1. **Como o orçamento mestre e o orçamento flexível se relacionam com a estratégia? Qual seu papel e o que representam? Cite suas principais vantagens e desvantagens.**

R. O orçamento mestre é o mais tradicional dos artefatos gerenciais. Ele traduz em números contábeis/financeiros os objetivos e metas estratégicos, permitindo que o plano estratégico seja decomposto em seus componentes tático e operacionais. Por sua vez, o orçamento flexível é uma ferramenta primordial de controle, por permitir mensurar o cumprimento das metas, dissociando variações em termos de preço e volume.

A principal vantagem do emprego dessas ferramentas é tornar o plano a ser seguido mais tangível, criando referências objetivas quanto ao desempenho esperado e realizado. No entanto, por se basear exclusivamente em dados contábeis e volumetria, não consegue captar aspectos intangíveis da criação de valor. Portanto, ambos são parte integrante do processo de planejamento estratégico e controle, mas recomenda-se não serem exclusivos.

1. **Durante nossa discussão com relação a metodologias de custeio, indicamos que a análise custo-volume-lucro difere em termos de horizonte temporal do custeio por absorção. Explique como isso ocorre.**

R. O CDV considera no custo unitário exclusivamente custos variáveis de produção, tendo como EOC exclusivamente o produto e o volume de produção como único direcionador de custos. Custos fixos são tratados como despesas do período. Por sua vez, os CA alocam às EOC, com base em critérios predefinidos, todos os custos de produção, sejam eles diretos ou indiretos.

Tais características fazem do CDV um artefato voltado para decisões operacionais de curto prazo, ao passo que o CA, por envolver itens como depreciação e mão de obra, envolve decisões estratégicas de longo prazo.

1. **O gerente de produção da Junnen Corporation fez a seguinte previsão de unidades a serem produzidas para cada trimestre do próximo ano fiscal.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1º** | **2º** | **3º** | **4º** |
| **Produção** | **5.000** | **4.400** | **4.500** | **4.900** |

Cada unidade exige 0,40 hora de mão de obra direta e os trabalhadores de mão de obra direta recebem US$ 11 por hora.

Pede-se:

* 1. Construa o orçamento de mão de obra direta supondo que a força de trabalho de mão de obra direta seja ajustada a cada trimestre de modo a corresponder ao número de horas necessárias para produzir o número de unidades previsto.
	2. Considere agora que a força de trabalho de mão de obra direta consista de colaboradores permanentes que tenham garantia de pagamento de pelo menos 1.800 horas de trabalho por trimestre. Se o número de horas de mão de obra direta necessárias for menor do que esse número, os trabