONSTANTE DO PESO FIOS ALGODÃO

1 Jarda = 0,9144m

1 Libra = 0,4536 quilograma (453,6 gramas)

Título nº 1 = 840 jardas ou 768m (840 x 0,9144 = 768,1m)

Nº 1 = 0,9144 x 840 jardas = 768,096m

$K = \frac{P.N.}{C} = \frac{0,4536 \text{ Kg} \times 1}{768} = 0,59 \text{ kg}$

C. 768

Os dados demonstrados cientificamente indica a origem do cálculo do peso fio de algodão. Por exemplo, um metro de fio de titulação nº1 o peso é de 0,59 quilograma (constante). Como podemos observar, não é necessário pesar o produto, aplicar a fórmula citada.

Comprimento = 768 metros

Peso = 453,6 gramas

Título = nº 1

Constante = K 0,59 gramas p/ metro

Exemplo de cálculo do Peso Fio I2/1:

Fórmula: $C \times K = \frac{1.328.000 \times 0,59}{12} = \frac{783.520}{12} = 65.293 \text{ gramas} \div 1000 \text{ gr} = \underline{65,29 \text{ Kg}}$

P = ?

C = 1.328.000 (1 rolo de 1.328 fios com 1.000m comprimento)

K = 0,59

N = 12

15. CONTROLE DA PRODUÇÃO MENSAL POR DEPARTAMENTO

1- PRODUÇÃO DA RETORCEDEIRA (Código 203)

TÍTULOS	KILOS POR			TOTAL		TOTAL
	1ª TURMA	2ª TURMA	3ª TURMA	KILOS		Nºs KILOS
24/1 Felpa	10.000 Kg	-	-	10.000	24	240.000
24/1 Torção	-	-	-			
16/1 Trama	-	-	-			
TOTAL	10.000			10.000		240.000

2- PRODUÇÃO DA ROCADEIRA (Código 204)

MÊS:

TÍTULOS				TOTAL	Nºs KILOS	TOTAL
	1ª TURMA	2ª TURMA	3ª TURMA	KILOS	TITULO FIO	Nºs KILOS

KILOS POR	KILOS POR			TOTAL	Nºs	TOTAL
	TÍTULOS	1ª TURMA	2ª TURMA			
24/2 Felpa	-	-	-	-		
24/2 Torção	10.000	-	-	10.000	12	120.000
16/1 Felpa	35.000	-	-	35.000	16	560.000
16/1 Trama	-	-	-	-		
12/1 Trama	15.000	-	-	15.000	12	180.000
TOTAL	50.000	-	-	50.000		860.000

3- PRODUÇÃO DA TINTURARIA (Código 205)

MÊS:

TÍTULOS	CORES	QUANTIDADE Kg		OBSERVAÇÃO
24/2	150	9.000		O mesmo tempo para todos os tingimentos
16/1	Diversas	34.000		
12/1	Cru	-		
TOTAL		43.000	-	

A produção da Tinturaria código 205, as cores foram consideradas o mesmo tempo de produção, na prática os tempos são diferentes. Neste caso, multiplicação do tempo individual da cor pelas quantidades produzidas.

4- PRODUÇÃO DA ESPULARIA (código 222)

MÊS:

KILOS POR	KILOS POR			TOTAL	Nºs	TOTAL
	TÍTULOS	1ª TURMA	2ª TURMA			

12/1 Trama	10.000	8.667	-	18.667	12	224.000
16/1 Trama	-	-	-			
20/1 Trama	-	-	-			
TOTAL	10.000	8.667		18.667		224.000

5- PRODUÇÃO DA URDIDEIRA (código 221)

MÊS:

CODIGO	ARTIGO	TIPO	QUANTIDADE (metros)	QUILOS
001-01	001	Banho	30.000	1.600
001-02	001	Rosto	50.000	2.850
010-01	010	Banho	35.000	1.500
010-02	010	Rosto	22.000	2.050
028-01	028	Banho	13.000	2.000
TOTAL			150.000	10.000

CÁLCULO: Conversão da Produção Urdideira de em metros para unidade em quilos

FÓRMULA: P = C x K

N

ARTIGO N°

TIPO:Toalha de Banho

1- quantidade fios Rolo Cima

1.230 fios

2- comprimento Rolo Urdume (baixo)

3.000 metros

3- título

12/1

4- K

0,59

$P = 1.230 \times 3.000 \times 0,59 = 3.690.000 \times 0,59 = 2.177.100 = 181.425 \text{ gr ou } 181,4 \text{ Kg}$

12

12

6 - PRODUÇÃO DA TECELAGEM (código 232)

MÊS:

PICK S POR TURMA – EM

MÁQUINAS	PICK S POR TURMA – EM			TOTAL PICK S	OBSERVAÇÃO
	1ª TURMA “A”	2ª TURMA “B”	3ª TURMA “C”		
Máq. Ritter	120.000	130.000	100.000	350.000	
Máq. Ribeiro	-	-	-	-	
Máq. Sultzer	-	-	-	-	
TOTAL	120.000	130.000	100.000	350.000	

7 - PRODUÇÃO DA CONFECÇÃO (códigos 241 a 246)

MÊS:

PRODUTOS	241 REVISÃO	242 COST. LONG	243 CORTE	244 COST. TRANS	245 LIMP. CLAS	246 EMPACOTAM	OBS.
banho	50.000	49.500	49.500	49.500	49.000	48.000	produção
rosto	100.000	99.000	99.000	99.000	98.000	97.000	
toalhinha	-	-	-	-	-	-	
babador	-	-	-	-	-	-	
tampos	-	-	-	-	-	-	
TEMPO B. PADRÃO R	0,003000 0,002300	0,003016 0,001708	0,001508 0,000854	0,006849 0,005882	0,007668 0,006250	0,014995 0,012780	
TOTAL	150.000	148.500	148.500	148.500	147.000	145.000	
HORAS PADRÃO	380	400	190	700	380	410	

CÁLCULO (código 241): No demonstrativo do CC 241, quantidade produzida multiplicada pelo tempo padrão: nos demais códigos usar o mesmo critério.

0,003000 tempo x 50.000 quantidade = 150 horas

0,002300 x 100.000 = 230

Total 380 horas

FÓRMULA DO CÁLCULO HORA PADRÃO

Conversão do Tempo Padrão da Hora de 60 minutos em Tempo Padrão Números Decimais (1,00). Exemplo:

10 minutos ÷ 60' = corresponde a 0,167 tempo padrão em n. decimais

ou, 60 minutos ÷ 60' (1 hora) = 1,00 tempo padrão em decimais.

Comentários: O cálculo da Produção de cada Centro de Custo, foi aplicada a unidade de medida apropriada para cada setor. Por exemplo: Números Kilos (espularia); Kilos (tingimento); Picks (tecelagem); Tempo Padrão (confecção).

16. MAPA DO CUSTO DA MÃO DE OBRA

DEPARTAMENTO DE CUSTOS	202 TRATAMENTO D' ÁGUA	203 CALDEIRA	SUB TOTAL (1+2)	204 RETOR- CEDEIRA	205 ROÇADEIR A	212 TINGIMENTO FIOS	222 URDIDEIRA	224 ESPULARIA	SUB TOTAL (3+8)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nº de Empregados	1	2	3	4	2	6	4	2	21
Horas: Normais	200	400	600	800	400	1.200	800	400	4.200
Extras	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários Empregados	400,00	1.200,00	1.600,00	1400,00	7.000,00	30.000,00	16.000,00	8.000,00	91.000,00
Encargos Sociais-50%	200,00	600,00	800,00	700,00	3.500,00	15.000,00	8.000,00	4.000,00	45.500,00
Energia Elétrica	78,81	322,21	401,02	383,61	829,70	4.603,30	613,00	306,50	14.198,80
Materiais (utilidades)	300,00	500,00	530,00	-	-	81.010,20	-	-	53.000,00
A = TOTAL	978,81	7.122,21	8.101,02	2.483,61	11.329,70	130.613,50	24.613,00	12.306,50	203.698,80

B- Base de cálculo				Nº /quilos					
C - Produção por Unidade				240.000	860.000	43.000	10.000	224.000	
D – Custo Unitário (A ÷ C)				0,01035	0,00132	0,30375	0,24613	0,00550	
Produção				10.000 Kg	60.000 Kg	43.000 Kg	10.000 Kg	14.000 Kg	

MAPA CUSTO MÃO OBRA(continuação)

DEPARTAMENTO DE CUSTOS	238 TECELAGEM TURMA-A	238 TECELAGEM TURMA-B	238 TECELAGEM TURMA-C	SUB TOTAL (10+12)	252 REVISÃO	242 COSTURA LONGTUD.	243 CORTE	244 COSTURA TRANSVERS.	245 LIMPEZA CLASSIFIC.	246 EMPACOTA -MENTO	SUB TOTAL (14+18)
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Nº de Empregados	20	22	18	60	2	2	1	4	2	2	13
Horas: Normais	4.000	4.400	2.925	11.325	400	400	200	800	400	400	2.600
Extras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários Empregados	12.000,00	13.200,00	12.600,00	37.800,00	600,00	800,00	300,00	1.600,00	600,00	700,00	4.600,00
Encargos Sociais	6.000,00	6.600,00	6.300,00	18.900,00	300,00	400,00	150,00	800,00	300,00	350,00	2.300,00
Energia Elétrica	502,03	502,03	407,90	1.411,96	38,36	30,65	0,31	23,04	3,13	11,47	1.069,60
Materiais (utilidades)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A = TOTAL	18.502,03	20.302,03	19.307,96	58.111,96	938,36	1.230,65	450,31	2.423,04	903,13	1.061,47	7.006,96
B- Base de cálculo	PICKS	PICKS	PICKS	PICKS	H/Padrão	H/Padrão	H/Padrão	H/Padrão	H/Padrão	H/Psdrão	

C - Produção por Unidade	120.000	130.000	100.000	350.000	380	400	190	700	380	410	2.460
D – Custo Unitário (A ÷ C)	0,15418	0,15617	0,19308	0,16603	2,46937	3,07662	2,37005	3,46149	2,37666	2,58895	2,84800
Produção	120.000	130.000	100.000	350.000	150.000 Pç	148.500 Pç	148.500 Pç	148.500 Pç	147.000 Pç	145.000 Pç	

MAPA DO CUSTO DA MÃO DE OBRA (continuação)

DEPARTAMENTO DE CUSTOS	TOTAL CUSTO DIRETO (1 + 20)	100 OFICINA	200/210 ADM. PREP. e TINGIM.	220/230 ADM. PREP. TEC. e CONF.	300/301/ 302 EXPEDI-	350 DIRETORIA PRODUÇÃO	TOTAL CUSTO INDIRETO	400 DIRETORIA ADM	401 ESCRITÓRIO GERAL	TOTAL CUSTO ADMINISTR	TOTAL GERAL
---------------------------	--	----------------	------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------

					ÇÃO		(22+26)			(28+29)	
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Nº de Empregados	73	5	3	5	4	1	18	2	8	10	101
Horas: Normais	13.925	1000	600	1000	800	200	3600	400	1600	20.000	37.525
Extras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários	51.500,00	2.500,00	4.000,00	7.600,00	2.500,00	5.000,00	21.600,00	10.000,00	7.000,00	17.000,00	90.100,00
Encargos Sociais	25.750,00	1.250,00	2.000,00	3.800,00	1.250,00	600,00	8.900,00	1.200,00	3.500,00	4.700,00	39.350,00
Energia Elétrica	2.938,80	-	-	-	0,625	-	0,625	-	0,5495	0,5495	3.000,00
Materiais (utilidades)	5.300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.300,00
	85.488,80	3.750,00	6.000,00	11.400,00	3.756,25	5.600,00	30.506,25	11.200,00	10.554,95	21.549,50	137.750,00

A = TOTAL											
B- Base de cálculo											
C - Produção por Unidade											
D – Custo Unitário (A ÷ C)											
E – Produção											

CC de 01 a 20-Custo Direto Fabricação. CC de 22 a 26 Custo Indireto Fabricação. CC de 28 a 29

Administrativo

17. CÁLCULO DO CUSTO DO PRODUTO TINGIDO-Fio 16/1

CÁLCULO DO CUSTO DO FIO TINGIDO

TÍTULO FIO: 16/1 Felpa

BASE DE CÁLCULO PARA: 10 quilos

DISCRIMINAÇÃO	UNIDADE CÁLCULO	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL COR: 120	CUSTO TOTAL COR: 121	CUSTO TOTAL COR: 122	CUSTO TOTAL COR: 131
Fio: Cru	Kg	10	5,26	52,600	52,600	52,600	52,600
Retorcedeira	Nº Quilos	-	-	-	-	-	-
Roçadeira	Nº Quilos	160	0,0132	0,2112	0,2112	0,2112	0,2112
SUB TOTAL				5,28112	5,28112	5,28112	5,28112
Perda: 1,0%				0,5281	0,5281	0,5281	0,5281
Tingimento: Material	Kg	10	D	7,770	8,000	9,200	11,500
Mão de Obra	Kg	10	0,30375	3,0375	3,0375	3,0375	3,0375

				64,1468	64,3768	65,5768	67,8768
SUB TOTAL							
Perda: 5,0%				3,2073	3,2188	3,2788	3,3938
Passar Espularia	Nº Quilos	-	-	-	-	-	-
Passar Urdideira	Kg	10	0,24613	2,4613	2,4613	2,4613	2,4613
				69,8154	70,0569	71,3169	73,7319
SUB TOTAL							
Perda: 0,5%				0,3491	0,3503	0,3503	0,3687
CUSTO TOTAL				70,1645	70,4072	71,6735	74,1006
CUSTO P/ QUILO				7,016	7,041	7,167	7,410

INCLUIR } COR: 130 R\$ 6,932
+cores } COR: 132 R\$ 7,404

OBS: São na totalidade seis cores diferentes no produto, incluir das duas cores faltantes.

CONTINUAÇÃO-CÁLCULO DO PRODUTO TINGIDO-Fio 12/1

1º CÁLCULO DO CUSTO DO FIO TINGIDO

TÍTULO FIO: 12/1 Trama

CÁLCULO PARA: 10 quilos

DISCRIMINAÇÃO	UNIDADE CÁLCULO	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL COR CRÚ:
<u>Fio</u> : Cru	Kg	10	4,450	44,500
Retorcedeira	Nº Quilos	120	-	-
Roçadeira	Nº Quilos	120	0,00132	0,1584
SUB TOTAL				44,6584
Perda: 1,0%				0,4466

Tingimento: Material	Kg	10	-	-
Mão de Obra	Kg	10	-	-
SUB TOTAL				45,1050
Perda: -				
Espularia	Nº Quilos	120	0,00550	0,6600
Urdideira	Kg	10	-	-
SUB TOTAL				45,7650
Perda: 0,5%				0,2288
CUSTO TOTAL				45,9938
CUSTO P/ QUILO				4,599

OBSERVAÇÃO: Não há custo do Tingimento do fio 12/1 , por ser cor CRUA (sem o tingimento).

CONTINUAÇÃO-CÁLCULO DO PRODUTO TINGIDO-Fio 24/2

1º CÁLCULO DO TINGIMENTO

TÍTULO FIO: 24/2 Torção

CÁLCULO PARA: 10 quilos

DISCRIMINAÇÃO	UNIDADE CÁLCULO	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL COR: ALV.
<u>Fio</u> : Cru	Kg	10	6,230	62,300
Retorcedeira	Nº Quilos	240	0,01035	2,4840
Roçadeira	Nº Quilos	120	0,00132	0,1584
SUB TOTAL				64,9424
Perda: 2,0%				1,2988
Tingimento: Material	Kg	10	0,30000	3,0000

Mão de Obra	Kg	10	0,30375	3,0375
				72,2787
SUB TOTAL				
Perda: 4,0%				2,8911
Espularia	Nº Quilos	-	-	-
Urdideira	Kg	10	0,24613	2,4613
				77,6341
SUB TOTAL				
Perda: 0,5%				0,3882
CUSTO TOTAL				78,0193
CUSTO P/ QUILO				7,802

O fio 24/2 é somente uma cor alvejado(branco)

18. CÁLCULO DO PRODUTO NA TECELAGEM

CÁLCULO PARA : Uma(1) dúzia

TIPO: rosto		UNIDADE CÁLCULO	CORES	CUSTO UNITÁRIO- MEDIO	B a n h o		R o s t o	
ARTIGO 58	QUANTIDADE				VALOR	QUANTIDADE	VALOR	
Fios: Felpa 16/1		Kg	120-122-130	7,039	0,5160	3,63212	0,2400	1,68936
Felpa 16/1		Kg	121-132-131	7,285	0,5160	3,75906	0,2400	1,74840
Trama		Kg	CRÚ	4,599	0,8400	3,86320	0,1800	0,82782
Torção 24/2		Kg	150	7,802	0,4320	33,7050	0,3000	2,34060
SUB TOTAL					2,3040	14,62490	0,9600	6,60618
Perda: 1,0%						0,14625		0,06606
Tear: Ritter		PICKS		0,16603	11,9160	1,97841	4,000	0,66412
Zutzer		-			-	-	-	-

				16,74950	7,33636
SUB TOTAL					
Perda: 0,5%				0,08370	0,03668
CUSTO POR DÚZIA				16,83320	7,37304
CUSTO POR UNIDADE (+12)				1,4030	0,6140

No cálculo da Tecelagem estão computados os pesos de cada tipo de fios de algodão e as cores.

19. CÁLCULO DO CUSTO MÉDIO DAS CORES

1 - CORES: 120 – 122 – 130 =
121 – 132 – 131 =

2 - CUSTO DAS CORES:

Preço
Médio

a) FELPA $\left\{ \begin{array}{l} 7,016 + 7,167 + 6,932 (\div 3) = 7,039 \\ 7,041 + 7,404 + 7,410 (\div 3) = 7,285 \end{array} \right.$

b) TORÇÃO 7,802

c) TRAMA 4,599

3 – PESO

	<u>banho</u>	
86 gr ÷ 2 =	43	x 12 = 0,5160
	43	x 12 = 0,5160
36	36	x 12 = 0,4320
70	<u>70</u>	x <u>12</u> = <u>0,8400</u>
192	=192	x 12 = 2,3040

	<u>rosto</u>	
40 =	20	x 12 = 0,2400
	20	x 12 = 0,2400
15 =	15	x 12 = 0,1800
<u>25</u> =	<u>25</u>	x <u>12</u> = <u>0,3000</u>
80 =	80	x as = 0,9600

OBSERVAÇÃO: Cada toalha o padrão é de duas cores (exemplo: cor 120 e 121), e três modelos. São portanto fabricados ao todo, três diferentes tipos de toalhas, cada modelo composta de duas cores.

1ª Toalha – cores $\left\{ \begin{array}{l} 120 \\ 121 \end{array} \right.$ Azul /amarelo

2ª Toalha – cores $\left\{ \begin{array}{l} 122 \\ 132 \end{array} \right.$ Rosa/bege

3ª Toalha – cores $\left\{ \begin{array}{l} 130 \end{array} \right.$ Verde/cinza

No custo unitário dos três modelos diferentes de produtos, foi calculada a média das cores, para formar um Custo Médio e conseqüentemente, também para formar um único Preço de Venda do Produto. Trata-se do produto: ARTIGO N.58 (toalha de banho e toalha de rosto)

20. CÁLCULO DO CUSTO DA CONFEÇÃO E O PREÇO DE VENDA

! CÁLCULO PARA: 1 dúzia		DATA: 31-08-XX				
TIPO: rosto 40x70						
DESCRIÇÃO DO PRODUTO	UNIDADE CÁLCULO	CUSTO UNITÁRIO	QUANTIDADE	VALOR	QUANTIDADE	VALOR
CUSTO ATÉ CONFEÇÃO			Tempo Padrão*	16,83320	Tempo Padrão*	7,37304
Mão de obra 241	H/P	2,46937	0,00300	0,00741	0,00230	0,00568
Mão de obra 242	H/P	3,07662	0,00150	0,00461	0,00080	0,00246
Mão de obra 243	H/P	2,37005	0,00090	0,00213	0,00045	0,00107
Mão de obra 244	H/P	3,46149	0,00350	0,01212	0,00250	0,00865
Mão de obra 245	H/P	2,37666	0,00210	0,00499	0,00110	0,00261
Mão de obra 246	H/P	2,58895	0,00400	0,01036	0,00350	0,00906
SUB TOTAL				0,04162		0,02953
Fio de costura nº 60	Kg	8,571	0,006 kg	0,05143	0,003 kg	0,02571

Etiqueta: nylon	Pç	0,240	12	2,88000	12	2,88000
	Pç	0,200	2	0,40000	1	0,20000
Saco Plástico: 30 x 45						
Caixa Papelão nº: 5	Pç	9,500	20dz	0,47500	80dz	0,11875
SUB TOTAL				3,80643		3,22446
TOTAL CUSTO CONFECCÃO				3,84805		3,25399
TOTAL CUSTO DIRETO PRODUÇ	%	48%		20,68125		10,62703
CUSTO UNITÁRIO DIRETO	(÷ 12)			R\$ 1,72300		R\$ 0,8860
DESPESAS VENDAS E FINANC.	%	20%		8,61719		4,42793
= CONTRIBUIÇÃO MARGINAL	%	32%		13,78750		7,08469
CUSTO FIXO	%	20%		8,61719		4,42793
LUCRO LÍQUIDO	%	12%		5,17031		2,65676
PREÇO DE VENDA EM DÚZIA	%	100%		43,08594		22,13965
PREÇO DE VENDA UNITÁRIO	(÷ 12)			3,59		1,85

- tempo padrão de fabricação

Comentários: O custo unitário do produto, começa com o cálculo do custo da matéria prima e na seqüência são acumulados os demais custos por onde o produto é percorrido acompanhando todo o fluxo do processo de fabricação. Cada Tipo de Produto tem a sua própria composição técnica, nos materiais e nos tempos de fabricação e conseqüentemente o seu próprio calculo do custo unitário do produto. As unidades de medidas (quilos-tempo-picks,etc) estão apropriadas aos centros de custos e para cada modelo de produto, aplicando o princípio da distribuição proporcional dos custos, ou seja, a indicação do melhor método do cálculo de custo.

O cálculo do custo do produto começa na fiação (algodão) e termina na confecção (unidade). Finalizando com o calculo do Preço de Venda, cumprindo as finalidades da CONTABILIDADE DE CUSTO.

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

- FIO COSTURA

1 cone de 350 gramas ao custo de R\$ 3,00 $(3,00 \div 350gr) = \underline{8,571 Kg}$

2 - ETIQUETA

1m 10 Pç R\$ 2,400 = 0,240 pç x 12 peças

3 - SACO PLÁSTICO

1 milheiro R\$ 200,00 $\div 1.000 = R\$ 0,20$ unidade

4 - CAIXA PAPELÃO

1 caixa	8,00
10m p/ caixa 1,00 o metro	1,00
25 gr. Cola	<u>0,50</u>
TOTAL	9,50

EMBALAGEM

- 1) Banho = 40 pacotes $(40 \times 6 = 240 \text{ peças} \div 12 = 20 \text{ dúzia})$
- 2) Rosto = 80 pacotes $(80 \times 12 = 960 \text{ peças} \div 12 = 80 \text{ dúzia})$

NOTA:

- 1) Em cada pacote de Banho, vão 6 peças de toalhas.
- 2) Em cada pacote de Rosto, vão 12 peças de toalhas.

21. DESPESAS EXERCÍCIOS EM PERCENTUAIS

1 - PROPORCINAIS DESPESAS DE VENDAS:

ICM (Média Ponderada)	11,00%
COMISSÕES S/VENDAS	3,00%
OUTROS	0,25%
PIS – Faturamento	<u>0,75%</u>
TOTAL	15,00%

2 – CUSTO FIXO TOTAIS:

Despesas Administrativas	5,00% s/vendas (orçamento)
Custos Indiretos Fabricação.	7,00% s/vendas (orçamento)
Despesas Financeiras	5,00% s/vendas (orçamento)
Despesas Vendas Fixas	<u>3,00% s/vendas (orçamento)</u>
TOTAL	20,00%

3 – HIPÓTASE DO LUCRO DESEJADO :

% Sobre as Vendas	12%
% Sobre o Capital	30%

OBS: Os percentuais dos custos fixos a sua origem é o Orçamento Operacional num período anual. No Orçamento estão previstas as despesas em valor absoluto por conta contábil e por departamento. O valor total dividido pelas Receitas encontramos o percentual dos Custos Fixos, servindo de base para a orientação de quanto deve ser o percentual da Margem de Contribuição desejada(32%), para absorver os Custos Fixos(20%) e finalmente, gerar o Lucro desejado(12%). Os valores do orçamento e os percentuais dos custos fixos, muda a cada novo Orçamento período anual.

22. CUSTO INTEGRADO Á CONTABILIDADE E CONTABILIZAÇÃO

RESUMO DOS DADOS ENCERRAMENTO DO MÊS VALORES ARBITRÁRIOS

a) Materiais

Fios de Algodão

1. Consumo do mês XX conforme relatórios R\$ 320.000,00

Anilinas Tingimento

Idem 10.000,00

Drogas Produtos Quimicos

Idem 20.000,00

SUB TOTAL

R\$ 350.000,00

<u>Materiais Embalagem (confeccção)</u>	
Idem	<u>15.000,00</u>
SUB TOTAL	R\$ 365.000,00

<u>Combustíveis</u>	
Idem	R\$ 5.300,00

b) Resumo da folha de pagamento

<u>Até Confeccção</u>			
Salários	46.900,00	} CUSTO DIRETO	
Encargos Sociais	23.450,00		
Energia Elétrica	2.831,84		
Combustíveis	<u>5.300,00</u>		
	78.481,84		
<u>Confeccção</u>			
Salários	4.600,00		
Encargos	2.300,00		
Energia Elétrica	<u>106,96</u>		
	7.006,96		

	<u>INDIRETOS</u>	<u>ADMINISTRATIVOS</u>
Salários	21.600,00	17.000,00
Encargos Sociais	8.900,00	4.700,00
Energia Elétrica	<u>6,25</u>	<u>54,95</u>
	30.506,25	21.754,95

Toalha Folha de Pagamento – Resumo (vide mapa mão de obra)

Salários	90.100,00
Encargos Sociais	39.350,00
Energia Elétrica	3.000,00
Materiais	<u>5.300,00</u>
	137.750,00

c) Dados da produção em unidades

Produção até Confeccção

Produção Banho	200.000 Pç x 1,403 c.u.= 280.600,00
Produção Rostos	<u>100.000 Pç x 0,614c.u. = 61.400,00</u>
TOTAL	300.000 342.000,00

Produção da Confeccção

Produção Banho	190.000 Pç x 1,723 c.u.= 327.370,00
Produção Rosto	<u>90.000 Pç x 0,886c.u. = 79.740,00</u>
TOTAL	280.000 407.110,00

<u>Venda dos Produtos</u>	<u>Custo Produtos</u>	<u>Valor da Venda</u>
180.000 Banho x 1,723c.u.	310.140,00 pv3,590	646.200,00

<u>80.000</u> Rosto x 0,886	<u>70.880,00</u>	1,845	<u>147.600,00</u>
260.000	381.020,00		793.800,00

d) Cálculo da participação do custos fixos nos Estoques

Custo Direto Fabricação:	
Consumo materiais diretos	3.65.000,00
Mão de Obra Direta (Folha Pagamento)	<u>85.488,80</u>
	450.488,80

*Custos Indiretos de Fabricação **45.000,00**

Calculo Percentual:Balancete (45.000,00 ÷ 450.488,80)(x100) = **10%**

* Valores serão contabilizados diretamente no resultado (custo indiretos) e a participação dos 10% do custo indireto de fabricação serão calculados sobre os estoques do ativo sendo subtraída do custo.

Comentários:

Os Custos dos Produtos Vendidos valorizados pelos Custos Diretos e dos Custos Indiretos de Fabricação, no Balanço Financeiro. No exemplo apresentado, como está sendo usado o Sistema de Custeio Direto, o C.P.V. está valorizado somente pelo Custo Direto de Fabricação. Neste caso deve acrescentar os Custos Indiretos de Fabricação que foram contabilizados diretamente na Conta de Resultado. As diferenças de Estoque, para mais ou para menos no mês, o valor será lançado na Conta de resultado participação do Custo Fixo dentro do grupo da conta Custos Indiretos de Fabricação.

Exemplo:

a) Custo Direto Fabricação (estoque)	10.000,00
Participação Custo Fixo (estoque)	<u>1.000,00(10%)</u>
TOTAL DO VALOR ESTOQUE	11.000,00
b) Despesas Indiretas Fabricação	1.000,00
Participação Custo Fixo	<u>(1.000,00)</u>
SALDO CONTAS DE CUSTOS	0

O estoque (no Ativo) é composto no nosso exemplo de duas contas:

Estoque de Produtos Acabados (ou Transformação)

+ Participação do Custo Fixo sobre idem: (que corresponde a parcela dos Custos Indiretos de Fabricação, calculando-se uma percentagem sobre o Custo Direto de Fabricação)

LANÇAMENTOS CONTÁBEIS

a) Materiais - Consumo

<u>1º D - Estoques Transformação (Ativo)</u>	
consumo materiais mês XX	350.000,00
a <u>Fios de algodão (almoxarifado)</u>	

consumo idem	320.000,00
a <u>Anilinas (almoxarifado)</u>	
idem	10.000,00
a <u>Drogas (almoxarifado)</u>	
idem	<u>20.000,00</u>
	350.000,00

2º D - Estoques Confeccão (Ativo)

a <u>Material embalagem</u>	
consumo materiais mês XX	15.000,00

b) Folha Pagamento

3º D - Estoques Transformação (Ativo)

Valor Folha Pagamento mês XX	78.481,84
------------------------------	-----------

a <u>Salários a Pagar (Passivo)</u>	
folha de pagamento mês XX	46.900,00

a <u>Encargos Sociais a Pagar</u>	
folha de pagamento mês XX	23.450,00

a <u>Energia Elétrica a Pagar</u>	
folha pagamento	2.831,84

a <u>Combustíveis (Almoxarifado)</u>	
consumo 10/79	<u>5.300,00</u>
	78.481,84

4º D - Estoque Confeccão (Ativo)

Valor Folha de Pagamento mês XX	7.006,96
---------------------------------	----------

a <u>Salários a Pagar (Passivo)</u>	
folha pagamento mês XX	4.600,00

a <u>Encargos Sociais a Pagar</u>	
idem	2.300,00

a <u>Energia Elétrica a Pagar</u>	<u>106,69</u>
Fatura mês XX	7.006,96

5º - Salários Indiretos (Despesas)

Valor Folha Pagamento mês XX	21.600,00
------------------------------	-----------

<u>Encargos Sociais</u>	
Idem	8.900,00

Energia Elétrica

Consumo Mês XX	<u>6,25</u>
	30.506,25

a <u>Salários a Pagar (Passivo)</u>	
folha pagamento mês XX	21.600,00

a <u>Encargos Sociais a Pagar</u> idem	8.900,00
a <u>Energia Elétrica a Pagar</u> Consumo mês XX	<u>6,25</u>
	30.506,25
6° D - <u>Salários Diretoria (Despesas)</u> Folha Pagamento mês XX	10.000,00
D - <u>Encargos Sociais</u> Idem	1.200,00
D - <u>Salários Escritório</u> Idem	7.000,00
D - <u>Energia Elétrica</u> Consumo mês XX	<u>54,95</u>
	21.754,95
a <u>Salários a Pagar (Passivo)</u> folha pagamento mês XX	17.000,00
a <u>Encargos Sociais a Pagar</u> idem	4.700,00
a <u>Energia Elétrica a Pagar</u> idem	<u>54,95</u>
	21.754,95

c) Produção

<u>Estoque de Produto em Transformação</u> 7° D - <u>Estoque Confecção (Ativo)</u> a <u>Estoque Transformação</u> Transferência para Produtos Confecção 300.000 Pç	342.000,00
<u>Estoque de Produto na Confecção</u> 8° D - <u>Produtos Acaba-dos (Ativo)</u> <u>Estoque Confecção</u> Transferência para Produtos Acabados 280.000 Pç	407.110,00
<u>Vendas de Produtos</u> 9° 1) <u>C.P.V.</u> D - <u>Produtos (C.P.V.)</u> a <u>Produtos Acabados (Ativo)</u> venda 260.000 Pç	381.020,00
2) <u>Receitas</u> a <u>Vendas a Prazo (Receita)</u> D - <u>Duplicatas a Receber (Ativo)</u> faturas n. 001 a 200	793.800,00

(+) Participação Custo Fixo s/ Estoque Transformação	<u>8.648,20</u>
TOTAL ESTOQUE EM TRANSFORMAÇÃO	95.130,04
2 – <u>Confecção</u>	
Estoque na confecção	(43.103,04)
(+) Participação Custo Fixo s/ Estoque Confecção	<u>(4.310,30)</u>
TOTAL ESTOQUE NEGATIVO CONFECÇÃO	(47.413,34)
3 – <u>Acabados</u>	
Estoque produtos acabados	26.090,00
(+) Participação Custo Fixo s/ Estoque Acabados	<u>2.609,00</u>
TOTAL ESTOQUES ACABADOS	28.699,00

Observação:

O Saldo do Estoque de Produtos na Confecção foi colocado de propósito valor negativo que pode ter ocorrido por dois motivos:

- 1) O cálculo do Custo está supervalorizado (incorreto).
- 2) Ou a contagem da quantidade no processo de Produção está incorreta.

Com o levantamento físico do Inventário, é feita a correção do estoque e consequentemente corrige o saldo do estoque. No Balanço Final do Ano é feita a contagem física do inventário, quando é obrigatória.

Lembrando, os critérios que foram utilizados, seguem obrigatoriamente a legislação brasileira.

Recomendam-se, para facilitar toda a operacionalidade da contabilidade integrada, experiência contemporânea, apontam para as mudanças prementes, vejo que o caminho indicado aponta para a utilização do SISTEMA DE CUSTEIO DIRETO INTEGRADO Á CONTABILIDADE.

1* ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO EM QUANTIDADE

Quantidade a ser produzida e vendida com base na programação de vendas

TIPO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
Banho	10.000	12.000	12.000	
Rosto	20.000	22.000	23.000	
TOTAL	30.000	34.000	35.000	

NOTA: Discriminado por Família de Produtos. O cálculo será feito individualmente, por tipo de produto dentro de cada família.

(Banho, Rosto, Piso, Toalhinhas, Roupões, etc.)

2º ORÇAMENTO DE CUSTO (C.P.V.)

A mesma quantidade que foi produzida é vendida

TIPO	CUSTO UNITÁRIO DIRETO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE
Banho	1,723	17.230,00	20.676,00	20.676,00
Rosto	0,886	17.720,00	19.492,00	20.378,00
TOTAL	-	34.950,00	40.168,00	41.054,00

NOTA: Calculado cada Produto individualmente pelo seu Custo Unitário. (Custo unitário Direto multiplicado pela quantidade)

3º ORÇAMENTO DE VENDAS

Baseado na previsão de vendas para o período

TIPO	PREÇO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
------	-------	--------------	--------------	--------------	--------------

	DE VENDA			
Banho	3,59	35.900,00	43.080,00	43.080,00
Rosto	1,845	36.900,00	40.590,00	42.435,00
TOTAL	-	72.800,00	83.670,00	85.515,00

NOTA: O cálculo da venda é individual.(preço de venda multiplicado pela quantidade)
No exemplo, foi mantido o mesmo preço de venda , na prática, com a Inflação, tanto o Custo Unitário do Produto e também o Preço de Venda podem sofrer alterações – (Aumentar/ ou Diminuir).

24. ORÇAMENTO OPERACIONAL TRIMESTRAL

DESCRIMINAÇÃO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
a - Vendas dos Produtos	728.000	836.700	855.150	763.900
b – Custo Produtos Vendidos	349.500	401.680	410.540	366.730
c – Desp. Proporcionais Vendas	109.200	125.505	128.273	114.585
d – Desp. Variáveis Financeiras	36.400	41.835	42.757	38.195
Margem de Contribuição				
e - $A - (B+C+D)$	232.900	267.680	273.580	244.390
Percentagem M.C	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%
f - Desp. Indiretas Fabricação	36.400	41.835	42.757	38.195
Salários Ind. + Enc. Soc.	10.000	14.000	14.000	15.000
Depreciação	5.000	5.500	6.000	6.500
Manutenção	5.000	5.500	6.000	4.500
Materiais Secundários Ind.	16.000	16.000	16.000	11.500
Outros	400	835	757	695
g - Despesas Administrativas	72.800	83.670	85.515	76.390
Salários Cons. Administr.	30.000	30.000	30.000	30.000
Salários Administr. + E. S	25.000	35.000	35.000	30.000
Locação	2.000	2.000	3.000	3.000

Refeitório	3.000	4.000	5.000	6.000
Outros	12.800	12.670	12.515	7.390
h - Despesas Tributárias	7.280	8.367	8.552	7.639
Impostos Municipais	6.000	6.000	6.000	6.000
Outros	1.280	2.367	2.552	1.639
i - Despesas Vendas	29.120	33.468	34.206	30.556
Salários + Enc. Sociais	10.000	14.000	14.000	15.000
Propaganda Fixa	12.000	12.000	12.000	12.000
Brindes	5.000	6.000	7.000	3.000
Outros	2.120	1.468	1.206	556
j – Custo Fixo (F+G+H+I)	145.600	167.340	171.030	152.780
l – Lucro	87.300	100.340	102.550	91.610
Percentagem	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%

Observação: O Modelo do Orçamento apresentado, são valores TRIMESTRAIS, na prática esses valores são projeções mensais para o período de um ano e as análises, controle e acompanhamento das variações são feitos diários e mensais para fins gerenciais, proposta de correções dos desvios.
Bom proveito, obrigado.

PARTE DOIS – PREÇO DE VENDA

CAPÍTULO 13

FÓRMULA PARA O PREÇO DE VENDA

A formação do preço de venda a ser praticado numa empresa, utiliza três base fundamentais, são os preços de venda à vista, de venda com descontos sucessivos e o de venda à prazo.

Aplicação dos cálculos fórmulas pela empresas são:

1ª PREÇO DE VENDA À VISTA

$$\text{Fórmula: PV} = \text{CD} : \frac{\text{DVV} + \text{MC}}{100}$$

Sendo:

PV = Preço de Venda

CD = Custo Direto Produção (unitário)

DVV = Despesas Variáveis de Vendas (%)

MC = Margem Contribuição (%)

EXEMPLO:

CÁLCULO:

$$\text{PV} = ?$$

$$\text{PV} = 10,00 : (\underline{25,0\% + 30,0\%})$$

$$\text{CD} = 10,00$$

$$100$$

$$\text{DVV} = 25,0\%$$

$$\text{MC} = 30,0\%$$

$$\text{PV} = 10,00 : \underline{55,0\%/100}$$

$$\text{PV} = 10,00 : 0,45$$

$$\text{PV} = 22,22$$

2ª PREÇO DE VENDA COM DESCONTOS SUCESSIVOS

$$\text{Fórmula: PV} = \text{CD} : \frac{\text{DVV} + \text{MC}}{100} : (\frac{\text{DESC}}{100}) : (\frac{\text{DESC}}{100})$$

3ª PREÇO DE VENDA À PRAZO

3.1=Preço Venda prazo taxa por fora. (fórmula Indicada)

$$\text{Fórmula: PV} = \text{CD} : \frac{\text{DVV} + \text{MC}}{100} \times \text{TF}$$

3.2 = Preço de Venda à prazo taxa por dentro.

(só para fins acadêmicos)

$$\text{Fórmula: PV} = \text{CD} : \frac{\text{DVV} + \text{MC} + \text{TF}}{100}$$

OBS: Das três modalidades colocadas acima, os cálculos do preço de venda poderão ser aplicadas simultaneamente.

CAPÍTULO 14

CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA E ANÁLISE

Praticar a formação do preço de venda depende da política da empresa, aplicação do preço de venda à vista, com descontos e a prazo.

Eliminada as dúvidas, as fórmulas praticadas pelas empresas seguem os modelos sugeridos: (1) Preço de

venda á vista; (2) preço de venda com descontos sucessivos; e (3) preço de venda a prazo.

Aplicação das fórmulas:

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 PREÇO À VISTA:

PV = ?

CD = 10,00

DVV = 25,0%

MC = 30,00%

CÁLCULO:

$$PV = 10,00 : \left(1 - \frac{25,0\% + 30,0\%}{100} \right) = 10,00 : 0,45$$

PV = 22,22

2ª PREÇO DE VENDA COM DESCONTOS SUCESSIVOS

Fórmula: PV =

$$CD : \left(1 - \frac{DVV + MC}{100}\right) : \left(1 - \frac{DESC}{100}\right) : \left(1 - \frac{DESC}{100}\right) : \dots 3$$

3ª PREÇO DE VENDA À PRAZO

Preço de Venda a prazo taxa por fora (Fórmula Indicada)

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

OBS: $TF = 1 + \frac{i}{100}$

TF = taxa financeira

Segue a demonstração dos cálculos das 3 fórmulas.

APLICAÇÃO DAS FÓRMULAS PREÇO DE VENDA

Dados do Problema apresentado nas páginas anteriores:

5.1 Custo Unitário direto produção = 24,50 + 7,60 ... R\$ 32,10

5.2 Despesas Variáveis de Venda = % 13,0%

5.3 Margem de Contribuição = % 30,0%

CD: Materiais \$ 24,50 + Mão obra direta \$ 7,60 = \$ 32,10.

Primeiro: Cálculo do Preço à Vista

Fórmula: $PV = CD : (1 - DVV + MC) / 100$

Sendo:

CD - Custo Direto de Produção R\$ 32,10

DVV - Despesas Variáveis Vendas 13,0%

MC – Margem de Contribuição 30,0%

$$PV = 32,10 : (1 - 13,0\% + 30,0\%) / 100$$

$$PV = 32,10 : (1 - 43,0\%) / 100$$

$$PV = 32,10 / 0,57$$

Preço de Venda à Vista \$ 56,32

Segundo: Preço de Venda com Descontos Sucessivos

Os dados iguais do primeiro cálculo-preço à vista

+Descontos Sucessivos de 10,0% + 5,0%

$$\text{Fórmula: } PV = CD : (1 - DVV + MC) / 100 : (1 - DESC) / 100 : (1 - DESC) / 100$$

$$PV = 32,10 : (1 - 13\% + 30\%) / 100 : (1 - 10\%) / 100 : (1 - 5\%) / 100$$

$$PV = 32,10 : 0,57 : 0,90 : 0,95$$

$$PV = 56,32 : 62,58 : 65,87$$

Preço de Venda com Descontos R\$ 65,87

Terceiro: Preço de Venda à Prazo

$$\text{Fórmula: } PV = CD : (1 - DVV + MC) / 100 \times TF$$

$$PV = 32,10 : (1 - 13\% + 30\%) / 100 \times (100 + 0,05)$$

$$PV = 32,10 : 0,57 \times 1,05$$

$$PV = 59,14$$

Preço de venda a prazo R\$ 59,14

Explicação TF: Prazo 30 dias - Taxa Financeira 5,0% a/m.

$$TF = n+(1/100) = 1+0,05 = 1,05$$

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

A. CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO

Planilha de Custo: Ficha Técnica do Produto

1 kg Matéria Prima	R\$ 21,50
1 unidade Etiqueta.....	R\$ 2,00
1 unidade Saco Plástico.....	R\$ 1,00
0,20 Hora M.O.D. - CC - A (15,20).....	R\$ 3,04
0,25 Hora M.O.D.- CC – B (18,00).....	<u>R\$ 4,56</u>
Custo Unitário Produto Total	R\$32,10

Os dados do produto foram apenas de três itens de materiais diretos e de dois centros de custos para a mão de obra direta. Na prática a composição do produto não há limite de itens materiais e dos centros de custos da mão de obra direta.

B. MODELO SIMPLIFICADO ORÇAMENTO OPERACIONAL

<u>Descrição das Contas</u>	<u>Valor</u>	<u>Percentagem</u>
-----------------------------	--------------	--------------------

<u>1-VENDAS TOTAIS.....</u>	<u>260.000</u>	<u>100,0%</u>
1.1. Venda Camisas (1000x60,00)..	60.000	23,1%
1.2. Venda Calças (2000x100,00)...	200.000	76,9%
<u>2-CUSTOS DIRETOS TOTAIS.....</u>	<u>148.200</u>	<u>57,0%</u>
2.1. CD Camisas(1000x34,20).....	34.200	57,0%
2.2. CD Calças(2000x57,00).....	114.000	57,0%
<u>3-DESPESAS VARIÁVEIS VENDA...</u>	<u>33.800</u>	<u>13,0%</u>
3.1. DVV Camisas.....	7.800	13,0%
3.2. DVV Calças.....	26.000	13,0%
<u>4-MARG CONTRIBUIÇÃO(1-2+3).</u>	<u>78.000</u>	<u>30,0%</u>
_4.1. MC Calças.....	18.000	30,0%
4.2. MC Calças.....	60.000	30,0%
<u>5-DESPESAS ESTRUTURAIS (1 a 4).</u>	<u>46.800</u>	<u>18,0%</u>
5.1. Custos Indiretos Produção....	19.800	7,6%
5.2. Despesas Fixas de Vendas....	9.000	3,5%
5.3. Despesas Administrativas....	8.000	3,1%

5.4. Despesas Financeiras.....	10.000	3,8%
<u>6-RESULTADO OPERACIONAL(4-5).</u>	<u>31.200</u>	<u>12,0%</u>

Os dados: (4) MC 30% - (5) DE 18% = (6) RO 12%, usados na formação do Preço de Venda.

A metodologia que foi usada na elaboração orçamento operacional simplificado, é a mesma estrutura aplicada nas pequenas e grandes empresas. Portanto, mesmo sendo uma empresa pequena e o orçamento também feito de forma simplificada, não perde a sua eficácia na análises dos resultados. A estrutura é a mesma para todos os tamanhos de empresas e o comportamento dos números, de suas variações e interpretações, também.

Segue a orientação para os cálculos frente os valores do orçamento:

a. VENDAS

Multiplicação das quantidades vendidas pelo preço de venda líquido e à vista.

b. CUSTOS DIRETOS

Multiplicação das quantidades vendidas pelo custo unitário do produto (ou mercadoria) e à vista.

c. DESPESAS VARIÁVEIS DE VENDAS

Multiplicação do percentual (%) das DVV pelo valor da venda e separada por unidades de negócios.

d. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A Margem de Contribuição o cálculo fazer em separado por unidades de negócios camisas e calças, corresponde as vendas subtraídas dos custos diretos de produção ou mercadorias e das despesas varáveis de vendas. O mesmo critério aplicado para os valores totais.

e. DESPESAS ESTRUTURA

Corresponde a soma dos valores absolutos dos custos e despesas estruturais (fixas), distribuídas por áreas (exemplo: depto compras, financeiro...), e por contas contábeis (exemplo: salários, depreciação...).

Aprender a lidar com os números é o pulo do gato; os controles dos custos fixos a comparação e interpretação dos valores são pelos valores absolutos de cada conta

contábil. Diferentemente dos custos variáveis, eles são proporcionais aos volumes e as interpretações são feitas pelos percentuais.

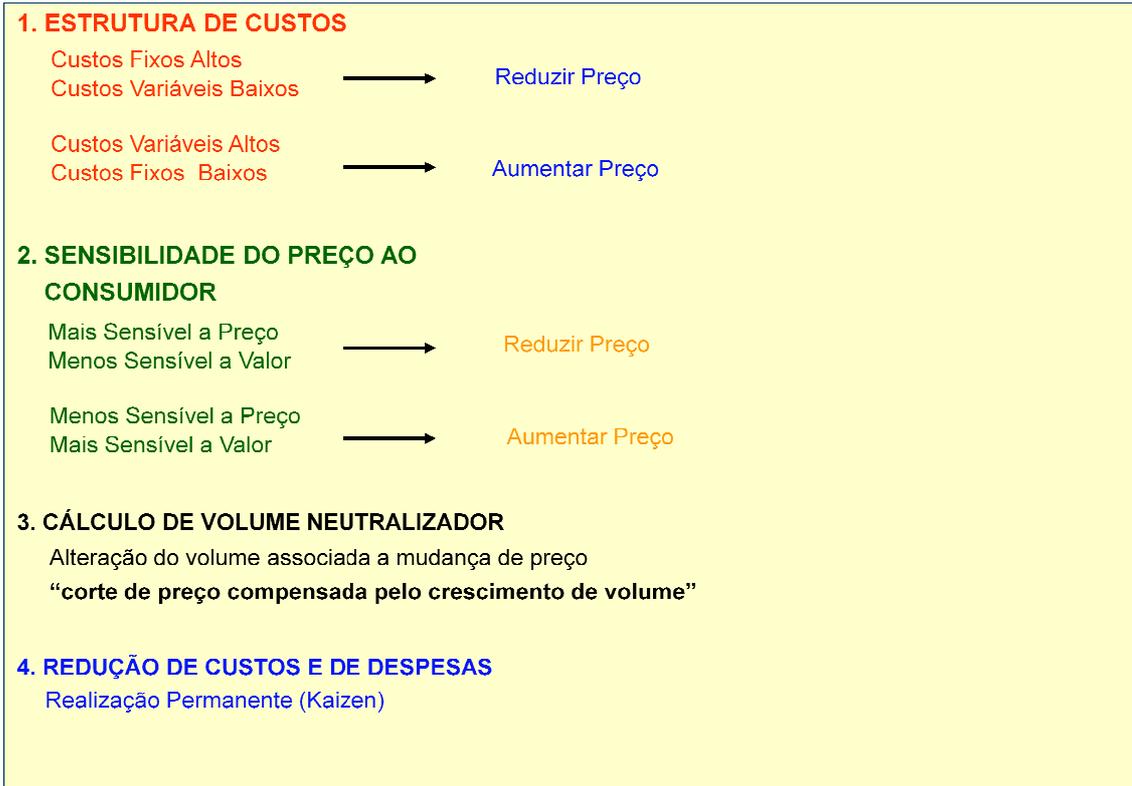
f. RESULTADO OPERACIONAL

Finalmente, as receitas das vendas menos custos e despesas variáveis igual margem de contribuição subtraídas dos custos e despesas estruturais=Resultado LUCRO OU PREJUÍZO.

As informações são organizadas no Plano de Contas da Contabilidade, aplicando o sistema de custeio direto a padrão, com destaque para a separação dos custos diretos de produção e despesas variáveis de vendas e os custos estruturais ou fixos. Lembrando, no cálculo do custo unitário do produto, estão sendo computados somente os custos diretos de produção.

CAPÍTULO 15

PROCESSO DE PREÇOS E DEFINIÇÃO DE LUCROS



Mostra no quadro: a influência do custo na fixação do preço de venda e a sensibilidade do consumidor com relação ao preço de venda. Ainda, mostrar o ponto de neutralidade (lucro zero), associado à mudança do custo e do preço de venda.

Regras básicas:

- . Custos variáveis altos aumentar o preço de venda;
- . Custos fixos altos baixar o preço de venda;
- . Consumidor sensível ao preço baixar o preço de venda;
- . Consumidor menos sensível ao preço aumentar o preço.

ESTRATÉGIAS IMPORTANTE-CUSTOS E PREÇOS

<Quando os custos variáveis estão elevados e próximos ao preço de venda, não resolve aumentar o volume de

vendas diversas vezes, até triplicar o valor, a contribuição da margem é pequena para o lucro. Nesse Caso! **A Empresa deve aumentar o preço de venda.**

<Quando os **custos fixos** estão elevados com participação relativa alta, provocada pelo baixo volume das vendas e tentar estimular maior consumo e o lucro. Nesse Caso! **A Empresa deve baixar o preço de venda.**

Para a comprovação desta afirmação é necessário fazer simulações matemáticas. A matemática é a melhor maneira de desenvolver a inteligência e toda sabedoria está condiciona a coerência nas interpretações dos números e, é uma nova maneira de ser mais eficiente.

PREÇO E VALOR

Preço e valor são matérias totalmente diferentes.

Preço é o que se pretende cobrar pelo produto que se oferece.

Valor é o que o consumidor vê que vale a pena pagar para obter o produto.

Todo gestor de negócios procura descobrir na prática, uma política de preços para agradar o cliente, com muita flexibilidade, num mercado cada vez mais dinâmico e concorrido. Segundo um dos maiores gurus no mundo dos negócios, de renome mundial “RAM CHARAN” o seu livro crescimento lucrativo, ***“Qualquer que seja sua estratégia e seu negócio, comece de trás para frente, comece pelo cliente”***, assim, o GANHO da empresa começa fora dela, é o CLIENTE! Pesquisa feita no Brasil,

69% dos clientes, que não é bem recebido no momento da compra, a empresa perde esse cliente. Você pode fazer a diferença!

Remeta para outra estratégia vejo muito importante, de colocar no preço de venda descontos e no momento da venda conceder esses mesmos descontos. O cliente fica contente! Certamente uma forma interessante de marketing para atrair e agradar o cliente, sem perder o foco no resultado desejado. São instrumentos e práticas importantes sem descuidar do controle dos lucros. Aumentar o volume de vendas é a estratégias mais importantes para o crescimento lucrativo.

CAPÍTULO 16

APLICAÇÃO DA TABELA DO PREÇO DE VENDAS- VENDA DE PRODUTOS-INFLAÇÃO DE MATERIAIS

I. APLICAÇÃO TABELA PREÇO 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	Variação	
						Valores	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: $\frac{\text{Preço Venda Praticado}}{\text{Preço Venda Tabela}} = \frac{149.400}{153.000} = 0,976$ ou 97,6%

Comentário: O cálculo da aplicação Tabela de Preços é feita via sistema eletrônico(computação), quando são processadas as notas fiscais emitidas aos clientes e a comparação feita com a tabela preço de venda líquida.

Na tabela de Preço de Venda Líquida está sendo excluídos os descontos programados, ou seja, Preço de Venda Bruto menos os descontos sucessivos.

A política da empresa incluindo os descontos sucessivos, preço de venda inchado, mas no momento da venda esses mesmos descontos serão concedidos parcial ou integralmente. Muitos negócios ainda, esses descontos poderão ser superiores aos previstos que foram colocados nos preços, daí a necessidade de se fazer o controle, usando o mapa acima para medir se os descontos estão acima ou abaixo do planejado. O que não pode é deixar de vender ao cliente, portanto, os descontos concedidos deve ser muito bem administrado, controlando-os.

No exemplo colocado, a perda calculada foi de 2,4% (97,6% - 100,0%), devido aos preços reais praticados aos clientes foram menores, significa que os descontos sugeridos foram maiores. O produto Blusa foi aquele produto que apresentou a maior perda de MC, em valor \$3000 e o percentual 11,1%. Qual o motivo? Investigar!

Importante também será avaliar à nível de clientes.

II. ANÁLISE 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 da MC
1 – Blusas	1.500	27.000	15.000	12.000	44,4%	12,5%	18,1%	20,7%
2 – Calças	2.000	38.000	23.000	15.000	39,5%	16,7%	25,4%	25,9%
3 – Camisas	3.000	34.500	20.000	14.500	42,0%	25,0%	23,1%	25,0%
4 – Bermudas	500	10.900	5.450	5.450	50,0%	4,2%	7,3%	9,4%
5 – Camisetas	5.000	39.000	28.000	11.000	28,2%	41,6%	26,1%	19,0%
	12.000	149.400	91.450	57.950	38,8%	100,0%	100,0%	100,0%

Comentários:

1º O Produto Calça apresenta a melhor regularidade em relação as médias em quantidade – venda – margem de contribuição.

2º O Produto Bermuda de baixa participação nas quantidades (4,2%) e elevada participação na margem de contribuição (7,3%) considerado o produto de maior valor agregado.

3º O Produto Camiseta de participação elevada nas quantidades (41,6%) e baixa participação na margem de contribuição (19,0%), considerado produto de baixo valor agregado.

Outras avaliações são possíveis, o quadro oferece outras informações importantes.

III. INFLAÇÃO INTERNA DE MATERIAIS

Consumo mensal dos materiais:

Tipos de Materiais	Mês			Mês			Varia	
	Quantid.	Custo Unit.	Total	Quantid.	Custo Unit.	Total	Quantid.	Custo Unit. (Out.)

							(Nov.)	
1 – Matéria Prima X	1.000	5,00	5.000	1.200	5,50	6.600	1.200	5,00
2 – Matéria Prima Y	1.200	6,00	7.200	1.100	6,20	6.820	1.100	6,00
3 – Matéria Prima Z	1.800	4,50	8.100	1.700	4,50	7.650	1.700	4,50
4 – Matéria Prima W	2.800	1,80	5.040	3.000	2,00	6.000	3.000	1,80
5 – Matéria Prima K	<u>4.200</u>	<u>1,90</u>	<u>7.980</u>	<u>4.200</u>	<u>2,00</u>	<u>8.400</u>	<u>4.200</u>	<u>1,90</u>
Total Custos dos Materiais	11.000		33.320	11.200		35.470	11.200	

1º Cálculo (incorreto)

Custo Material Nov

$$\text{Custo Material Out} = \frac{35.470}{6} = 6,5$$

2º Cálculo (correto)

$$\text{Custo Material Nov} = \frac{35.470}{7} = 5,5$$

$$\text{Custo Material Variç} = \dots \dots \dots 1,\%$$

Comentários:

O cálculo da inflação interna, a correção do preço dos materiais considera-se o preço dos materiais do mês anterior(outubro) multiplicar pela quantidade dos materiais do mês corrente(novembro). No exemplo, foram considerados os preços do mês de outubro multiplicado pelas quantidades do mês de novembro e o valor colocado no denominador da fórmula.

No numerador são considerados as quantidades e os preços do mês corrente, ou seja, no exemplo o mês de novembro.

O cálculo incorreto (n.1) considera simplesmente a divisão do consumo dos materiais do mês de novembro pelo do mês de outubro. O correto para qualquer período, considerar as mesmas quantidades do mês em análise , no exemplo em referência foi o mês de novembro e os custos dos materiais do mês do período desejado para a análise, no exemplo foi o mês de outubro.

PARTE TRÊS. ANÁLISE DE RESULTADOS

CAPÍTULO 17

INTERPRETAÇÃO EXPONENCIAL

ANÁLISES CONTUNDENTE DAS VARIAÇÕES

CONFRONTO ORÇAMENTÁRIO PLANEJADO X REALIZADO

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

Estudo de caso 1

Receita menor ao Projetado - Resultado menor ao esperado

<u>A - CONTA</u>	<u>RESULTADOS</u>	<u>ORÇADO</u>	<u>REALIZADO</u>	<u>VARIAÇÃO</u>
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. Às 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 públicas (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 prática da administração moderna, afirma: 90% das questões administrativas são iguais para todas as Empresas.

O crescimento lucrativo traz à 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 de 12%, 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 o preço de venda sem o imposto ficou igual, será o 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, conseqüentemente menor resultado.

3. DESPESAS VARIÁVEIS DE VENDAS

Interpretação:

As Despesas Variáveis de Vendas foram menores em 1p.p. (5%-4%)

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

São hipóteses, os motivos são diversos para cada empresa, precisa conhecer.

É importante acrescentar que a variação do percentual não está relacionada

necessariamente ao volume de vendas.

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 INTERPRETAÇÃO DOS NÚMEROS

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=13.000 maior 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. Despesas 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, inclui 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 $\pm 70\%$ 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 foram colocadas as comparações dos valores realizados e das variações, devido que os critérios de avaliação e análises, seguem os mesmos roteiros colocados no estudo de caso 1 e 2. Objetivo principal foi mostrar toda a estruturação e a valorização das contas de resultados considerando o principal, 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.

CONHECIMENTO EXPONENCIAL POR EXCELÊNCIA

TEORIA X PRÁTICA

A SUA EFICIÊNCIA COMO EXECUTIVO

DOSSIÊ foi desenvolvido em duas áreas do conhecimento:

TEÓRICA mergulhe nos livros, vale a Leitura.

PRÁTICA mergulhe nas aplicações, da Teoria.

Aposte nesta forma inovadora de transformar os conhecimentos adquiridos nos livros e nas experiências vivenciadas, com **atitudes** aplicáveis ao dia a dia!

A teoria nunca chegou à prática, a prática não foi fiel a teoria, mas, muitos estão procurando novas teorias capazes de impulsionar novas práticas.

A Teoria e a Prática juntam forças e o resultado é uma proposta muito interessante, extraordinária sobre como fazer acontecer.

Lembre-se, o **saber** vêm de pesquisas e experiências de outras pessoas. Nascemos originais.

Transforme conhecimentos em atitudes!

Divisão 1. T E Ó R I A S E X P O N E N C I A I S

São os melhores **LIVROS** de negócios que eu já vi.

*A **ciência** é como o curso d'água, acha sempre o seu caminho: Susan Fischer - Universidade da Califórnia.*

*Todo **Homem** nasce original e morre plágio – Millôr Fernandes.*

Procuramos oferecer nestas poucas páginas, conteúdos exponenciais e, vejo como sendo as melhores teorias sobre negócios. Você primeiro faz uma leitura dinâmica e vai selecionar aquele tema que achar mais interessante.

I - A B U N D Â N C I A

O futuro é melhor do que você imagina.

Peter H. Diamandis e Steven Kotler da Singularity University - Califórnia, documentam como o progresso em inteligência artificial, robótica, computação infinita, biologia sintética e muitas outras tecnologias em crescimento exponencial permitirá que tenhamos mais ganhos nas próximas duas décadas do que nos dois últimos séculos. A velocidade das mudanças são

imperceptíveis e excepcionais. Logo poderemos suprir todas as necessidades de cada homem, mulher e criança do planeta.

O futurista Ray Kurzweil (90% de acertos) da Universidade Singular, prever para 2029 quando teremos incremento em nosso conhecimento de um bilhão de vezes, aumento a inteligência das máquinas humanas, colocando IPHONE dentro do cérebro, que terá o tamanho de um glóbulo. Diz, a realidade virtual será mais real do que a realidade.

A Energia Solar substituirá as demais fontes energia com baixos custos, a Água do mar será convertida em potável pela dessalinização, a Agricultura ocupará menos espaços e na área da Saúde o milagre será ainda maior.

O fim do modelo da escassez e as quatro forças para o início da Abundância:

- . **As tecnologias**, estudos sistemáticos sobre teorias, processos, métodos, meios e instrumentos de um ou mais domínios na atividade humana;
- . **Os tecnofilantropos**, os que atuam por meio de empreendedores sociais e se envolvem nos projetos empresas socialmente responsáveis, focam problemas sociais, com doações em dinheiro;
- . **Faça-você-mesmo**, aprender com as tecnologias em abundância, que o sucesso depende da capacidade individual de fazer acontecer;

. **Bilhão ascendente**, quem ocupavam o estrato inferior da pirâmide econômica, o chamado um bilhão inferior, haviam se tornado um mercado econômico viável.

O mundo da abundância é um dos cenários possíveis, mas não está garantido, por definição é a disponibilidade generalizada de produtos e serviços, afinal.

O Livro Abundância é um antídoto contra o pessimismo atual.

II – INEVITÁVEL

As 12 Forças Tecnológicas que mudarão nosso mundo.

Kewin Kelly mostra como as próximas transformações afetarão nossas vidas – desde a realidade virtual em casa até a inteligência virtual presente em tudo o que fabricamos. No mundo digital intangível, nada é estático ou é fixo, tudo está em processo de vir a ser.

Você e sua Empresa terão de aprender a conviver com a inteligência artificial e a aproveitá-la ao máximo.

Nós vamos rastrear a nós mesmos e a nossos amigos e seremos monitorados por nossos amigos, empresas e governos.

Tudo será revolucionário – aumentarmos a probabilidade de nos beneficiarmos delas, o que podemos fazer:

>Daqui para frente o que você deve inventar?

>Onde é melhor trabalhar?

>O sábio investir em que?

>Como atingir melhor os clientes?

>Como começar posicionar nesta realidade emergente?

Todo o conteúdo produzido atualmente está a apenas um clique de distância. O acesso é mais importante do que nunca, ele se tornou INEVITÁVEL.

III - O PODER DA INFLUÊNCIA

As forças INVISÍVEIS que moldam nosso comportamento

Jonah Berger professor de marketing da Wharton School ensina como usar o poder da influência para ter sucesso nos negócios? Pense em uma escolha que você fez recentemente. Desde comer no almoço, até uma decisão importante como investir em determinada empresa na bolsa de valores ou mudar de emprego. O que fez mudar a tomar essa decisão? Pode haver inúmeras razões envolvidas, mas todas têm a mesma direção: VOCÊ, suas preferências e seus gostos.

A influência social faz mais do que nos levar a fazer o mesmo que os outros. Como um ímã, os outros podem atrair, mas também podem repelir. Maria vai com as

outras – tendência humana imitar as outras pessoas ou submeter às regras de determinado grupo.

Os estudos citados no livro indicam que as pessoas que imitaram o outro de sucesso, tiveram cinco vezes mais chances de atingir o sucesso na negociação. Vencer é mais gratificante do que perder.

Por si só, a INFLUÊNCIA SOCIAL não é boa e nem ruim:

- . Se seguirmos pessoas más, teremos mais maldade no mundo;
- . Se seguirmos pessoas boas, teremos mais bondade no mundo.

Devemos se posicionar naquilo que é bondade para sentirmos felizes.

Mas, espetacularmente existe o poder da influência do mal, pela qual somos alienados ao material dinheiro ou a indicação de algum cargo e não as expressões emocionais ou pela razão. Assistimos diariamente, como as pessoas mudam de opinião quanto ao julgamento de uma decisão judicial ou da aprovação no congresso.

A única situação na qual não imitamos os outros é quando não queremos nos afiliar a eles. Tendemos a imitar as expressões emocionais de quem está ao nosso redor.

Nossa tendência é pensar que comandamos nossas escolhas, no entanto, os outros têm um impacto incalculável sobre nós.

IV – UMA JORNADA INTELLECTUAL PARA EXECUTIVOS

Entenda e Ponha em Prática as ideias de Peter Drucker

Peter Drucker pretende mostrar no vídeo para você empresário, a transformação do mundo dos negócios a visão e a responsabilidade moral que, no fundo definem bem o administrador contemporâneo.

Considerado o pioneiro da teoria e prática da administração moderna, ele diz; devemos preparar para uma profunda depressão. O mundo cresceu mais rapidamente, apesar das crises nos países desenvolvidos como na Europa, Japão e Estados Unidos.

Não existem mais moedas-chave nem países-chave e isso cria uma época muito turbulenta.

O desenvolvimento pode acontecer em qualquer lugar e em qualquer momento. Sendo assim é impossível prever o futuro.

Ele considera o japonês Kenichi Ohmae, o mais inteligente administrador no mundo dos negócios.

Vale a pena ouvir as dicas do vídeo, porque as pessoas são diferentes; por exemplo, há executivos que são mais

eficientes na parte da manhã e outros são melhores na parte da tarde. Ainda, alguns executivos são mais eficientes ao receber primeiro por escrito e depois conversar com a pessoa para a tomada de decisão. Outras pessoas são o inverso, primeiro conversar com a pessoa e depois quer receber o problema por escrito.

Também coloca; a pessoa que é ótima na matemática geralmente não é boa na escrita, e vice-versa. Mostra ainda outras importantes dicas. Entenda e ponha em prática às ideias de Peter Drucker, o pioneiro da teoria e prática da administração moderna e, em seus livros, que se baseiam no conhecimento acumulado. Afirma que 90% das questões administrativas são iguais para todas as Empresas.

V – TUDO É OBVIO

Desde que você saiba a resposta

Duncan Watts mostra neste livro que as explicações que damos para o que observamos na vida são menos úteis do que parecem e conspiram para nos fazer acreditar que entendemos mais sobre (a política, os negócios) o comportamento humano do que de fato entendemos. Compreender como e quando falha o bom senso, pode melhorar a forma como vivemos o presente e

planejarmos para o futuro, algo essencial para os negócios, a política, a ciência e a vida cotidiana.

As informações contradizem suas crenças. **Há uma grande diferença entre saber o que é relevante na prática dos negócios e conseguir explicar como é que sabemos.** Por exemplo, sabemos que o preço de algum produto é relevante para uma decisão na hora de comprar porque o preço é algo geralmente que importa quando as pessoas compra algo. São comparáveis quando compartilham a mesma qualidade, disponibilidade e o preço, são as características mais relevantes.

Portanto, uma nova maneira de pensar, indispensáveis para os empresários, políticos, cientistas e todos nós e constatarmos como o senso comum nos engana.

VI - LOCALIZAÇÃO (AINDA) É TUDO

Venda mais usando a influência do mundo real sobre os hábitos de compra na internet

David Bell especialista em e-commerce e mídia digital da Wharton School e prova que o lugar onde vivemos ainda define nossos padrões de compra.

O professor e pesquisador de marketing digital, investiga fatores que diferenciam sucesso e fracasso no varejo da internet e chega a conclusão que a localização no mundo virtual conta, e muito, para o sucesso no mundo real. Ele,

dispoe de muitos conhecimentos práticos que nos dão segurança para evitar correr riscos de negócios.

A surpreendente influência do mundo real em nosso modo de pesquisar, comprar e vender no mundo virtual.

A localização física do seu empreendimento, por analogia no mundo virtual da internet, uma ação fundamental na escolha do lugar lojas físicas, conta muito para o sucesso e o fracasso no negócio.

VII - ZELOTA

A Vida e a Época de JESUS de Nazaré

O fascinante Livro de Reza Aslan é especialista em temas religiosos, formado em Harvard e na Universidade da Califórnia, estudou o Novo Testamento, grego bíblico, história, sociologia e teologia das religiões. Nascido no Irã e vive entre Nova York e Los Angeles.

O livro ZELOTA em uma narrativa de tirar o fôlego oferece uma nova perspectiva sobre aquela que talvez seja a **história mais extraordinária da humanidade**, e afirma a natureza radical e transformadora da vida e da missão de JESUS de Nazaré.

Uma biografia fascinante e provocadora que desafia nossa compreensão do homem JESUS de Nazaré e de sua época.

Dois mil anos atrás, um pregador judeu atravessou a Galileia realizando milagres e reunindo seguidores para estabelecer o que chamou de “Reino de Deus”. Assim lançou um movimento revolucionário tão ameaçador à ordem estabelecida que foi capturado, torturado executado como um criminoso de Estado. Seu nome era JESUS DE NAZARÉ. Poucas décadas após a sua morte, seus seguidores o chamariam de “ O FILHO DE DEUS”

Com uma prosa envolvente, baseada em pesquisa meticulosa, o escritor e especialista em religião Reza Aslan mergulha na turbulenta época em que JESUS viveu, reconstruindo com maestria a Palestina do século I em busca de JESUS histórico. Ao fazê-lo encontra um rebelde carismático que desafiava as autoridades de Roma e alta hierarquia religiosa judaica – um dos chamados zelotas, (seguidor) nacionalistas radicais que consideravam dever de todo judeu combater a ocupação romana.

Comparando o JESUS dos evangelhos com o das fontes históricas, Aslan descreve um homem cheio de convicção, paixão e contradição; e aborda as razões por que a Igreja cristã preferiu promover a imagem de JESUS como um mestre espiritual pacífico em vez de revolucionário politicamente conscientizado que ele foi.

Para o autor, o JESUS que é revelado nesse processo pode não ser o JESUS que esperávamos, e ele certamente não será o JESUS que os cristãos mais modernos

reconheceriam. Mas, no final, ele é o único JESUS que podemos acessar por meios históricos.

Todo o resto é uma questão de fé.

VIII – ENCONTRE O PRÓXIMO STEVE JOBS

Como Encontrar, Contratar, Reter e Cultivar talentos criativos

Os autores do livro, Nolan Bushnell é um pioneiro da tecnologia, empresário e engenheiro, frequentemente citado como o pai da indústria de videogames, fundador da Atari, baseia-se nos mais recentes desenvolvimentos na ciência do cérebro para melhorar o processo educacional e o Gene Store na ciência é autor de 35 livros de diversas áreas.

Muitas empresas de sucesso fecharam as portas por não terem sido capazes de mudar com o tempo. Outras, contudo, puderam se reinventar completamente e, com isso, prosperar.

IX – OPORTUNIDADES EXPONENCIAIS

Adeus, pensamento linear... e Bem-vindo ao pensamento exponencial.

O livro de Diamantes e Kotler analisam com maestria como as Startups poderão derrubar gigantes dos diversos segmentos. Comandados por empreendedores exponenciais abusados e antenados, que possuem um grande poder de fogo tecnológico.

Oportunidades Exponenciais é o livro que todo empreendedor deveria ler. É inspirador e um grande guia muito prático para crescer e impactar o mundo. Explica com clareza como aplicar as ideias da mudança exponencial e do aprender fazendo e vai ajudá-lo a transformar o mundo.

As grandes transformações dos últimos 20 anos, impulsionadas pelo rápido avanço de modelos de negócio disruptivos alicerçados na internet, são apenas a ponta do iceberg para o renascimento de um mundo sem fronteiras.

Oportunidades Exponenciais foi escrito e é para você, como um manifesto e um manual para o empreendedor exponencial, ou seja, qualquer um interessado em crescer, criar riqueza, pensar em larga escala e usar ferramentas acionadas pela multidão e impactar o mundo.

X – A TERCEIRA ONDA DA INTERNET

Como Reinventar os negócios na era digital

Steve Case, mostra como reinventar os negócios na Terceira Onda na era Digital traz decisões necessárias para prosperar em um cenário cada vez mais disruptivo.

Descreve às três ondas de uso da internet: a primeira diz respeito à construção da internet como plataforma de negócios; a segunda ilustrada em um cenário por empresas como a Google e Facebook, acrescenta camadas de busca e de integração social; e a terceira é a da internet de tudo, um passo adiante da internet das coisas, que conecta objetos entre si e com a internet uma mudança que pode melhorar nossas vidas de maneira revolucionária, é o que resume do livro o Pedro Waengertner, Ceo da startups ACE.

As três ondas da internet e sua evolução:

- . de 1985 até 1999 construção da internet, lançamento das bases do mundo real.

- . de 2000 até 2015 economia dos aplicativos e revolução móvel. Startups sociais, de busca e de e-commerce crescem na internet.

- . de 2016 em diante internet de tudo, conectividade ubíqua capacita empreendedores a transformar importantes setores do mundo físico.

O mundo está esperando por você, entre na terceira onda e como dizia Nelson Mandela *“sempre parece impossível até ser feito”*.

XI – NOCAUTE

Gary Vaynerchuk atende empresas do ranking Fortune 500 desenvolvendo conteúdos e estratégias de mídia digital e social. Como contar sua história no disputado ringue das redes sociais (Facebook-twitter-instagram-linkedin-vine-google e outras). Trata de estratégias de luta para atrair o consumidor e vencer a concorrência em um mundo em rede.

Em essência que o livro ensina as empresas é atuar nas redes sociais dando jabs metafóricos – as interações que fazem o consumidor rir, pensar, brincar, sentir-se valorizado ou fugir por um tempo das chateações da vida.

Hoje, novo ringue nas redes sociais os consumidores mostram prontos para desafiar as empresas expressando suas opiniões e interesses antes de comprar alguma coisa, o novo ringue.

Isso é bem diferente do que os profissionais de marketing tradicional usam as mesmas plataformas (rádio-TV-mídia impresa-outdoors-etc.), o que estão acostumados a fazer nas mídias em geral, que é dar ganchos de direita por meio de calls to action para vencer resistências e fechar uma venda mais rápido.

O segundo diferencial tem a ver com a enormidade de casos reais que Gary analisa e apresenta em seu conteúdo, expondo com detalhes, o que foi feito de certo ou de errado ali. Para que aprende com a prática, a maioria de nós, esses exemplos são um verdadeiro presente dos deuses.

O que resta aos profissionais de marketing e aos gestores em geral é adaptar-se a esse novo ambiente, como contar sua história no disputado ringue das Redes Sociais.

XII – DOBRE OS SEUS LUCROS

Boa Administração é 80% ARTE e somente 20% CIÊNCIA

O autor Bob Fifer quer mostrar como reduzir os **custos**, aumentar as **vendas** e melhorar drasticamente os **resultados** de sua empresa.

Você acredita que sua empresa já gera todo o lucro de que é capaz? Acha que reduzir energicamente custos e maximizar lucros significa sacrificar o moral dos funcionários e o valor da sua empresa?

Então, prepare-se para uma revelação chocante. Nas poucas horas necessárias para ler este livro, você descobrirá que pode de forma fácil e rápida, dobrar seus

lucros e ao mesmo tempo potencializar o ânimo, o dinamismo e o valor da sua empresa.

Mostra como reduzir os desperdícios, lidar com fornecedores, motivar seus vendedores, aumentar a produtividade e o preço de venda, sem perder o cliente ou deixá-lo insatisfeito.

Definir, que os Custos Estratégicos como tudo aquilo que diretamente “Gera Negócios” e faz aumentar os lucros, como, por exemplo: custos com vendedores, publicidade, pesquisas e desenvolvimento e assemelhados.

E, que os Custos não Estratégicos, aqueles necessários ao funcionamento da empresa, mas que não geram negócios de forma direta ou clara, como por exemplo: todos os custos administrativos, assessoria jurídica, informática e outros.

O papel do administrador é de usar a estratégia de gastar mais que os concorrentes em custos estratégicos e menos em não estratégicos e, gaste esse dinheiro nos tempos bons e maus, isso requer inteligência e discernimento.

XII – PLATAFORMA - A REVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA

O que é Plataforma de Negócios

No Livro, os três autores querem mostrar a Plataforma de negócios e o novo modelo gerencial e organizacional.

Você já foi a uma feira livre? Uma feira é uma plataforma, onde vendedores e compradores interagem, e onde se cria valor para ambos. Uma bolsa de valores é outro exemplo de plataforma.

A novidade é que, com a tecnologia digital, toda empresa pode ser uma plataforma, **a sua inclusive**, aumentando seu alcance, velocidade, eficiência e a conveniência que oferece.

O empreendedor Norte-Americano Travis Kalanick foi um que enxergou a oportunidade e montou uma plataforma – chama-se Uber, você conhece? Apesar da “cara de pau” do moço, isso dá a medida do poder desse novo formato de empresa.

Ainda, a Revolução da Estratégia o descreve como “o” novo modelo gerencial e organizacional a ser implantado e você pode construir sua plataforma pegando carona no sucesso alheio, com a estratégia de marquise, com a adoção de big-bang etc., compondo um inteligente guia que serve tanto para uma corporação grande e estabelecida, como para um empreendedor de primeira viagem. Mostra também os segredos das famílias empreendedoras.

Afinal, o conhecimento é a única vantagem competitiva realmente sustentável para os gestores.

XIII- COMO NASCEM OS ERROS

Você esta, mesmo... acostumado a pensar?

Daniel Kahnemann, prêmio Nobel da Economia, filósofo é considerado entre os dois maiores economista nos últimos 100 anos, mostra como o **medo** influencia nas tomadas de decisões.

O papel da **Emoção**, do **Conhecimento** e da **Percepção** na compreensão do risco nos negócios.

Mostra que na Emoção, o medo prevalece e distorce a percepção do risco e induz ao erro na tomada de decisões. A emoção é dominada fundamentalmente pela **possibilidade** que pode acontecer e não tanto pela **probabilidade** do que ocorra.

Quanto mais cercado de emoção for o evento, menos sensata se tornam as pessoas.

A teoria da prospecção; segundo Daniel há dois tipos sistemas de pensamento:

1. O Raciocínio; o pensamento consciente e proposital, de seguir as regras, baseado na lei dos grandes números.

2. A Intuição; o pensamento da mente baseados nos hábitos difíceis de modificar e controlar, a lei dos pequenos números.

XIV – FOCO E VISÃO

Sempre há mais de uma resposta certa!

No vídeo de Dewitt Jones considerado um dos maiores fotógrafos profissionais dos Estados Unidos, fotografando no mundo inteiro, conquistou uma reputação de classe mundial, em especial no mundo empresarial.

Ele ganhou destaque em meio ao marketing criativo ao fotografar para campanhas de propaganda para importantes empresas e já publicou nove livros e, é conferencista famoso, tendo se apresentado a diversas plateias nos EUA.

Suas mensagens inspiradoras podem ser encontradas em suas palestras mostrando a Criatividade de todos nós, procure as possibilidades e dê o melhor de si. Dar a importância de focalizar a visão.

Nosso intelecto e nossa intuição nos ajuda a descobrir que partes de nossas visões são realmente importante, e quais delas podemos descartar. Assumir riscos e expandir nossos horizontes nos ajuda a transformar visões em

realidade. Há visões que podem nos levar a lugares que nunca imaginamos. Tudo o que precisamos fazer é focalizá-las.

Quando estiver criando uma **visão**, seja ela uma atitude ou uma visão para a sua empresa ou sua vida, o **foco** é sempre a chave. Sem ele, a visão não tem direção, não tem força nenhuma em construirmos equipes e comunidades.

Quando combinamos nosso foco em nossos conhecimentos e experiências, conseguimos criar visões incríveis.

Pensem na sua visão, na sua jornada, como um rio. Você (e eu) está no seu barco, experimentando as diversas fases do rio; algumas são calmas e outras têm corredeiras e pedras, há curvas e entroncamentos no rio. Dentro do seu barco, você pode enfrentar muitos desafios. Mas uma coisa é certa: como o rio, quanto mais você segurar essa visão e manter focalizada, mais forte ela ficará. Conquistando força e ímpeto. A visão se tornará atingível e poderá se concretizar.

O rio, o nosso rio, é a grande jornada chamamos de **VIDA!**

XV – EXECUÇÃO

A Disciplina para atingir Resultados.

Para Ram Charan e Larry Bossidy este é um livro sobre como fechar a lacuna entre os resultados prometidos e os alcançados. Também, orçado versus realizado. Realizações bem sucedidas resultaram da prática voltada para a execução de unir estratégias, pessoas e operações – os três processos chave de cada negócio.

O trabalho mais importante do LIDER é de selecionar e avaliar as pessoas, nunca deve ser delegado. Com as pessoas certas no lugar certo, seleciona as estratégias que passam a ser executadas, serão ligadas a um processo operacional que resulta na adoção de programas e ações específicas de resultados.

É muito difícil implantar uma cultura baseada na execução, mas é fácil perdê-la.

A maioria das grandes empresas prepara os seus orçamentos e o ponto de partida é um diálogo consistente entre todos os líderes importantes da empresa e os planos operacionais são feitos na sequencialmente, de baixo para cima e de cima para baixo: os objetivos e premissas gerais vêm do topo e as unidades de negócios geram os detalhes. No conjunto são estabelecidas as metas financeiras.

Execução do Charan, revela-nos como sendo o primeiro livro a escrever sobre o assunto. Atualmente, a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais ligada á habilidade de executar. No entanto, a maior habilidade relaciona a nossa capacidade na interpretação correta dos desvios ocorridos entre aquilo que foi planejado do o ocorrido e, requer profundo conhecimento e não simplesmente a leitura dos números.

A prática e a teoria juntam forças e o resultado é um livro muito interessante sobre como fazer acontecer.

XVI – CRESCIMENTO LUCRATIVO

O Crescimento Lucrativo é a chave para o sucesso das organizações.

O livro de Ram Charan traz a ideia que o crescimento não é uma preocupação exclusiva do departamento de vendas ou dos executivos, todos devem estar envolvidos na agenda de crescimento da empresa.

Ele defende, nesta obra, que o conjunto de ações que garantem pequenas conquistas diárias e adaptações às mudanças no mercado constrói a base para o crescimento representativo. Assim, o impacto das mudanças incrementais é enorme e vai ao encontro do crescimento sustentável.

O autor inovador se baseia nos acontecimentos do mundo real globalizado e apresenta ferramentas para que as empresas tenham crescimento lucrativo e sustentável de receita. Seu foco principal é com o cliente fundamental para o crescimento.

O autor apresenta ainda, as 10 ferramentas práticas para o aumento sustentável dos resultados.

XVII – A ARTE DAS POSSIBILIDADES

Lembre-se da regra número-6 – não devemos levar a vida muito a sério!

Segundo Ben Zander, é um livro que apresenta um conjunto de práticas inovadoras de criatividade que podem ser aplicadas em qualquer realização humana, criando novas Possibilidades para transformar a cultura da empresa.

O texto mostra que a noção da possibilidade pode desempenhar papel fundamental em todos os aspectos da vida humana, criadora de novos paradigmas do desenvolvimento profissional e pessoal.

O tema é baseado em duas premissas: Que a vida é construída como uma estória "onde tudo é inventado" e

que, com novas definições, pode-se muito mais do que normalmente as pessoas pensam.

A possibilidade da Pessoa - **Liderando de qualquer lugar-**, em cada nova prática abordada oferece uma oportunidade de transformação pessoal e organizacional.

Abrir janelas estratégicas de um mundo competitivo é ir em frente munido de meios para sair destas disputas e navegar em um vasto número de possibilidades.

Uma Dica: para aprofundar-se nesses assuntos veja os livros no site.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Divisão 2 P R Á T I C A S E S S E N C I A I S

“Achar que sabe é uma ilusão perigosa; impede a pessoa de encontrar alternativas e de aproveitar oportunidades. E, o Líder INOVADOR é aquele que não sente vergonha de admitir que não sabe” Ellen Langer Professora da Harvard University.

MOSTRAR OS CAMINHOS EXTRAORDINÁRIOS NA DIREÇÃO DOS RESULTADOS PRÁTICOS

Qualificamos no mundo dos negócios, quais são os três caminhos **imprescindíveis** na direção dos resultados positivos da Empresa que todo gestor de negócios deveria ter a coragem de conhecer e a vontade de aplicar.

Desconhecer a aplicação das três ferramentas essenciais é um problema – **custo x preço x volume** – você precisa definir suas estratégias para conseguir medir e avaliar o que mais impactam no desempenho de sua corporação e, é desejo de todo empreendedor saber fazer e interpretar gestões financeiras, conhecendo as três principais ferramentas na gestão dos negócios que estão sendo propostas, do contrário, é, apenas improvisação.

Recomenda-se, portanto, que seja feito: Como reduzir os custos, aumentar as vendas e melhorar o desempenho dos resultados de sua empresa.

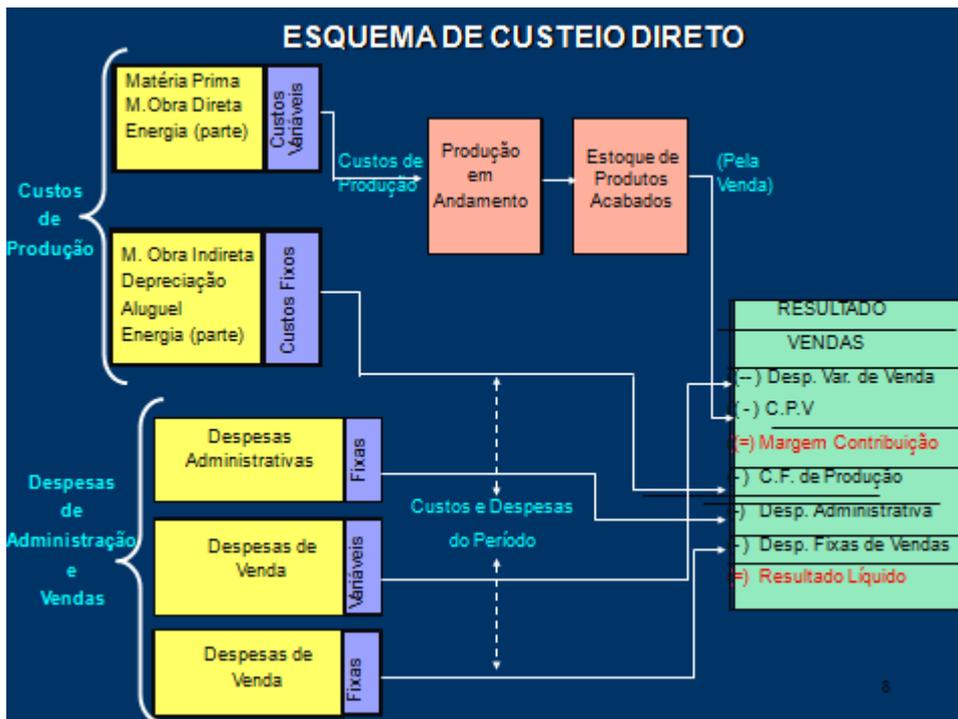
1 – CÁLCULO DE CUSTO DO PRODUTO

2 – FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

3 – ANÁLISE DO RESULTADO

1. CÁLCULO DE CUSTO DO PRODUTO

A Gestão Estratégica de Custos orienta-nos para a aplicação do modelo certo "**Sistema de Custeio Direto**" e toda estruturação está sendo colocada no quadro em seguida:



Verificam-se no mapa da demonstração do resultado, com destaques as características fundamentais do sistema:

- >Custos e despesas variáveis
- >Margem de contribuição
- >Custos e despesas do período
- >Resultado líquido

Para aquelas empresas que vêm usando qualquer um dos sistemas: ABC, UEP, Custeio Absorção, Custeio Pleno, Custeio Meta – várias críticas que são encontradas na literatura quanto a complexidade e subjetividade das informações, pela alocação dos custos fixos no produto, de não fazer a distinção entre os custos variáveis e fixos, desconsiderando a influência por um maior ou menor

volume de produção, prejudicando sensivelmente a tomada de decisão.

O sistema de custeio direto orienta-nos mais para o aspecto gerencial, por exemplo, os principais estudos que estão sendo aqui colocados, e prover informações relevantes e em tempo, para o gerenciamento das organizações.

1.1 EXEMPLO CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO PRODUTO

Produto: Fabricação Camisa Manga Longa

Composição dos Materiais Diretos e Mão Obra Diretas:

<u>Descrição das Quantidades</u>	<u>Unidades</u>	<u>Unitários</u>	<u>Total</u>
1,5 metros de tecidos de seda	metro	8,00	12,00
6,0 gramas de linha costura	quilo	50,00	0,30
12,0 botões de nylon	grosa	14,40	1,20
2,0 etiquetas bordadas	milheiro	20,00	0,04
1,0 saco plástico	unidade	0,10	0,10
1,0 zíper	dúzia	24,00	2,00
0,30 mão de obra corte	hora	6,00	1,80
0,80 mão de obra costura	hora	6,80	5,44
<u>0,20 mão de obra embalagem</u>	<u>hora</u>	<u>5,20</u>	<u>1,04</u>
Custo unitário da camisa.....			23,92

Instruções dos cálculos - conversões das medidas:

1. multiplicação 1,5m tecido por \$8,00 o metro = $1,5 \times \$8,00$

2. conversão linha 6,0 em kg : $1.000 = 0,006 \times 50,00$

3. conversão 1 grossa 144 botões = $\$14,40 \div 144 : \$0,10 \times 12$

4. conversão etiquetas milheiro = $20,00 \div 1.000 = 0,02 \times 2$

5. custo unitário saco plástico $\$0,10 \times 1$

6. conversão zipper dúzia = $\$24,00 \div 12 : \$2,00 \times 1$

7. MO corte 18 minuto dividido hora $60 = 0,30 \times \$6,00$

8. MO costura 48 minuto dividido hora $60 = 0,80 \times \$6,80$

9. MO embalagem 12 minuto dividido $60 = 0,20 \times \$5,20$

OBS: o tempo da mão de obra está convertido em horas decimais (minutos cronometrados $\div 60$): $18 \div 60 = 0,30$.

As quantidades dos **materiais** diretos e os **tempos** de fabricação do produto, usados no cálculo do custo unitário direto da camisa, foram levantados com critérios no setor de produção ou na engenharia de produção. Os dados são conhecidos porque se encontram relacionados na ordem de serviço ou na ficha técnica do produto.

1.2 MATERIAL DIRETO DE PRODUÇÃO

São consideradas as quantidades brutas dos materiais aplicadas no produto camisa: exemplo 1,5 metro de tecido de seda.

A valorização dos custos dos materiais para a formação do preço de venda, **deve** ser o custo de reposição, dados fornecidos pelo setor de compras da empresa, ou o setor do almoxarifado de materiais.

Observação: Para a valorização do custo unitário do produto, considerar o custo de **reposição** do material na data da entrega do produto, quando do cálculo formação do preço de venda à vista. Isso para não perder o poder de compra da empresa (pobre milionário). Um exemplo: em julho a empresa lança um produto novo para ser entregue em outubro, então, considera-se o custo do material de outubro. Quanto a venda a prazo, considera os juros do período sendo embutido no cálculo do preço venda, conforme demonstrada na fórmula anexa.

1.3 MÃO DE OBRA DIRETA DA PRODUÇÃO

PRODUTIVIDADE DA MÃO DE OBRA DIRETA

MEDIÇÃO DOS GANHOS E PERDAS

MAPA CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA DE PRODUÇÃO

CENTRO DE CUSTOS	2000	2001	Total
	Centro Custo A	Centro Custo B	Custos
1. N°. Empregados	10	20	30
2. Horas Disponíveis:	2.200	4.000	6.200
Normais	2.000	4.000	6.000
Extras	200	0	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 (Produção x Tempo Padrão)	1.800 18,333	3.600 17,722	5.400 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 16,667	3.400 18,765	5.380 18,133
12. Custo Unitário Objetivo (7:11)			
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%

Instruções para o preenchimento do mapa mão de obra direta aposto acima:

1. Números de empregados, horas normais e extras, valor dos salários e encargos, dados extraídos da folha de pagamento distribuídos pelos centros de custos.
2. Energia elétrica consumo ocorrido em cada centro de custos, distribuídos pelo potencial de kW's instalados.
3. Utilidades consumo ocorrido no centro de custos indicados (gás-lenha-combustíveis).
4. Horas de produção corresponde o cálculo do tempo padrão individual dos produtos em cada centro de custos multiplicado pelas quantidades produzidas.
5. Metas da produtividade são os objetivos projetos pela empresa.
6. As demais orientações encontra-se no próprio mapa da mão de obra.

Informações Importantes: Os encargos sociais e previdenciários (INSS-13.salários-Férias-FGTS-SAT-Indeniz) atualmente (2017) o percentual gira em torno de 70% sobre os salários. Já, os benefícios sociais (refeitório/saúde/transporte/educação/e outros) o percentual aproxima-se aos 20% dos salários e que são contabilizados em contas separadas dos encargos. (vide a origem dos cálculos dos encargos no Site).

O modelo do “**mapa da mão obra direta**”, aplica-se nas grandes empresas, sendo consideradas: o cálculo do custo hora, da produtividade, das perdas ou ganhos,

objetivos de metas, custo à padrão. O modelo poderá ser adaptado para as pequenas empresas num formato mais simplificado e com menos detalhes sem, no entanto, perder sua eficácia.

OBS: A diferença entre custo hora e os encargos pagos ao empregado em comparação ao custo hora trabalhada.

a) Salários e encargos pagos:

Salários empregados (240h x \$10,00).....	\$2.400,00
Encargos sociais e previdenciários-70%.....	\$1.680,00
Total custo salários.....	\$4.080,00
Custo hora pagos\240h.....	\$ 17,00

b) Salários e encargos pagos:

Encontra no site - **Custos das micros, pequenas e médias empresas** - mostra com os detalhes um modelo simplificado de custos que poderá ser consultado.

2. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Preço de venda à vista;

Preço de venda com descontos sucessivos;

Preço de venda a prazo

Na prática o preço de venda segue orientação determinada pela política estratégica da empresa. No entanto, as fórmulas praticadas pela empresa, são os exemplos sugeridos a seguir: (1) Preço de venda á vista; (2) preço de venda com descontos sucessivos; e (3) preço de venda a prazo.

Aplicação das três fórmulas: Mark Up divisor

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 DO PREÇO DE VENDA À VISTA:

PV = ?

CD = 10,00

DVV = 25,0%

MC = 30,00%

CÁLCULO:

$$PV = 10,00 : \left(1 - \frac{25,0\% + 30,0\%}{100} \right) = 10,00 : 0,45$$

$$PV = 22,22$$

2ª PREÇO DE VENDA COM DESCONTOS SUCESSIVOS

Fórmula:

$$CD : \left(1 - \frac{DVV + MC}{100} \right) : \left(1 - \frac{DESC}{100} \right) : \left(1 - \frac{DESC}{100} \right) : \dots 3$$

3ª PREÇO DE VENDA À PRAZO

Preço de Venda a prazo taxa por fora (Fórmula Indicada)

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

OBS: $TF = 1 + \frac{i}{100}$

TF = taxa financeira

2. APLICAÇÃO DO CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA

Dados do Problema:

5.1 Custo Unitário Direto Produção=24,50+7,60..R\$ 32,10

5.2 Despesas Variáveis de Venda=%..... 13,0%

5.3 Margem de Contribuição=%..... 30,0%

Primeiro cálculo: Preço de venda à Vista

Fórmula: $PV = CD: (1-DVV+MC)/100$

Sendo:

CD - Custo Direto de Produção R\$ 32,10

DVV - Despesas Variáveis de Vendas 13,0%

MC – Margem de Contribuição 30,0%

$PV = 32,10 : (1- 13,0\% + 30,0\%)/ 100$

$PV = 32,10: (1- 43,0\%)/ 100$

$PV = 32,10/0,57$

Preço de Venda à Vista \$ 56,32

Segundo: Preço de Venda com Descontos Sucessivos

Dados os mesmos do preço à vista

+Descontos Sucessivos de 10,0% + 5,0%

Fórmula: $PV=CD:(1DVV+MC)/100:(1DESC)100:(1DESC)/10$

$PV = 32,10: (1-13\%+30\%)/100: (1-10\%)/100: (1-5\%)/100$

$PV = 32,10 : 0,57 : 0,90 : 0,95$

$PV = 56,32 :0,90 62,58:0,95= 65,87$

Preço de Venda com Descontos Sucessivos R\$ 65,87

Terceiro: Preço de Venda á Prazo

Fórmula: $PV = CD : (1-DVV+MC)/100 X TF$

$PV = 32,10 : (1-13\%+30\%)100 X (100+ 0,05)$

$$PV = 32,10 : 0,57 \times 1,05$$

$$PV = 59,14$$

Preço de venda a prazo R\$ 59,14

Explicação TF: Prazo 30 dias - Taxa Financeira 5,0% a/m.

$$TF = n+(1/100) = 1+0,05 = 1,05$$

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

A. CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO

Ficha Técnica do Produto-Planilha de Custo:

1 kg Matéria Prima	R\$ 21,50
1 unidade Etiqueta.....	R\$ 2,00
1 unidade Saco Plástico.....	R\$ 1,00
0,20 Hora M.O.D. - CC - A (15,20).....	R\$ 3,04
0,25 Hora M.O.D.- CC – B (18,00).....	<u>R\$ 4,56</u>
Total Custo Unitário Produto	R\$32,10

Na composição do produto, foram consideradas apenas três itens dos materiais diretos e de dois centros de custos para a mão de obra direta. Na prática a composição do produto não há limite itens de materiais e centros de custos da mão de obra direta.

B. MODELO SIMPLIFICADO ORÇAMENTO OPERACIONAL

<u>Descrição das Contas</u>	<u>Valor</u>	<u>Percentagem</u>
<u>1-VENDAS TOTAIS.....</u>	<u>260.000</u>	<u>100,0%</u>
1.1. Venda Camisas (1000x60,00)..	60.000	23,1%
1.2. Venda Calças (2000x100,00)...	200.000	76,9%
<u>2-CUSTOS DIRETOS TOTAIS.....</u>	<u>148.200</u>	<u>57,0%</u>
2.1. CD Camisas(1000x34,20).....	34.200	57,0%
2.2. CD Calças(2000x57,00).....	114.000	57,0%
<u>3-DESPESAS VARIÁVEIS VENDA...</u>	<u>33.800</u>	<u>13,0%</u>
3.1. DVV Camisas.....	7.800	13,0%
3.2. DVV Calças.....	26.000	13,0%
<u>4-MARG CONTRIBUIÇÃO(1-2+3).</u>	<u>78.000</u>	<u>30,0%</u>
_4.1. MC Calças.....	18.000	30,0%
4.2. MC Calças.....	60.000	30,0%
<u>5-DESPESAS ESTRUTURAIS (1 a 4).</u>	<u>46.800</u>	<u>18,0%</u>
5.1. Custos Indiretos Produção....	19.800	7,6%

5.2. Despesas Fixas de Vendas....	9.000	3,5%
5.3. Despesas Administrativas....	8.000	3,1%
5.4. Despesas Financeiras.....	10.000	3,8%
<u>6-RESULTADO OPERACIONAL(4-5).</u>	<u>31.200</u>	<u>12,0%</u>

Os dados do Orçamento do exemplo colocado acima, o item (4) Margem de Contribuição de 30%; menos o item (5) Despesas Estruturais de 18%; igual o item (6) Resultado Operacional de 12%, que foram utilizados no cálculo formação do Preço de Venda.

A metodologia usada para a elaboração do orçamento operacional do modelo simplificado colocado acima, têm as mesmas estruturas usadas nas pequenas, como também para as grandes empresas.

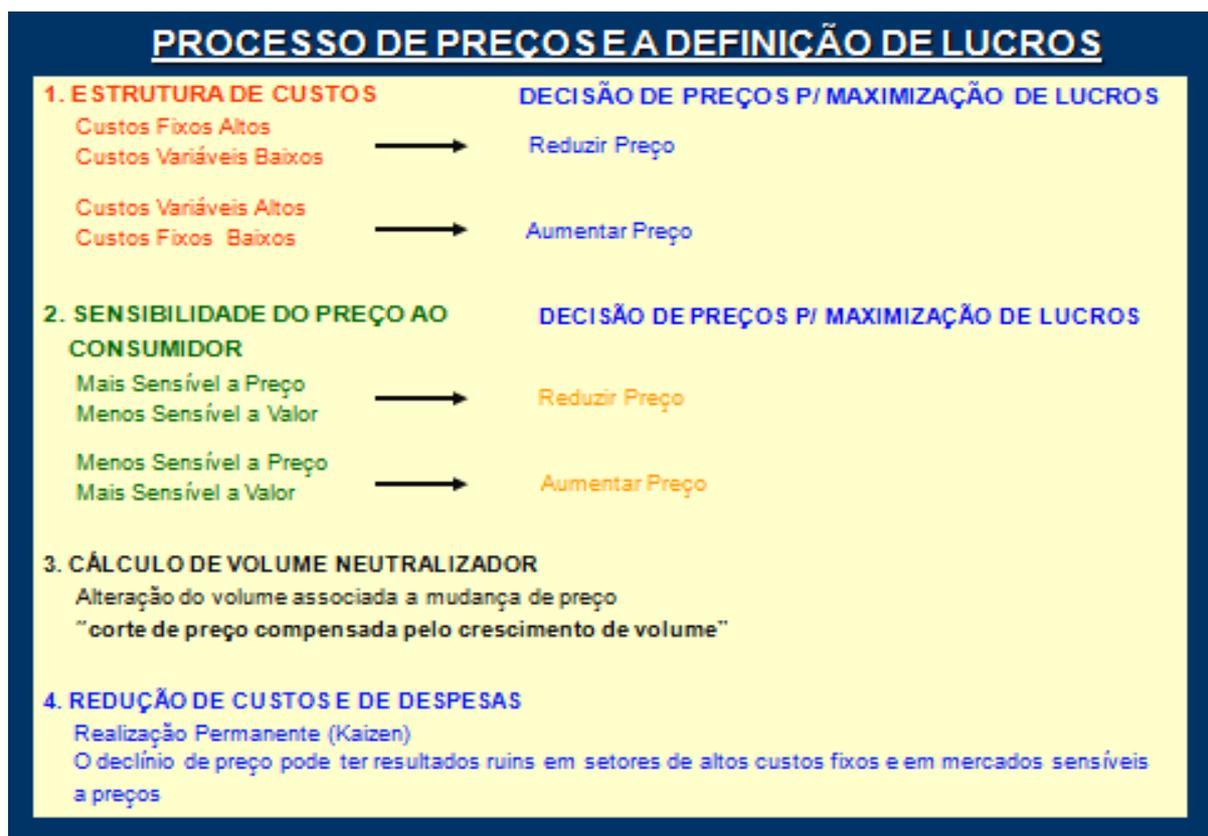
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nas grandes empresas, em função da complexidade das atividades, o número de relatórios gerenciais é bem maior daqueles relatórios que serão aplicados nas empresas menores. No entanto, a finalidade principal é a mesma sem distorcer os resultados.

3.1. INFLUÊNCIA DO PREÇO SUSTENTAÇÃO DO LUCRO

Aprenda a acelerar o desempenho dos resultados, o tema sugere três estratégias fundamentais para aumentar a produtividade: estruturas dos custos, a decisão dos preços e conhecer a sensibilidade dos clientes.

O preço de venda não é somente que o mercado determina, eles deverão trazer resultados favoráveis na evolução dos negócios, essencial para conseguir medir o desempenho operacional.



Mostra o quadro: qual a influência do custo na fixação do preço de venda e a sensibilidade do consumidor com relação ao preço de venda, visando á maximização dos

lucros. Ainda, mostrar o ponto de neutralidade (lucro zero), associada á influência do custo na mudança do preço de venda.

Regras básicas:

- . Custos variáveis altos **deve** aumentar o preço de venda;
- . Custos fixos altos **deve** baixar o preço de venda;
- . Consumidor sensível ao preço baixar o preço de venda;
- . Consumidor menos sensível ao preço aumentar o preço.

<Quando os custos variáveis estão elevados, muito próximos do preço de venda, não resolve o problema aumentando o volume de vendas, mesmo por diversas vezes, até triplicar o volume, devido o percentual da contribuição da margem ser muito baixa e certamente não cobre os custos fixos e, ainda gerar lucros. Nesse Caso! **A Empresa deve aumentar o preço de venda.**

<Quando os custos fixos estão com participação relativamente elevada em relação ao faturamento devido ao baixo volume das vendas e, ainda, para estimular um maior consumo em razão do preço menor e conseguir lucros. Nesse Caso! **A Empresa deve baixar o preço de venda.**

A comprovação dessas afirmativas, importante fazer simulações matemáticas. O cálculo da matemática será simples e, é a melhor maneira de empregar a inteligência e a comprovação de situações. Toda sabedoria esta condiciona impreterivelmente na coerência das interpretações dos números e, é uma nova maneira de ser mais eficiente quando aplicada na sua empresa.

PREÇO E VALOR

Preço e valor são matérias totalmente diferentes.

Preço é o que se pretende cobrar pelo produto que se oferece.

Valor é o que o consumidor vê que vale a pena pagar para obter o produto.

Todo gestor de negócios procura descobrir na prática, uma política de preços para agradar o cliente, com muita flexibilidade, num mercado cada vez mais dinâmico e concorrido.

Preço de Venda com margem muito elevada o cliente pode deixar de comprar e, ou estimular a presença de um novo concorrente. Preço de Venda com margem muito baixa, o volume da capacidade instalada não cobre os custos fixos e, ou dificilmente gerar lucros. Saber mensurar o equilíbrio entre volume e preço ideal, capaz de trazer os resultados esperados, é missão e responsabilidade de todo gestor de negócios.

Segundo um dos maiores gurus no mundo dos negócios, de renome mundial “RAM CHARAN” no livro crescimento lucrativo, ***“Qualquer que seja a sua estratégia e o seu negócio, comece de trás para frente, comece pelo cliente”*** assim, o GANHO da empresa começa fora dela, é o CLIENTE!

Pesquisa feita no Brasil, 60% dos clientes, que não é bem atendido no momento da compra, a empresa perde esse cliente. Você pode fazer a diferença!

Remeter para uma estratégia inovadora, vejo como sendo muito importante, de colocar no preço de venda descontos e no momento da venda conceder esses mesmos descontos. Considerada uma expertise de venda e o cliente ficará muito contente! Certamente uma forma interessante de marketing para atrair e agradar o cliente, sem perder o foco do resultado desejado. São instrumentos e práticas importantes sem descuidar do controle dos lucros. Aumentar o volume de vendas é uma das estratégias muito importante, com possibilidades de reduzir preços de venda e permitir o crescimento dos lucros.

3.2 GERENCIAMENTO DOS LUCROS

Relação entre o Custo-Preço-Volume

Três fatores são fundamentais, até afirmar como únicos, a estratégia na combinação da relação entre os custos, preços de venda e o volume. Por outro lado, se não forem corretamente dimensionadas, a empresa corre o risco de vender muito, o preço de venda acessível e, ainda os custos controlados, porém, sem conseguir o principal: LUCROS.

Entendo, que todo administrador de empresa requer produtos ordenados, objetivando a maximização dos lucros e o conhecimento com antecedência, de quais são os efeitos provocados pelas alterações dos preços de venda, da variação dos volumes e do valor dos custos

variáveis e fixos. O gestor de custos deve estar preparado para recomendar essas informações importantes para as análises dos resultados num curto prazo. Na maioria dos casos, a rapidez numa decisão conta muito, mais do que a própria solução em si.

Custo, Preço e Volume são fatores determinantes medidos no planejamento e na análise da variação de resultados. O preço de venda geralmente é de controle limitado depende do mercado externo, já a estrutura dos custos e dos volumes, possuem elementos mais controláveis e dependem dos controles internos.

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

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

Para ilustrar as variações decorrentes do Custo, Preço e Volume, demonstrações métricas mostram os efeitos nos resultados da empresa, considerando como base de cálculo as seguintes hipóteses:

Exemplo básico;

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

Teríamos o seguinte resultado:

Vendas (200 x 2,00)	\$400
(-) CDV (200 x 1,00)	<u>\$(200)</u>

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

Volume de venda ponto equilíbrio de 160 unidades - valor \$ 320. Para saber é preciso calcular?

Qual a influência na 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	<u>\$(160)</u>	<u>\$(180)</u>	<u>\$(220)</u>	<u>\$(240)</u>
MC	\$ 224	\$ 216	\$ 176	\$ 144
(-) CDF	<u>\$(160)</u>	<u>\$(160)</u>	<u>\$(160)</u>	<u>\$(160)</u>
Lucro Líquido	<u>\$ 64</u>	<u>\$ 56</u>	<u>\$ 16</u>	<u>\$(16)</u>
Equilíbrio (unid)	115	134	200	267

VIDE MODELO COMPLETO NO SITE: GERENCIAMENTO DOS LUCROS.

O quadro acima, observa-se que o efeito do **preço de venda** será sempre mais representativo, para mais ou para menos nos resultados, do que inversamente proporcional ao **volume**. Analisando o exemplo, aumentar 20% no preço de venda e reduzir igual 20% no volume, o resultado foi bem melhor, lucro de \$64. O inverso, redução do preço 20% e aumento de 20% no volume, houve uma piora no resultado, prejuízo de \$16.

Na prática, observando o dia a dia do comércio, aquelas empresas com maior poder de barganha em razão da marca ou

da publicidade, não dão muita importância pelo preço mesmo com a queda (temporária) do volume. Você empresário, como está o seu poder de fogo?

Um outro exemplo: qual a influência do desconto no preço? Certa vez um aluno fez a seguinte pergunta. Professor, uma empresa com um lucro líquido de 10,0% e resolve conceder 10,0% de desconto, como fica o novo lucro? Resposta: **lucro zero!** Portanto o desconto é um custo garantido.

Demonstração:

Preço	10,00	Desconto (10%)	9,00
Custo total	9,00		9,00
Lucro (10%)	1,00		0

O exemplo analisado é muito simples, até me parece ser **ridículo**, porém é verdadeiro. Muitas vezes, às pessoas não dão conta disso e não percebe ou não faz um cálculo mais apurado, principalmente quando são envolvidas outras variáveis nos cálculos mais complicados. Uma grande dica, fazer a continha?

Aplicar sempre a lógica da matemática e se não for corretamente aplicada, leva-nos muitas vezes, a cometer alguns enganos, observada no exemplo abaixo:

Outro Exemplo:

Custo compra de um produto.....	100,00
Aplicação do fator multiplicador de.....	70,0%
Preço de Venda.....	170,00
Conceder Desconto de 20%.....	34,00
Preço de Venda líquido.....	136,00
Margem sobre o custo.....	36%

Na interpretação (errada) dá a impressão que a margem de acréscimo seria de 50% (+70%-20%=50%). Na verdade a margem foi de apenas 36%. Por quê? O fator multiplicador de 70% é sobre o custo e o cálculo foi feito por fora e os 20% de desconto o

cálculo foi feito por dentro. Observa-se que essa prática da aplicação fator multiplicador de + 40%, 50%,60%,70% é bastante comum e usado pelas pequenas empresas e a pergunta que fica, quanto vou ganhar? Não sabemos!

É bom observar e pensar duas vezes antes de calcular o preço de venda de minha empresa, fazer sem improvisação, o exemplo que está sendo colocado acima é simplicíssimo, porém considerado sem lógica, na prática, a fórmula correta para ser aplicada é o Mark up divisor, amplamente demonstrado no item 2 sobre a formação do preço de venda

Concomitantemente, ao se tomar decisões, outras análises e simulações poderão ser feitas, considerando os exemplos das três possibilidades para atingir resultados positivos, que são em consequência dos efeitos (1) das variações do preço de venda para mais ou para menos, (2) das variações dos custos diretos e custos fixos e (3) das variações do volume de vendas.

3.3 NÍVEL DE ATIVIDADES: VENDA - CUSTO - VOLUME

Na interpretação dos indicadores do quadro seguinte, mostrou a importância do uso de 100% da capacidade instalada de uma Empresa, observado no nível de venda 01 – faturamento bruto de \$800.000 e o maior resultado de \$ 156.000. O baixo uso da capacidade instalada, seja na indústria e no comércio, o prejuízo é inevitável. A solução não está em compensar pelo maior preço de venda, a tendência de provocar ainda mais a redução do volume.

Destaque observado nos demonstrativos de resultados:

a. o faturamento crescente proporcional aos níveis de atividades;

- b. os impostos (20%) proporcional ao volume do faturamento, o mesmo ocorre com as despesas variáveis de vendas, comissões de vendedores por exemplo;
- c. o custo variável (ou mercadorias) acompanham o volume de vendas, no entanto, o custo unitário do produto ou mercadoria, permanece o mesmo;
- d. a margem de contribuição (40%), considerando o faturamento menos impostos e custos variáveis, observa-se que também acompanha ao nível das atividades;
- e. o custo fixo em valor absoluto é o mesmo \$100.000, no entanto, em percentual variam com o nível da atividade;
- f. o resultado operacional variam em valor e percentual conforme o nível da atividade.

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%

37

Verifica-se no quadro acima, facilidade das interpretações dos números, em razão do uso correto do “Sistema de

Custeio Direto”, quanto a flexibilização na demonstração dos resultados vista conforme o uso da capacidade instalada do nível venda 01 ao nível 04.

Aquelas empresas que utilizam os sistemas tradicionais de custos, apropriando os custos variáveis e custos fixos no custo do produto, não consegue enxergar com eficiência a flexibilização dos resultados, não consegue conhecer uma importante ferramenta gerencial – **a margem de contribuição**.

4.3 PONTO DE NEUTRALIDADE, MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E CUSTO FIXO

Mostrar o valor do ponto de neutralidade com relação aos percentuais da margem de contribuição e o valor do custo fixo. Se a empresa usar uma margem contribuição baixa (30%) requer um faturamento alto de \$33.333. Com uma margem de contribuição alta (55%), o faturamento será baixo \$18.181. No exemplo o valor do custo fixo \$10.000

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

38

Para compreender a demonstração dos cálculos no quadro acima, foi usada a linha valor do custo fixo \$10.000. Mostra com o faturamento de \$33.333 e a MC 30% o resultado é de \$10.000, o mesmo valor dos custos fixos de \$10.000, lucro zero. Com o faturamento de 18.181 e MC de 55% o resultado será também de \$10.000, cobrindo os custos fixos de \$10.000.

Observa-se que para conseguir uma MC de 55% será inevitável fazer uma diminuição considerável nos custos variáveis, de 36% (\$25,00\70,00). Hipoteticamente, com a MC 30% o preço de venda seria de \$100,00, custos variáveis de \$70,00 e a

margem de contribuição de \$30,00. No entanto, para uma MC de 55%, o preço de venda \$100,00, custos variáveis \$45,00(-36%) e a margem de contribuição de \$55,00. O exemplo indica que não houve mudanças no preço de venda, no custo fixo e nem no volume, somente a mudança nos custos variáveis: custos diretos de produção e despesas variáveis de vendas/ impostos sobre as vendas, passar de \$70,00 para \$45,00.

Uma outra hipótese seria a mudança no preço de venda. Fazer o cálculo?

OUTROS EXEMPLOS INTERESSANTES PARA REFLEXÃO

3-4-1 Influência do Preço em relação ao Volume:

O exemplo é muito simples, porém, importante para a reflexão:

Duas Empresas compram e vendem um mesmo produto: par de tênis.

>O custo direto é o mesmo de R\$100,00 a unidade.

>Preço de venda: Empresa-A R\$200,00 + 100% sobre o Custo.

Empresa-B R\$300,00 + 200% sobre o custo.

>Custos Fixos são iguais de R\$70.000,00 mensal.

>Quantidades Vendidas: Empresa-A 1000 unidades

Empresa-B 300 unidades

Resultados:

Empresa-A

Empresa-B

1. Receita de Venda (quantidade x preço)	200.000	90.000
2. Custo Direto (quantidade x custo)	100.000	30.000
3. Margem de Contribuição (1-2)	100.000	60.000
4. Custos Estruturais	(70.000)	(70.000)
5. Resultado (3-4)	30.000	(10.000)

Veja na demonstração do resultado que não é o maior preço de venda que teve a maior lucratividade. Empresa-A vendeu por um preço menor de \$200,00 e teve Lucro de \$30.000,00 e a Empresa-B, vendeu por um preço maior de \$300,00, ocorreu ao contrário, um Prejuízo de \$10.000,00.

Percebe-se neste exemplo, que foi a influência do volume (1000 x 200) que originou resultado positivo da Empresa-A. Acatamos que primeiro precisamos dos dados, em seguida simular os cálculos, para somente depois definir a estratégia ideal de preços. O foco está lá no conjunto de ações para a construção do resultado sustentável, procurando encontrar o equilíbrio, levando sempre em consideração os cálculos do tripé Custo-Preço-Volume. Em suma, com pequenas mudanças e grandes resultados.

3-4-2 Outras Hipóteses Medição dos Resultados:

A. Veja uma hipótese; usar os dados do modelo colocado acima, a empresa resolve baixar o preço de venda para R\$150,00, ou seja, 50% sobre o custo direto de R\$100,00. Neste caso, a quantidade vendida deve ser 100% maior, de 1.000 unidades para 2.000 unidades, para conseguir o mesmo resultado de R\$30.000,00 Empresa-A. Será que tem consumidor para vender o dobro das quantidades? O mercado ou concorrência vai permitir?

B. Veja outra hipótese; se a empresa vender menos, apenas 700 unidades ao preço de \$200,00, neste caso, o resultado será nulo, ou seja, atinge o ponto de neutralidade.

3-4-3 Nível da capacidade instalada em relação às três hipóteses da margem de contribuição

Primeiro estudo de caso: Com a Margem Contribuição de 40% - Ótima

Nível da Capacidade	<u>100%</u>	<u>80%</u>	<u>60%</u>
1. Receitas de Vendas.....	1.000	800	600
2. Despesas Var. Vendas (20%)....	200	160	120
3. Custos Diretos Produção.....	400	320	240
4. Margem Contribuição (1-2+3)..	400	320	240
5. Despesas Estruturais.....	240	240	240
6. Resultado (4-5).....	160	80	0

Segundo estudo de caso: Com a Margem Contribuição de 30% - Regular

1. Receitas de Vendas.....	1.000	800	600
2. Despesas Var.Vendas (20%).....	200	160	120
3. Custos Diretos Produção.....	500	400	300
4. Margem Contribuição(1-(2+3))...	300	240	180
5. Despesas Estruturais.....	240	240	240
6. Resultado (4-5).....	60	0	(60)

Terceiro estudo de caso: Com a Margem Contribuição de 20% - Baixa

1. Receitas de Vendas.....	1.000	800	600
2. Despesas Var.Vendas (20%).....	200	160	120

3. Custos Diretos Produção.....	600	480	360
4. Margem de Contribuição.....	200	160	120
5. Despesas Estruturais.....	240	240	240
6. Resultados (4-5).....	(40)	(80)	(120)

Notas Explicativas das 3 hipóteses:

- .a comparação feita uso da capacidade de 100%, 80% e 60%;
- .o preço de venda ficou mantido o mesmo;
- .as despesas variáveis de vendas o percentual de 20% s/vendas;
- .os custos diretos de produção (mercadorias) no primeiro caso corresponde 40%, no segundo 50%, no terceiro 60% das vendas;
- .as despesas estruturais foram iguais em todos os níveis;
- .para manter o mesmo custo direto unitário do produto, a empresa deve ajustar o pessoal da mão de obra direta de cada nível de atividade projetada (100%-80%-60%).

Verifica-se a necessidade de alguns cálculos e de habilidades na medição e demonstração dos resultados. Os cálculos são feitos aos níveis da capacidade instalada de 100%-80%-60% e, com especial atenção para percentual variável da margem de contribuição de 40%-30%-20%. Para conclusão, ao analisar os efeitos provocados nas mudanças ocorridas nas variações dos custos variáveis e das despesas variáveis de venda. Os números comprovam taxativamente: em **primeiro lugar**, com baixo uso do nível da capacidade instalada e: **segundo lugar**, com baixo percentual da margem de contribuição, a empresa vai ter enormes dificuldades para conseguir alcançar os resultados positivos para seus sócios (vide quadros).

Leia com CONCENTRAÇÃO

O consumidor tem uma hierarquia de valores que influencia no valor agregado na formação do preço de venda com uma

margem ideal, e conseqüentemente, na produtividade e sobrevivência da empresa.

O ideal é promover uma média ponderada da margem de contribuição, em função da concorrência e definir o que é importante ao consumidor na escala de valor do cliente em relação a um produto e/ou serviço.

Nesta escala (Albrecht) temos:

>Produtos Básicos com a aplicação de margens de contribuição são menores, devido a concorrência perfeita, o consumo é obrigatório e são para pessoas de poder aquisitivo mais baixo;

>Produtos Esperados tem uma qualidade linear e aplicação de margens mais conservadoras;

>Produtos Desejados de qualidade superior a margem pode ser maior;

>Produtos Inesperados é um produto cuja presença faria com que o consumidor ficasse extremamente satisfeito, se importando mais com o valor e menos com o preço, aplica-se nesse caso uma margem mais elevada.

Quanto mais alto na hierarquia de valor for os atributos do produto ou serviço, maior será o valor agregado.

Para ilustrar a margem de contribuição percentual e por tempo e também, achar o percentual médio, considere os quatros produtos dentro da hierarquia de valores:

<u>Cálculos:</u>	<u>\$venda</u>	<u>\$mc</u>	<u>%mc</u>	<u>tempo</u>	<u>mc/t</u>
1-Básico	\$50.000	10.000	20%	1.000h	\$10,00
2-Esperado	\$40.000	12.000	30%	800h	\$15,00
3-Desejado	\$30.000	12.000	40%	600h	\$20,00
4-Inesperado	<u>\$20.000</u>	<u>10.000</u>	<u>50%</u>	400h	\$25,00
Média mc	\$144.000	44.000	31,4%		

A velocidade do lucro é a relação entre o lucro do produto e o lead time: medição da velocidade do lucro= $\text{lucro} \backslash \text{lead time}$.

A velocidade do lucro é baseada na observação de que a lucratividade da empresa é uma função da lucratividade absoluta de um produto e da quantidade de produtos que podem ser fabricados em determinado período de tempo.

O que se pretende mostrar é o percentual da margem de contribuição por linha de produtos, saber o valor absoluto da margem de contribuição com relação ao tempo e o valor global da margem para cobrir os custos fixos totais e gerar o lucro desejado.

Outro exemplo considerando dois produtos:

Produto A - lucro \$60,00 – Lead Time 5 horas

Produto B – lucro \$35,00 – lead time 2 horas

A contabilidade tradicional de custos iria proclamar o produto A como mais lucrativo do que o B – o que está correto em termos de valor absoluto. A velocidade do lucro dos dois produtos, entretanto conduz a uma conclusão diferente. O produto A é de \$10,00 por hora de produção e o produto B é de \$17,50 por hora. Supondo uma demanda suficiente para o produto B, a empresa poderia ter mais lucro vendendo o produto B em lugar do produto A.

O tema seguinte, 3-4-4 está relacionada com a margem de contribuição por tempo semelhante a hierarquia de valores.

3-4-4 Rentabilidade da Margem de Contribuição Baseado no Tempo

Caracteriza-se pelo valor absoluto da margem com relação ao tempo. Se um produto levar mais ou menos

tempo para a sua fabricação, ou se tiver maior ou menor valor agregado, não importa muito, as interpretações são subjetivas. Imprescindível conhecer quanto aquele produto contribui em valor absoluto por tempo. Toda atividade industrial por coerência também será medida pelo fator tempo. Para exemplificar, quadro ilustrativo indicado abaixo:

Produto	Preço	Custo	Margem	%MC	Tempo	MC/T
A	100	50	50	50%	2h	25,00
B	100	60	40	40%	1h	40,00
C	100	70	30	30%	0,5h	60,00

Nota: MC/T- margem de contribuição por tempo.

O quadro mostra que o produto A apresenta uma aparente melhora na margem de contribuição quando comparados aos demais produtos (B e C) com relação ao valor e ao percentual da Margem Contribuição de R\$50,00 e 50%. Inversamente o produto-C apresenta o pior resultado de apenas R\$30,00 e 30%, para um mesmo preço de venda R\$100,00.

A métrica indica que o produto-C, ao contrário que se imaginava, se apresenta com melhor desempenho em relação ao tempo de fabricação, o valor de R\$ 60,00 por hora, superior em 140% comparado ao produto A, que foi bem menor de apenas R\$25,00 por hora.

Conclui-se que, em função da medição da produção estar relacionada sempre ao fator tempo, o produto-C é o que se apresenta com maior rentabilidade e certamente será o escolhido numa única alternativa. Acrescenta-se ainda, a empresa sistematicamente deverá comprovar simulações nas diversas variedades de seus produtos que estão sendo fabricados e escolher aquela alternativa que reconhecer o maior resultado global. Esta recomendação deveser sistemática quando ocorre limitação da capacidade instalada. Ao contrário, quando ocorre ociosidade na capacidade de fabricação, qualquer valor de margem de contribuição sempre será bem vinda, vai acrescentar no resultado global da empresa. Caso crítico quando da avaliação da margem de contribuição ela for negativa, ocorre quando os custos e despesas variáveis são superiores ao preço de venda, nessa condição, quanto maior for o volume de produção e/ou da venda, maior será também o prejuízo da empresa. Nesta circunstância, com a margem de contribuição negativa, a venda deste produto será proibitiva, ressalvados em casos estratégicos quando de uma operação casada.

3.5 PONTO DO LUCRO ZERO-NEUTRALIDADE

A análise do ponto de neutralidade ou equilíbrio relaciona receitas e custos com o volume de atividades. Permite ser estudado o efeito geral do

nível de atividade de ser claramente conhecidas sobre as receitas e custos e, portanto, sobre os lucros.

É importante que se conheça que as análises do ponto de neutralidade repousam sobre a identificação rigorosa dos componentes variáveis e fixos os vários itens dos componentes de custos.

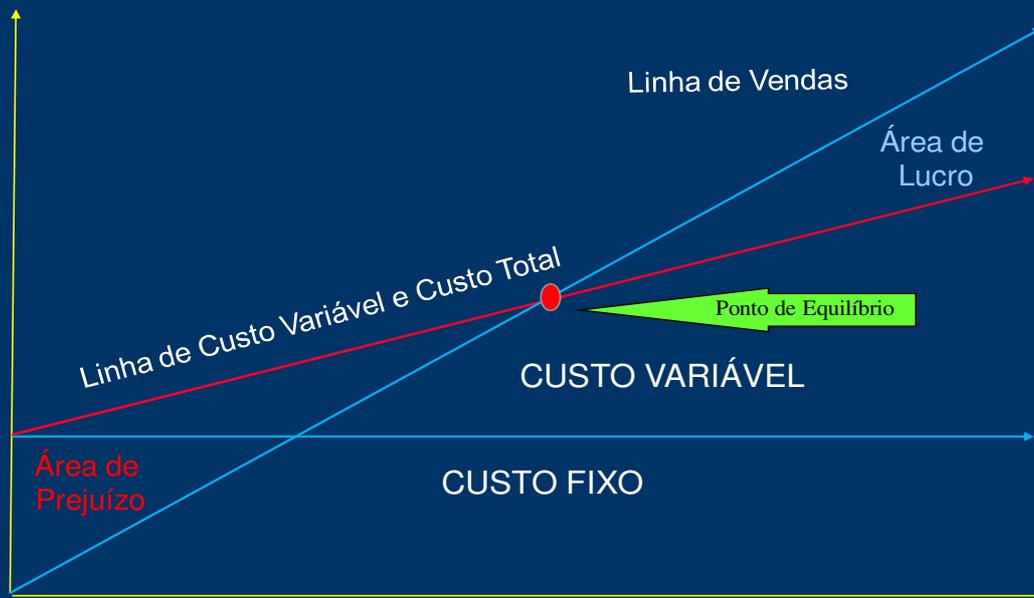
A análise permite oferecer à gestão da empresa obter uma visão desses feitos e suas inter-relações, possui obviamente, uma considerável importância no universo das decisões administrativas.

O nível de atividade se preocupa com o efeito sobre os lucros decorrentes das seguintes variações:

- Variações dos custos fixos;
- Variações dos custos variáveis;
- Variações dos preços de vendas;
- Variações da composição das vendas.

O gráfico é a maneira mais fácil de interpretação dos resultados de uma empresa.

GRÁFICO DO PONTO DE NEUTRALIDADE



39

Aplicação da fórmula: custos fixos

1-Custos variáveis\ vendas líquidas

Dados: CF \$1.331

1- CV \$4.890\ VL \$6.504=0,250 PN \$5.324

Resultado: Ponto Neutralidade \$5.324

O denominador $1-CV\ VL$ é chamado de índice da Margem de Contribuição, e significa em termos percentuais, quanto o total das vendas contribui para cobrir o total dos custos fixos e conforme o nível de atividade (unidades fabricadas e/ou vendidas) também proporcionar lucros.

3.6 PLANEJAMENTO DE RESULTADOS

É no planejamento de resultados que se pode descobrir os caminhos essenciais para conseguir medir o melhor desempenho de tudo que a empresa precisa saber no momento de definir estratégias e tomar decisões. Organize esforços de toda empresa no gerenciamento das metas e planos de ações desejadas, rumo na evolução no seu negócio que todo empreendedor deve conhecer e saber interpretar.

O quadro apresentado a seguir, foi colocado de forma resumida para facilidade de entendimento, que será entregue para a alta administração da empresa. A gerência recebe um relatório mais detalhado, permitindo melhores controles entre os valores que foram planejados (orçado) e os valores realizados (execução), fazendo as análises das variações, sugerindo as correções dos desvios negativos.

VARIÇÕES OCORRIDAS ORÇADO X REALIZADO ACUMULADO-ANO/ - US\$					
	ORÇADO		REALIZADO		VARIÇÃO
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)				(9.855)
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)

Comentários:

1. As vendas realizadas foi a menor em \$37.862, corresponde a 12,3% do previsto. Motivos cancelamento de clientes motivada pela crise...etc.

2. A margem de contribuição foi a menor por dois motivos: o valor total da perda de margem foi de \$22.736, primeiro pela venda a menor com perda de \$13.381, e segunda foi no percentual a menor 3,4 p.p. (35,3%-31,9%) perda de \$9.855, motivo venda do mix de produtos com margens menores (uma das hipóteses!).

3. O custo fixo total foi a menor \$1.222: as despesas vendas fixas a maior \$2.617, custo indireto de produção a menor \$2.255, despesas administrativas a menor \$570 e

despesas financeiras a menor \$1.015. Explicações detalhadas das variações e dos motivos, as informações são feitas por contas e por departamentos.

4. O prejuízo foi de \$21.514 motivada pela venda a menor dos produtos e pela qualidade das vendas percebida no menor percentual da margem de contribuição. Os custos fixos totais positivos, contribuíram para a redução dos prejuízos.

Verifica-se na demonstração dos resultados que o volume a menor das vendas e a qualidade das vendas pelo percentual a menor da margem de contribuição, contribuíram decisivamente para o resultado negativo da empresa. Os custos fixos a menor ajudou a diminuir os prejuízos.

Acrescentam-se, nas interpretações dos números as seguintes considerações:

O confronto orçamentário oferece o que você precisa na hora de definir estratégias e tomar decisões, informações importantes sobre os resultados de sua empresa. Os dados colocados de forma resumida são informações entregues a administração executiva. Os gerentes recebem os dados e informações mais abrangentes e detalhadas, por exemplo, as análises dos custos são a nível das contas contábeis e por departamentos, com as devidas explicações dos desvios dos gastos.

Mensalmente, os executivos e os gerentes (ou individual) obrigatoriamente se reúnem para as avaliações dos resultados e oferecer sugestões de correções dos desvios negativos de tudo que você precisa conhecer na hora de definir estratégias e tomar decisões, no gerenciamento das metas e planos de ações que mais impactam no seu negócio.

Certamente controlar as receitas e gastos a elas pertinentes, sem dúvida é a ferramenta mais usada no mundo dos negócios, não se encontra outras para substituí-la, quem teimar em outra, não vai encontrar resposta para a leitura e interpretação dos números.

Na matemática não há dúvida interpretação, ela é única, é absoluta.

GESTÃO DOS RESULTADOS.

Entender os principais desafios em ser eficiente no gerenciamento dos negócios, preocupamos de apresentar, entendemos, de valiosos exemplos práticos feitos com simplicidade que estão sendo aqui colocados, que foram construídos para melhorar à performance das organizações. Simplicidade não significa pouco conhecimento.

A forma mais eficaz a excelência do desempenho das organizações, inquestionavelmente vêm através dos exemplos matemáticos.

Saber conhecer a eficiência dos RESULTADOS - lucros ou prejuízos - portanto, dependem em se fazer as **contas**, em se fazer as **interpretações** corretas dos números. Não há outro caminho.

Uma abordagem absolutamente inovadora e inédita de um trabalho baseado no conhecimento exponencial em gestão de negócios.

Leia para se descobrir, para desenvolver toda a potencialidade de seu conhecimento, mapeia as escolhas fundamentais para que como executivo possa melhorar a gestão de seus negócios e otimizar a(s) tomada(s) de decisões. O caminho para uma produtividade extraordinária, que propõe soluções simples e objetivas para que profissionais possam superar os principais desafios impostas pela rotina moderna, como o alto volume de decisões diárias, com as possibilidades de distrações com o avanço da internet e o esgotamento emocional.

Não vamos vender assessorias, vamos mostrar exemplos pesquisados o que seja melhor para você empresário e, possa medir e escolher o que há de mais apropriado à sua empresa. Sempre existem às possibilidades de fazer acontecer o que há de melhor para o seu negócio, basta

saber conhecer as interpretações dos números. Não há outro caminho - **interpretação dos números**. Dizendo, o conceito de consultor, é aquela pessoa que quer achar uma solução para tudo, sem no entanto, conhecer com profundidade o problema da empresa.

CAPÍTULO 19

ANÁLISE FINANCEIRAS BALANÇO GERENCIAL

ATIVO

1 – Circulante

Disponibilidades	8.000
Aplicações Financeiras	6.000
Contas a Receber Cliente	50.000
Estoques	21.000
Despesa Exercício seguinte	<u>5.000</u>
	<u>80.000</u>

2 – Não Circulante

2.1 – Realizável Longo Prazo 4.000

3. Investimentos

Empresas Controladas	20.000
Outras Empresas	5.000
Imobilizado Técnico	50.000
Diferido	<u>1.000</u>
	76.000

TOTAL DO ATIVO.....160.000

PASSIVO

1 – Circulante

Fornecedores	30.000
Obrigações Sociais com salários-encargos	5.000
Obrigações Tributarias e	6.000

previdenciárias	
Empréstimos Bancários	<u>29.000</u>
	70.000

2 – Não Circulante

2.1 – Exigível Longo Prazo

Financiamentos Bancários	20.000
Partes Relacionadas	<u>6.000</u>
	26.000

2.2 – Patrimônio Líquido

Capital Social	40.000
Reservas de Capital	5.000
Reservas de Reavaliação	9.000
Lucros (Prejuízos) Acumulados	<u>10.000</u>
	64.000

TOTAL DO PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO 160.000

DEMONSTRAÇÕES RESULTADOS

(EM MILHARES DE REAIS)

1 – Receita Bruta de Vendas	250.000
2 – Deduções de Vendas	(45.000)
3 – Custos dos Produtos Vendidos	(102.000)
4 – Lucro Bruto ((1-(2 a 3))	103.000
5 – Despesas com Vendas	(32.000)
6 – Despesas Administrativas	(16.000)
7 – Despesas Financeiras	(28.000)
8 – Lucro Operacional ((4-(5 a 7))	27.000
9 – Despesas (Receitas) Não Operacionais	(7.000)

Análise de Indicadores do Balanço Societário

O estudo compreende as principais análises e interpretações dos indicadores de situação financeira, da situação econômica e dos ciclos operacionais.

1º INDICADORES FINANCEIROS

Os indicadores da situação Financeira, por sua vez, são sub divididos em índices de estrutura de capitais e índices de liquidez.

A) ÍNDICES DE ESTRUTURA DE CAPITAIS

Os índices desse grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos. Destacam-se entre eles os índices de participação de capitais de terceiros, composição do endividamento, imobilização do patrimônio líquido e imobilização dos recursos não correntes.

1- Participação de Capitais de Terceiros: CT/PL

Fórmula :Capital de Terceiros _____

Patrimônio Líquido – (Capital Social)

Cálculos: C.T. 96.000

P.L 64.000 = Índice 1,50

OBS: Valores extraídos do Balanço

Gerencial apresentado no Site.

Indica-se quanto a empresa possui de capitais de terceiros para cada R\$ 1,00 de capital próprio. Este índice, normalmente, quanto menor, melhor.

Obs: Pode-se também calcular as dívidas com terceiros, somente as dívidas onerosas (que são, empréstimos bancários).

2- Composição do Endividamento: PC/CT

Fórmula: Passivo Circulante x 100

Capitais de Terceiros

Cálculos: P.C. 70.000

C.T. 96.000 = Índice 72,9%

Indica qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais. Este índice, normalmente, quanto menor, melhor.

3- Imobilização do Patrimônio Líquido: AP/PL

Fórmula : Ativo Permanente x 100

Patrimônio Líquido

Cálculos: A.P. 76.000

P.L. 64.000 = Índice 118,8%

Indica quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada R\$ 1,00 de Patrimônio Líquido. Este índice, normalmente, quanto menor, melhor.

4- Imobilização dos Recursos não Correntes: AP / PL +ELP

Fórmula :

x 100

Ativo Permanente

Patrimônio Líquido + Exigível a Longo Prazo

Cálculos: A.P. 76.000

N.C 90.000= Índice 84,4%

Indica que percentual de recursos a empresa aplicou no Ativo Permanente. Este índice, quanto menor, melhor.

B) ÍNDICES DE LIQUIDEZ Os índices desse grupo mostram a base da situação financeira da empresa. Destacam-se os índices de liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca.

1) Liquidez Geral: LG

Fórmula :

Ativo Circulante + Realizável A Longo Prazo

Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo

Cálculos: A.C/L 84.000

P.C/P 96.000= Índice 0,88

Indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada R\$ 1,00 de dívida total. Este índice quanto maior, melhor,

2) Liquidez Corrente: LC

Fórmula : Ativo Circulante

Passivo Circulante

Cálculos: A.C.80.000

P.C.70.000 = Índice 1,14

Indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante. Este índice quanto maior, melhor. Mede a capacidade da empresa para satisfazer suas obrigações de curto prazo.

3) Liquidez Seca: LS

Fórmula :

Disponível + Aplic. Financeiras + Clientes

Conversibilidade em Dinheiro _____

Passivo Circulante

Cálculos: A.F.59.000

P.C.70.000 = Índice 0,84

Indica quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante.

Este índice quanto maior, melhor

2º INDICADORES ECONÔMICOS

Os índices deste grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.

1) Giro do Ativo: V/AT

Fórmula : Vendas Líquidas

Ativo Real

Cálculos: R.V.250.000

A.T.160.000 = Índice 1,56

O giro do ativo total indica a eficiência com a qual a empresa usa todos os seus ativos para gerar vendas. Geralmente, quanto maior o giro do ativo total da empresa, mais eficiente seus ativos foram usados.

Indica quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de investimento total. Este índice quanto maior, melhor.

2) Margem Líquida: LL/V

Fórmula : $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$

Cálculos: L.L. 20.000/ R.V.250.000=Índice 8,0%

Indica quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 1,00 vendidos. Este índice quanto maior melhor.

3) Rentabilidade do Ativo: LL/AT

Fórmula : $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Real}}$ x

Ativo Real

Cálculos: L.L. 20.000

A.T.160.000 = Índice 12,5%

Indica quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 1,00 de investimento total. Este índice quanto maior, melhor.

4) Rentabilidade do Patrimônio Líquido:

Fórmula: $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$

Patrimônio Líquido Médio

Cálculos: L.L. 20.000

P.L.64.000 = Índice 31,3%

Indica quanto a empresa obteve de lucro para cada R\$ 1,00 de Capital Próprio investido. Este índice quanto maior, melhor.

3º INDICADORES DO CICLO OPERACIONAL

Os indicadores da atividade operacional são mais dinâmicos e permitem que seja analisado o desempenho operacional da empresa e suas necessidades de investimento em giro. A seguir são apresentadas as fórmulas e interpretações dos principais índices do ciclo operacional.

1) Prazo médio de estocagem de matéria prima – PME

PME = $\frac{\text{Estoque Médio dos Materiais}}{\text{Consumo Anual}} \times 360$

Consumo Anual

Cálculos: abaixo

Indica o tempo médio verificado desde a aquisição do material até sua requisição na produção, ou seja, o tempo médio (em dias) que os materiais permanece no estoque até ser consumida no processo de produção.

2) Prazo médio de fabricação - PMF

PMF = Estoque Médio de Produtos em Elaboração X 360

Consumo Anual

Cálculos: abaixo

Revela o tempo médio que a empresa leva para fabricar um determinado produto. (ciclo operacional)

3) Prazo médio de venda - PMV

PMV = Estoque Médio de Produtos Acabados X 360

Custo dos Produtos Vendidos

Cálculos : E.T. 21.000 X 360

CPV 102.000 = Índice 74 dias

OBS: somado os três estoques

Também definido por prazo médio de estocagem dos produtos acabados. Esse quociente revela o tempo médio que o produto acabado permanece em estoque até ser vendido.

4) Prazo médio de cobrança - PMC

$$PMC = \frac{\text{Duplicatas a Receber (Média)}}{\text{Vendas a Prazo}} \times 360$$

Vendas a Prazo

Cálculos: D.R. 50.000/ R.V.250.00X360 = Índice 72 dias

Calcula o tempo médio para receber o valor do produto vendido, ou seja, quanto tempo a empresa espera para receber as vendas realizadas com os clientes..

5) Prazo médio de pagamento a fornecedores – PM

$$\text{PMPF} = \frac{\text{Fornecedores a Pagar (Média)}}{\text{Compras a Prazo}} \times 360$$

Compras a Prazo

Cálculos: $F. 30.000 / C.102.000 \times 360 = \text{Índice } 106 \text{ dias}$

Determina o tempo médio que a empresa demora em pagar as compras efetuadas a prazo.

COMENTÁRIOS: Os cálculos demonstrados em cada indicador tem a finalidade de mostrar a origem dos valores extraídos do Balanço Gerencial do Site. As análises apreciáveis serão aquelas em se fazer confrontações com outros períodos da empresa, dados históricos e se os índices estão sendo favoráveis ou não, quando identificados com o índice ideal. Ainda buscar compará-los com os índices das empresas do mesmo setor da revista exame melhores & maiores, publicação anualizada. Os resultados apresentados representa um SINAL, indicam quais são as tendências e não a solução dos problemas? Para o analista é

muito fácil descrever os problemas e suas consequências às vezes dolorosas, do que vislumbrar que modelo de ajuda poderia contribuir na solução dos problemas. Livros sobre Análises de Balanço são os indicados.

CAPÍTULO 20

LUCRO PELO PREÇO DE VENDA OU PELO VOLUME?

Duas empresas vendem um mesmo produto, camisa de seda; o custo direto unitário será o mesmo de R\$100,00.

O valor do custo fixo total também igual de R\$70.000,00

A Empresa-A resolve aplicar Mark Up índice 2,0 sobre o custo para o preço de venda de R\$200,00, corresponde a 100% do custo.

A Empresa-B resolve aplicar Mark Up índice 3,0 sobre o custo para o preço de venda de R\$300,00, corresponde a 200% do custo.

Quantidades Vendidas: Empresa-A 1.000 unidades

Empresa-B 300 unidades

Demonstração do Resultado

Empresa-A Empresa-B

1-Receita Venda (1000x200)	200.000	90.000
2-Custos Variáveis (1000x100)	(100.000)	(30.000)
3-Margem Contribuição (1-2)	100.000	60.000
4-Custos Fixos	(70.000)	(70.000)
5-Resultados(3-4)	30.000	(10.000)

O Exemplo mostra que o efeito volume teve influência significativa no resultado, para a Empresa-A que vendeu 1.000 unidades e um lucro de R\$30.000. Para a Empresa-B que vendeu apenas 300 unidades teve um prejuízo de R\$10.000. Indica que mesmo usando um Mark Up elevado índice de 3,0 para um preço de venda R\$300,00, não produziu o resultado desejado, ou seja, a Empresa-B projetou um resultado negativo, ou seja, um prejuízo. O número de clientes classe A que não considera o fator preço, é pouco significativo em comparação com as demais classes sociais que ao contrário considera o preço. Há muitos produtos que as pessoas compram em função do preço.

As empresas vencedoras, uma boa estratégia de vendas é cobrar o menor preço. Elas encontram formas de baixar os custos operacionais< usar custos inovadores> e com isso puderam baixar o preço de venda. Há uma crescente "comoditização" da oferta e, por isso, o cliente decide pelo preço.

Toda melhoria de desempenho, a empresa consegue a comprovação através dos cálculos simulações de resultados considerando a relação preço x custo x volume.

CAPÍTULO 21

GERENCIAMENTO DOS LUCROS

Relação 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 pode verificar na avaliação, tomando-se como base as seguintes hipóteses:

Exemplo Básico

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

Teríamos o seguinte resultado:

1 - Vendas (200x2,00)	\$ 400
2 - (-) CDV (200x1,00)	<u>\$ (200)</u>
3 - MC (1-2)	\$ 200
4 - (-) CF	<u>\$ (160)</u>
5 – LUCRO (3-4)	\$ 40

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

Mudanças no Preço-Custo-Volume

1 – Qual a influência de mudança de preço de venda com o mesmo volume e custos ?

Variação	Preços	-20%	-10%	Básico	+10%	+20%
Venda						
Vendas		\$ 320	\$ 360	\$400	\$ 440	\$ 480
(-) CDV		<u>\$ (200)</u>				
MC		\$ 120	\$ 160	\$200	\$ 240	\$ 280
(-) CDF		<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>	<u>160</u>	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>
Lucro Líquido		<u>\$ (40)</u>	<u>\$ 0</u>	<u>40</u>	<u>\$ 80</u>	<u>\$ 120</u>
Equilíbrio (unid)		227	200	160	133	114

O exemplo mostra que o lucro se torna nulo com a diminuição de 10% do preço de venda e aumenta 100% com o acréscimo de 10%. Por outro lado o ponto de equilíbrio se torna mais elevado com a redução do preço de venda.

2 – Qual a influencia da mudança de volume de venda demais preço de vendas e custos mantidos?

Variação do Volume	-20%	-10%	+10%	+20%
Vendas	\$ 320	\$ 360	\$ 440	\$ 480
(-) CDV	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (180)</u>	<u>\$ (220)</u>	<u>\$ (240)</u>
MC	\$ 160	\$ 180	\$ 220	\$ 240
(-) CDF	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>
Lucro Líquido	<u>\$ 0</u>	<u>\$ 20</u>	<u>\$ 60</u>	<u>\$ 80</u>

Equilíbrio (unid)	160	160	160	160
-------------------	-----	-----	-----	-----

O exemplo mostra que o lucro se torna nulo com a redução de 20% no volume e aumenta em 100% com o acréscimo de 20% no volume.

O ponto de equilíbrio permanece o mesmo de 160 vendas, porque os custos e despesas variáveis se modificam na mesma proporção.

3 – Qual a influência de uma variação nos custos e despesas variáveis; e os custos fixos, preços e volume mantidos?

Variação	Despesas	-20%	-10%	+10%	+20%
Variáveis					
Vendas		\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
(-) CDV		<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (180)</u>	<u>\$ (220)</u>	<u>\$ (240)</u>
MC		\$ 240	\$ 220	\$ 180	\$ 160
(-) CDF		<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>
Lucro Líquido		<u>\$ 80</u>	<u>\$ 60</u>	<u>\$ 20</u>	<u>\$ 0</u>
Equilíbrio (unid)		134	146	178	200

O exemplo mostra que o acréscimo nos custos e despesas variáveis reduz o lucro, chegando ao ponto de equilíbrio aos 20%, e a redução de 20% duplica os lucros e diminui o ponto de equilíbrio.

4 – Qual a influência de uma variação somente dos custos fixos?

Variação dos Custos Fixos	-20%	-10%	+10%	+20%
Vendas	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
(-) CDV	<u>\$ (200)</u>	<u>\$ (200)</u>	<u>\$ (200)</u>	<u>\$ (200)</u>
MC	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
(-) CDF	<u>\$ (128)</u>	<u>\$ (144)</u>	<u>\$ (176)</u>	<u>\$ (192)</u>
Lucro Líquido	<u>\$ 72</u>	<u>\$ 56</u>	<u>\$ 24</u>	<u>\$ 8</u>
Equilíbrio (unid)	128	144	176	192

O exemplo mostra uma reação semelhante à da variação dos custos e despesas variáveis mas em menores proporções. O mesmo percentual de mudança apresenta lucro menor no último exemplo.

5 – 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	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (180)</u>	<u>\$ (220)</u>	<u>\$ (240)</u>
MC	\$ 224	\$ 216	\$ 176	\$ 144
(-) CDF	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>	<u>\$ (160)</u>

Lucro Líquido	<u>\$ 64</u>	<u>\$ 56</u>	<u>\$ 16</u>	<u>\$ (16)</u>
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 nas três 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, da variação de volume e da variação do preço de venda. Os exemplos apresentados nos quadros demonstrados acima, indicam tais hipóteses.

CAPÍTULO 22

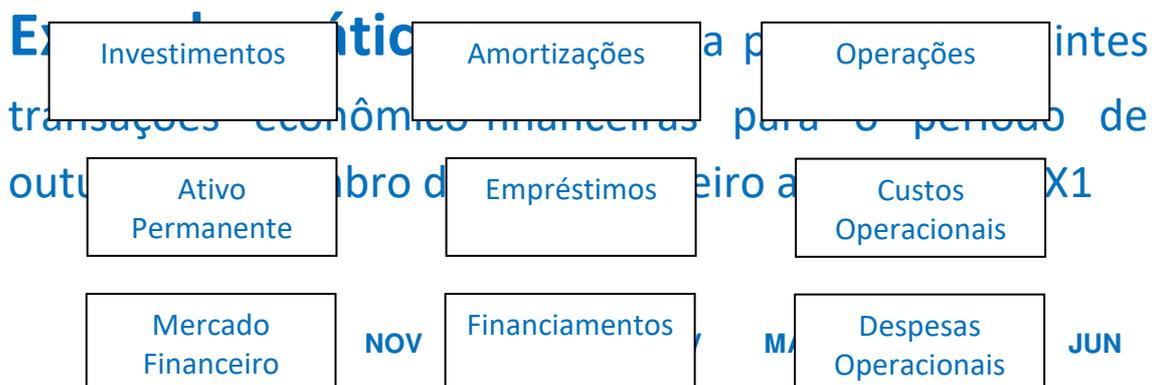
GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa é o instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período.

O fluxo de caixa tem como objetivo fundamental, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou

aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

PRINCIPAIS INGRESSOS E DESEMBOLSOS DE CAIXA



		NOV	NOV	NOV	NOV	NOV	MAI	MAI	MAI	JUN	JUN
Vendas de mercadorias	10.000	12.000	15.000	8.000	7.000	10.000	15.000	20.000	25.000		
Salários em ES	2.000	.2500	3.000	3.000	2.500	3.000	3.500	4.000	4.000		
Aluguéis a pagar de loja	500	500	500	875	875	875	875	875	875		
Compras de mercadorias	3.000	5.000	4.000	3.600	2.000	3.000	4.000	5.000	5.000		
Venda de veículo usado	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	-	-		
Despesas Administrativas	700	750	800	900	1.000	1.000	1.200	1.100	1.300		
Despesas tributárias	1.700	2.040	2.550	1.360	1.190	1.700	2.550	3.400	4.250		
Receitas financeiras	1.500	1.800	2.250	1.200	1.050	1.500	2.250	3.000	3.750		

Compras material consumo	de de	1.000	1.100	1.200	1.000	1.200	1.100	1.050	1.250	1.300
Despesas financeiras		600	1.000	800	700	400	600	800	1.000	1.000
Compra de microcomputador	de	-	-	-	5.000	5.000	-	-	-	-

INFORMAÇÕES ADICIONAIS-INSTRUÇÕES

1. A política do prazo de vendas da empresa será a seguinte: 20% à vista, e o saldo será recebido nas seguintes condições: 50% em 30 dias: 20% em 60 dias: e 30% em 90 dias:
2. Salários e encargos sociais pagos até quinto dia do mês seguinte;
3. Despesas com vendas, 10% das vendas totais ocorridas mês anterior;
4. As condições de compras de mercadorias são: 10% do valor pago à vista e o saldo em quatro parcelas iguais (fora o mês).
5. Demais contas a receber e a pagar serão dentro do próprio mês de competência.

A) CÁLCULOS RECEBIMENTO DAS VENDAS À PRAZO

Janeiro: 2.400(out.)+1.920(nov.)+6.000(dez.):Total 10.320

Fevereiro: 2.880(nov.)+2.400(dez.)+3.200(jan.):Total 8.480

Março: 3.600(dez.)+1.280(jan.)+2.800(fev.):Total 7.680

Abril: 1.920(jan.)+1.120(fev.)+4.000(mar.): Total 7.040

Mai: 1.680(fev.)+1.600(mar.)+6.000(abr): Total 9.280

Junho: 2.400(mar.)+2.400(abr.)+8.000(mai.): Total 12.800=**G.55.600**

B) SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS

Pago em janeiro 3.000 ref. mês dezembro; idem demais meses.

C) DESPESAS DE VENDAS

Pago janeiro 1.500(10%) ref. vendas dezembro: idem demais meses.

D) CÁLCULOS DOS PAGAMENTOS DAS COMPRAS À PRAZO

Janeiro: 675(out.)+1.125(Nov.)+900(dez): Total 2.700

Fevereiro: 675(out.)+1.125(Nov.)+900(dez.)+810(jan.): T.3.510

Março: 1.125(nov.)+900(dez.)+810(jan.)+450(fev.) Total 3.285

Abril: 900(dez)+810(jan.)+450(fev.)+675(mar.): Total 2.835

Mai: 810(jan.)+450(fev.)+675(mar.)+900(abr.): Total 2.835

Junho: 450(fev.)+675(mar.)+900(abr.)+1.125(mai.):T.3.150=**G.18.315**

E) DEMAIS TRANSAÇÕES NO MÊS DE COMPETÊNCIA.

O modelo do Fluxo de Caixa abaixo, apresenta de forma resumida e prática com planilhas e ilustrações, utiliza uma linguagem simples e de fácil assimilação, aplicável a qualquer tipo e tamanho de Empresa.

MOVIMENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

<u>1-INGRESSOS</u>	<u>JAN</u>	<u>FEV</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAI</u>	<u>JUN</u>	<u>TOTAL</u>
.vendas à vista	1600	1400	2000	3000	4000	5000	17000
.vendas a prazo	10320	8480	7680	7040	9280	12800	55600
.venda de veículo	3000	3000	3000	3000			12000
.aumento capital			2000				2000
.aluguéis recebidos	400	400	400	720	720	720	3360
.receitas financeiras	1200	1050	1500	2250	3000	3750	12750

TOTAL ENTRADAS 16520 14330 16580 16010 17000 22270 102730

2-DESEMBOLSOS

.Mercadoria á vista	360	200	300	400	500	500	2260
.mercadorias a prazo	2700	3540	3285	2835	2835	3150	18315
.Salários com Encargo	3000	3000	2500	3000	3500	4000	19000
.Desp.Administrativas	900	1000	1000	1200	1100	1300	6500
.Desp.com Vendas	1500	800	700	1000	1500	2000	7500
.Desp.Tributárias	1360	1190	1700	2550	3400	4250	14450
.Desp.Financeiras	700	400	600	800	1000	1000	4500
.Aluguéis Pagos	875	875	875	875	875	875	5250
.Material Consumo	1000	1200	1100	1050	1250	1300	6900
.Compra Computador	5000	5000					10000
.Arrendamento Merc.				1500	1500	1500	4500

TOTAL SAÍDAS 17395 17175 12060 15210 17460 19875 99175

3-DIF.PERÍODO(1-2) (875) (2845) 4520 800 (460) 2395 3535

4-SALDO INICIAL 1000 1100 1210 1331 1464 1610 1000

6-NÍVEL DESEJADO 1100 1210 1331 1464 1610 1771 1771

7-EMPRÉSTIMOS(5-6) 975 2955 3930

8-APLICAÇÕES(6e7) (3424) (1136) (530)(2764) (7854)

9.AMORT.EMPRÉST.(7) (975) (2955) (3930)

10.RESGATE APLIC.(8) 3424 1136 530 5090

11.SALDO FINAL(6) 1100 1210 1331 1464 1610 1771 1771

Comentários:

- a) Nível desejado do saldo de caixa é política da empresa;
- b) Falta de saldo do caixa, recorrer a empréstimos; (ou aumento de capital próprio).
- c) Sobra de saldo do caixa, fazer aplicações; (ou investimentos).

APENAS UM LEMBRETE: Senhor empreendedor, por menor que a sua empresa possa parecer, e ainda não o fez o seu fluxo de caixa, tire um tempinho de suas atividades normais do dia a dia, comece a escrever de quanto e quando a sua empresa tem para receber e de quanto e quando tem para pagar, num período de pelo menos de um mês. Mais um detalhe, fazer de forma simplificada, (até manuscrito no papel) o seu CAIXA que é um instrumento de tomada de decisão, obrigando a sua empresa a fazer o planejamento e o controle suas atividades financeiras com maior precisão e segurança.

Sei e vejo, que a principal ferramenta de gestão no controle financeiro da empresa, começa com a elaboração do fluxo de caixa. Para enfrentar crises primeiro é formar um fundo de caixa, saber quanto tenho a receber e quanto tenho que pagar. Nas empresas maiores, elas o fazem para um período maior de um ano, com base no orçamento operacional e o controle dos valores a receber e a pagar são feitas nos detalhes, diariamente.

Fonte: Livro Fluxo de Caixa Professor José E. Zdanowicz

SIMULAÇÃO DE RESULTADOS

ANÁLISES DO USO DA CAPACIDADE DA FABRICA

DADOS DO PROBLEMA	6.000 UNID.60%-		8.000 UNID.80%		10.000 UNID.100%	
1. Vendas (6.000 Unidades à R\$ 100,00)	600.000	100,0	800.000	100,0	1.000.000	100,0
2. Custo Produtos Vendidos (CPV) (6000 unidades à R\$ 45,00)	270.000	45,0	360.000	45,0	450.000	45,0
3. Despesas Variáveis Venda (20,0%)	120.000	20,0	160.000	20,0	200.000	20,0
4. Despesas Variáveis Financeiras (3,0%)	18.000	3,0	24.000	3,0	30.000	3,0
5. M.C. 32,0% ((1-(2 a 4))	192.000	32,0	256.000	32,0	320.000	32,0
6. Custos Indiretos de Produção	80.000	13,4	80.000	10,0	80.000	8,0
7. Despesas Administrativas	20.000	3,3	20.000	2,5	20.000	2,0
8. Despesas Fixas de Vendas	60.000	10,0	60.000	7,5	60.000	6,0
9. Despesas Fixas Financeiras	90.000	15,0	90.000	11,3	90.000	9,0
10. Total dos Custos Estruturais (6 a 9)	250.000	41,7	250.000	31,3	250.000	25,0
11. Lucro Operacional (5 - 10)	(58.000)	(9,7)	6.000	0,8	70.000	7,0
12. Percentual	-9,7%		0,8%		7,0%	

NOTA: No quadro acima, o comparativo utilização da capacidade instalada, estão mantidos os mesmos mix de produtos vendidos, os mesmos percentuais da margem de contribuição dos produtos e os mesmos valores absolutos dos custos fixos(custos estruturais).

FAZER: Diversos são os fatores que interferem na mudança dos resultados da Empresa(lucro ou prejuízo):

a – Alteração do Preço de Venda (para a maior ou a menor preço)

b - Alteração do Mix dos Produtos Vendidos (produtos de maior ou de menor margem de contribuição).

c – Alteração dos Valores dos Custos Estruturais e Organizacionais (são os Custos Fixos).

d – Alteração da utilização da Matéria Prima (maiores ou menores custos)

e – Alteração da política de emprego da Mão de Obra Direta (uso da M.O própria ou a troca por Mão de Obra de terceiros)

f – Alteração das fontes de Capital (de capital próprio dos sócios ou por de capital de terceiros instituições financeiras)

Completar os três exercícios abaixo:

Estudo de Caso nº 3

Uso da Capacidade de Produção para 100%

	<u>CAPACIDADE 80%</u>	
1.Vendas 80.000 unid.12,00	960.000	100%
2. Impostos s/ Vendas	240.000	25,0%
3 .Despesas Variáv Vendas	57.600	6,0 %
4.CustoProdutosVendido(4,20)	336.000	35,0%
5.MargemContribuição(1-2a 4)	326.400	34,0%

6 – Custos Indiretos Produção	134.400	14, %
7 – Despesas Vendas Fixas	96.000	10,0%
8 – Despesas Administrativas	40.000	4,2 %
9 – Despesas Financeiras	48.000	5,0 %
10 Total Custo Estrutura (6 a 9)	318.400	33,2%
11 = Resultado Operacional (5-10)	8.000	0,8 %

Condições Atuais:

1 – A fábrica está sendo ocupada com 80% da capacidade de produção.

2 – Preço de Venda participa num mercado altamente concorrido.

3 – Pessoal da fabrica foi ajustado para os 80% de uso da capacidade.

4 – A empresa participa na fatia de mercado em torno 12%.

Projeção de Novas Metas – perspectivas esperadas no futuro

a) Utilizar a fábrica com 100% da capacidade instalada;

b) Reduzir o preço de venda em 3%;

c) Reduzir os custos dos materiais em 2% no CPV;

d) Produtividade da mão de obra melhorar em 5% no CPV;

e) Aumentar o percentual despesas variáveis c/fretes e comissões em mais 0,5%;

f) Aumentar o capital de giro em mais R\$ 300.000 a uma taxa de 3% a/m;

g) Manter os mesmos valores dos custos estruturais (fixos).

OBS: Composição do CPV: 70% de materiais

30% de mão de obra direta.

Estudo de Caso nº 2

Nova Proposta de Melhorias de Resultado

Dados do Problema

Proposta:

1.Vendas(5.000un.xR\$10,00)	50.000	100,0%
2.Impostos s/ Vendas (24%	12.000	24,0 %
3.Custo Prod. Vendidos(3,20)	16.000	32,0 %
4.Despesas Var.Vendas (7%)	3.500	7,0 %
<hr/>		
5.MargContribuição((1-(2a 4))	18.500	37,0 %
<hr/>		
6.Custos Indiretos Produção	6.000	12,0 %
7.Despesas de Vendas Fixas	4.500	9,0 %
8. Despesas Administrativas	2.000	5,0 %
9.Despesas Financeiras	4.800	9,6 %
<hr/>		
10. Custos Estruturais (6 a 9)	17.300	34,6 %
<hr/>		
11.Result.Operacional (5-10)	1.200	2,4 %
<hr/>		

Informações Adicionais:

- a) Composição produtos vendidos: 70% de materiais
30% de mão de obra
- b) Despesas variáveis vendas: 3% fretes
4% comissões
- c) Nos custos indiretos produção, os salários com os encargos representa 60% do valor total (R\$ 3.600)
- d) Nas despesas fixas de vendas, a conta de promoções, a verba é de R\$ 1.000,00
- e) Despesas Financeiras a taxa de juros de 4%a/m sobre a dívida total de R\$120.000,00

Medidas sugerida para a melhoria dos resultados:

- 1º – Reduzir os custos dos materiais (CPV) em 5%;
- 2º –Reduzir a participação do percentual dos fretes de 3% para 2,5% sobre as vendas;
- 3º –Reduzir a participação dos salários para 50% nos custos indiretos de produção;
- 4º – Cortar a verba de promoções em 50% do valor original;
- 5º – Reduzir as despesas administrativas em 10%;
- 6º – Reduzir taxa financeira de juros para 3%a/m.(de 4% para 3%a/m)

Estudo de Caso nº 1

Estudo Simulado para Melhorias de Resultados

_Dados do Problema

1.Vendas(1.000quantid.x\$25,00unid)	25.000	100,0%
2.Impostos s/ Vendas (25%)	6.250	25,0 %
3.Despesas Variáveis Vendas (6%)	1.500	6,0 %
4.Custo Produtos (1.000 x R\$ 7,50)	7.500	30,0 %
<hr/>		
5.Margem Contribuição (1-(2 a 4))	9.750	39,0 %
<hr/>		
6.Custos Indiretos de Produção	3.500	14,0 %
7.Despesas de Vendas Fixas	2.100	8,4 %
8.Despesas Administrativas	1.250	5,0 %
9.Despesas Financeiras	900	3,6 %
<hr/>		
10=Despesas Estruturais (6 a 9)	7.750	31,0 %
<hr/>		
11= Resultado Operacional (5-10)	2.000	8,0 %
<hr/>		

Questionamento:

Calcular o novo resultado operacional simulando as propostas de mudanças :

- a) Aumentar o preço de venda em 5%
- b) Reduzir o volume de vendas em 10%
- c) Reduzir o custo direto produção em 2%

d) Reduzir as despesas estruturais em 3%

e) Manter as despesas financeiras

CAPÍTULO 24

CÁLCULO TAXA JUROS FÓRMULA SIMPLIFICADA

Fórmula: $\frac{+1}{n}$

2

n = numero de prestações.

1* Caso Enganoso

<u>Exemplo:</u>) Preço de venda á vista	R\$ 1.200,00
Preço de Venda a prazo(6 vezes)	R\$ 1.800,00
Juros	600,00
Percentual	50,0%
Aparente Taxa mensal(:6)	8,3%

2* Caso Indicado $\frac{6+1}{2} = 3,5$

2

Percentual (valor exemplo acima)	50,0%
Taxa nominal mensal (:3,5)	14,3%

COMPROVAÇÃO DO CÁLCULO:

1 Prestação 1.200,00 x 14,3% = 172,00

2 Prestação $1.000,00 \times 14,3\% = 143,00$

3 Prestação $800,00 \times 14,3\% = 114,00$

4 Prestação $600,00 \times 14,3\% = 86,00$

5 Prestação $400,00 \times 14,3\% = 57,00$

6 Prestação $200,00 \times 14,3\% = 28,00$

Total juros pagos $600,00$

Nas prestações a amortização mensal do principal $R\$200,00$

Observa-se , para o leigo ou mesmo para um atendente de loja, podendo desconhecer o correto cálculo da matemática financeira, fica uma aparente impressão de que a taxa seria de 8,3% mensal (50%:6) e o cliente estaria satisfeito com esse percentual de juros. Mas, na realidade a taxa corresponde é de 14,3% mensal (50%:3,5), quase o dobro que se imaginava. O objetivo não é mostrar o cálculo supostamente enganoso, mas a aplicação de uma fórmula simplificada e real de como se faz o cálculo da taxa de juros rapidamente, neste mundo conturbado em que vivemos. Com o uso da fórmula $n+1/2$ a pessoa consegue fazer o cálculo até de cabeça, sem o uso de uma calculadora.

CAPÍTULO 25

VISÃO GLOBAL AUMENTO DE CUSTOS

COMPONENTES - PESO - AUMENTO - ÍNDICE - INDICADOR

DE CUSTOS - COMP- CUSTOS(%) - AUMTO - CORREÇÃO

1-Matéria Prima	30%	5,9%	177,00	-	Inflação Interna
2-Mat. Secund.	20%	4,0%	80,00	-	Inflação Interna
3-Salário+Enc.	25%	3,0 %	75,00	-	Dissídio Coletivo
4-Utilidades	5%	0%	0,00	-	Governo
5-M.Obra III	6%	3,6%	22,00	-	IGP-M
6-Estruturais	4%	4,0%	16,00	-	IPCA
7-Desp.Financ.	10%	4,7%	47,00		Mercado Financeiro

ÍNDICE GERAL (:100) **4,17%**

Mostra neste raciocínio, a Empresa para manter a mesma lucratividade das vendas, matematicamente e de forma linear, corrigir em 4,17% a tabela do preço de venda. O critério sugerido para ser aplicado nas empresas de pequeno tamanho ou para aquelas que fabricam produtos composição dos custos semelhantes. Estrategicamente, será pouco provável que uma empresa de grande porte e/ou com diversos tipos de produtos, venha preferir este procedimento. O objetivo do cálculo de forma global é conseguir ter uma visão global dos aumentos de todos os componentes de custos. Na prática, a empresa faz os cálculos dos aumentos de custos á nível de produtos, na ponderação dos mix de produtos, o resultado não pode ficar muito distante da média. Normalmente os aumentos dos preços de venda são realizados por unidades de negócios, a nível de produtos, considerando os aumentos somente dos custos diretos de fabricação,

Os aumentos dos custos internos numa visão global de 4,17%, do exemplo acima serve também para que a empresa possa fazer uma comparação com inflação oficial do governo medida pelo IPCA, que nunca fecha.

CAPÍTULO 26

ANALOGIA ORÇAMENTARIA EMPRESARIAL X FAMILIAR

EMPRESA

FAMILIA

A- Entrada de DINHEIRO das

A- Entrada de DINHEIRO

Vendas de Produtos

Os Salários

B – Saída das Despesas

B – Saída das Despesas

1) Custo Direto Fabricação

1) Custo Direto Família

1.1- Matéria Prima, Material

1.1 – Alimentação:arroz,

Secundários e Embalagem

feijão, carne...

1.2 – Mão Obra Direta+Encar-

1.2 – Vestimenta:calça,

gos+Utilidades

camisa, sapatos

2) Desp Variav.Venda/Financ.

2) Desp.Pessoais/locom

2.1- Impostos(Icms/PIS)Comi-

2.1 – Mat.Escolar, com-

sões + Royalties

bustível, recreação

2.2-Empréstimos Giros

2.2-Cheques espc, NP

3)CUSTOS ESTRUTURAIS

3) GASTOS GERAIS

3.1- Indireto Fabricação:M.O.

3.1-Consertos automó-

Seguro, depreciação...

veis, limpeza,refor-

3.2- Desp.Administrativa:Salário

3.2 –Empregada domés-

Comuni,viagens,veículos...

tica, comunic, EE...

3.3-Desp. Financeiras:Amoritzaç,

3.3-Prest.Casa, Autom

Juros emprest, Juros fornec.

veis, empréstimos

RESULTADOS

LUCRO: Investimto.+Dividendos+ POUPANÇA: Caro novo
Lazer+Assit.Social+Empr. +Casa própria+Qualid.
PREJUÍZO: Aum.dívida+Redução GANHO MENO GASTO
Assist. social/salários+ +Dividas+Perdas Bens,
Estagnação+Até Falência +Assaltos+Roubos

CAPÍTULO 27

FRASES INSPIRADORAS GOSTARIA VIVER

Uma frase inspiradora traz mais alegrias do que mudanças.

Somos muitas vezes guiados por fenômenos desconhecidos, difíceis de entender, compreender!

Os pensamentos de DEUS estão acima de nossos pensamentos.

DEUS ninguém explica. Aos sábios DEUS tenta confundir os seus pensamentos, ele age mais sobre a pessoa mais simples. Quando mais sábio um homem o é, mais misteriosa lhe parece a sua existência.

O maior pecado do homem é não ter esperança!

Apostar na existência de DEUS, já que o valor daí decorrente é sempre maior do que não crer nele. - Teoria dos jogos do Filósofo Francês Pascal 1670.

Já me vi no abismo mas DEUS me puxou!... O difícil é saber explicar tudo isso.

Tu, o incompreensível, mas meu semelhante. Eu te quero conhecer, desconhecido.-Nietzsche

O ABC da meditação fazem que as pessoas que meditam são mais felizes, eficientes e se sentem mais motivadas e comprometidas em todas as suas atividades. O provável, que ajudam a entender melhor as frases que julgamos inspiradoras. – Bem Shahar

Você pode transforma seus conhecimentos em atividades cotidianas...buscar...começar...mudar os seus hábitos, mesmo por experimentos?

> **DEUS** não dá aquilo que a gente pede, apenas aquilo que EU precisa.

> **DEUS** nos criou para estarmos de pé. O Espírito Santo é quem inspira os movimentos. – Papa Francisco

> Minha **felicidade** depende de mim, sou senhor do meu destino. - Leandro Karnal

> Não posso ser menor que os meus **sonhos**. (Sonhos grandes!) – Lindolf Bell

> **Determinação** vai além da Motivação. Porque a Motivação nem sempre sobrevive a Adversidade.

> Não temos como **refazer** o ontem, mas o futuro está a nossa disposição, para ganharmos ou perdermos. - Lyndon Johnson

> O líder **Inovador** é aquele que não sente vergonha de admitir que não sabe.- Ellen Lange.

> **Fracasso** é um evento e não uma pessoa. Usar o fracasso a meu favor ao invés de vítima é permitir de se criar um hábito de futuro de sucesso.

> Se você **viver** cada dia pensando como se fosse o último, algum dia provavelmente vai acertar. - Steve Jobs.

> A melhor maneira de **prever** o futuro é inventá-lo. - Peter Drucker

> Aquele que não é capaz de **governar** a si mesmo, não será capaz de governar os outros. - Indira Gandhi

> Emoção do Medo, Riscos dos Negócios às pessoas são dominadas pela **possibilidade** de acontecer as perdas e não pela **probabilidade**. – Daniel Kahnemann

> Nunca desista de seus **sonhos**, se não encontrar numa padaria, procure em outra. - Aparecido Torelly

> **Felicidade** nasce quando se dá felicidade. - E.Bombec

> Um dos maiores **pecados** do mundo é diminuir a alegria dos outros. - Chico Xavier

> A nossa **vida** é o que os nossos pensamentos fazem dela. - (desconhecido)

> A **alegria** não está nas coisas. Está em nós. – J. Goethe

> Quem chora por ter perdido o sol não conseguirá enxergar as estrelas. - R.Tagore

> Pense diferente, aja diferente e Faça á **diferença**.

> **Descobrir** consiste em **olhar** para o que todo mundo está vendo e **pensar** uma coisa diferente. - Roger Von Oech (nasceu 1948 Columbia EUA)

> A **Descoberta** consiste em **ver** o que todos já viram e em **pensar** no que ninguém pensou. - Albert Szend-Gyorgyi (nasceu 1893 + 1986 Húngaro)

Curiosidade: são dois autores e as frases são semelhantes?

Todo homem nasce original e morre plágio. –
Millôr Fernandes

_____Ninguém sente falta daquilo que não viu.

> Só existem **dois dias** no ano que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto **hoje** é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver. - Dalai Lama

(vide na internet as 10 frases de Lama que vão mudar sua maneira de pensar!)

> Viver é isso: Ficar se equilibrando o tempo todo, entre escolhas e consequências. - Sartre

> Uma parte de mim é **multidão, (emoção, paixão, perdão)**; a outra parte é **solidão, (amor, coração, oração)**. - Ferreira Gullar

> **Tempo** é a nossa própria vida: quando vivemos experiências **agradáveis** o tempo parece passar rapidamente – quando vivemos experiências **desagradáveis** o tempo parece longo. – (desconhecido)

> Quem quer fazer alguma coisa, encontra um **meio**. Quem não quer fazer nada, encontra uma **desculpa**. – Roberto Shinyashiky

> **Seja você mesmo**, o mundo venera a **originalidade**. - Ingrid Bergman

> Falar é necessário, mas não basta, precisa correr atrás e **fazer**. - Miguel Nicolelis

> Os **Líderes** se servem por último. - Simon Sinek

> Se der um **tiro** no espaço não faz mal se erro, pelo menos ficamos no meio das estrelas. (desconhecido)

> Os **bons** Líderes precisam se preocupar sinceramente com aqueles que foram entregues aos seus cuidados. - George J. Flynn

> Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma **gota** de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota. - Madre Tereza de Calcutá

> Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso e trabalhar em conjunto, a **vitória**. - Henry Ford

> O **mundo** é um lugar perigoso; não somente para aqueles que fazem o mal, mas também pelos que olham e não fazem nada. - Albert Einstein

> Escolho pessoas com muita energia, capazes de energizar as demais, hábeis na execução e, sobretudo, apaixonadas pelo que **fazem**. - Jeck Welch

> Todo ato humano é **ético** – condenável ou não. - (desconhecido)

> Sozinho vamos mais rápido, juntos vamos mais longe – conhecimentos oculto não produz frutos. (...)

> Compre boas **empresas** a preços razoáveis, não empresas razoáveis a bons preços. - Warren Buffet

> Deixe de dar ordens e comece a conduzir. O poder do líder nasce da sua capacidade de fazer os demais se sentirem **poderosos**. - Ben Zander

> Os resultados provêm do aproveitamento das **oportunidades** e não da solução dos problemas. A solução dos problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos. - Peter Drucker

> Há muitas alavancas para a performance: estratégias claras, inovação, motivação, comunicação. Redução de **CUSTO** é só uma. - Carlos Ghosn

> Meus gerentes precisam ser capazes de entender e **interpretar** os balanços financeiros e o fluxo de caixa. - Jack Stack

> Controlamos o que compramos ou são as empresas que **escolhem** por nós? - Martin Lindstrom

> Para mudar um **hábito** precisamos de três coisas: conhecimento, vontade e consciência. - Jeremy Cassel & Tom Bird

> A realidade **virtual** será mais real do que a realidade. - Ray Kurzweil.

> Um ponto de **vista** é a vista a partir de um ponto. - Padre Leonardo Boff

> Foco e Visão; sempre há mais de uma **resposta** certa. Então, reenquadre problemas como oportunidades. - Dewitt Jones

> A arte da possibilidade: lembre-se da **regra** número-6; não devemos levar a vida tão a sério! - Ben Zander

> Precisamos **ensinar** as crianças a pensar, não o que pensar. - Margaret Mead

> Diplomacia é a **arte** de deixar que o outro faça o que você quer. - Daniele Varé

> Devemos julgar um homem mais pelas suas **perguntas** e menos pelas suas **respostas**. – Voltarie (1694-1778)?:
Filosofo Francês

> Estratégia sem **metas** e sem planos é apenas utopia coletiva. - Rómulo Pinheiro

> É melhor ter amado e ter perdido, do que nunca ter perdido nada. – Samuel Bultler

> Na matemática **numérica**, dividir você diminui e na matemática da **emoção**, dividir você aumenta.

> Os mais sábios fazem as coisas pelo caminho da **simplicidade** e os com ar de grandeza procuram **sofisticar** cuja ostentação não permanece para sempre. (simplicidade não significa pouco conhecimento e sofisticar é burocratizar, ar de grandeza).– Don Evaristo Arns

> **Depressão** é uma doença e a **Tristeza** é uma escolha.-
Leandro Karnal

> Em **Deus** encontramos todos e em todos encontramos **Deus**.

> **Oração da manhã para todos os dias!** Senhor meu Deus, mais um dia está começando. Agradeço a vida que se renova para mim, os trabalhos que me esperam as alegrias e também os pequenos dissabores que nunca faltam. Que tudo quanto viverei hoje sirva para me aproximar de vós e dos que estão ao meu redor. Creio em vós, Senhor. Eu vos amo e tudo espera de vossa bondade. Fazei de mim uma bênção para todos que eu encontrar. Amém. - Revista Aparecida

> **DEUS em minha casa!** Durante muitos ou poucos anos convivemos com tantas pessoas que amamos. Se fecharmos os olhos, vão passando uma a uma em nossa lembrança. Revemos feições, ouvimos ainda palavras, sentimos o roçar dos dedos. Era tão bom, pena que passou. Passou? Sim ou não, porque esperamos um reencontro, quando nos poderemos conhecer mais, na transparência mais completa. Quando a amizade e amor, à luz da Trindade, serão parte da alegria eterna. Em Deus encontraremos todos e em todos encontraremos Deus. Isso nós esperamos. Porque sabemos que fomos criados para a vida, a felicidade, a união. E Deus plantou em nós uma semente de eternidade. Por isso mesmo, quando

atravessamos o portão, e vemos ao longe as casuarinas acenando ao vento, podemos sentir um pouco um pouco de saudade, não porem de tristezas. Haverá sempre o reencontro. Disso temos toda a certeza. - Padre Flávio Cavalca de Castro

>**DEUS Desconhecido?** Uma oração belíssima desse desesperando filósofo alemão Friedrich Nietzsche que pregou a morte de Deus e fez crítica mais violenta do cristianismo, mas o fez a partir de uma experiência radical do Deus vivo. Quando ele anuncia a morte de Deus, ele fala do Deus que tem que morrer mesmo, porque é o Deus das nossas cabeças/o Deus inventado/o Deus metafísica/o Deus que não é vivo. Depois...ele fez uma **oração** que eu, Padre Leonardo Boff traduzi:

A Oração ao Deus Desconhecido de Nietzsche

Antes de prosseguir em meu caminho e lançar o meu olhar á frente uma vez mais, elevo, só, minhas mãos a Ti na direção de quem eu fujo. A Ti, das profundezas de meu coração, tenho dedicado altares festivos para que, em cada momento, Tua voz me pudesse chamar.

*Sobre esses altares estão gravadas em fogo estas palavras: **“Ao Deus desconhecido”**.*

Seu, sou eu, embora até o presente tenha me associado aos sacrilégios. Seu, sou eu, não obstante os laços que me puxam para o abismo.

Mesmo querendo fugir, sinto-me forçado a servi-lo.

Eu quero Te conhecer, desconhecido!

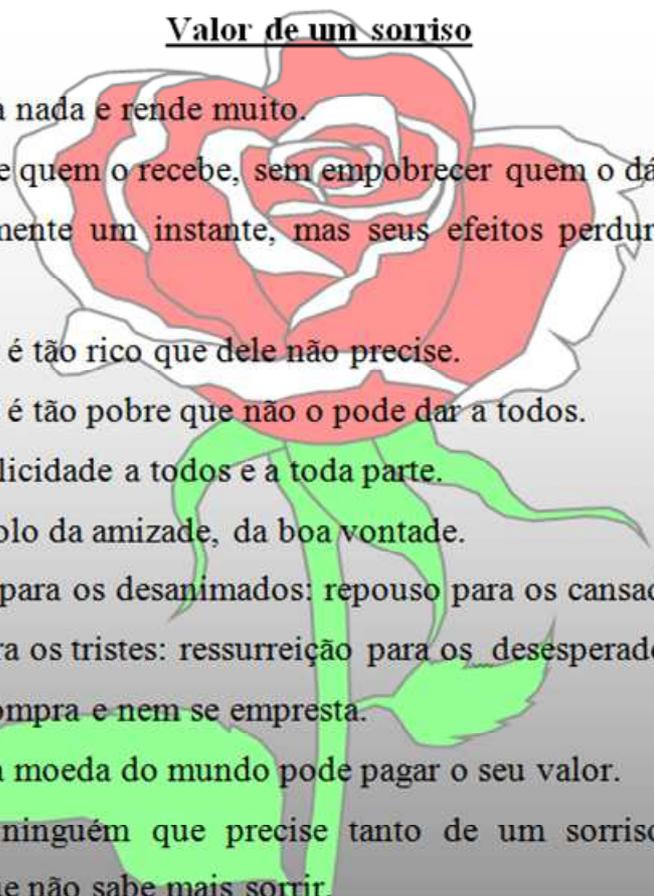
Tu, que me penetras a alma, e, qual turbilhão invade a minha vida.

Tu, o incompreensível, mas meu semelhante, eu quero Te conhecer, quero servir só a Ti - Friedrich Nietzsche.

Amém

Veja AGORA o valor um sorriso

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.

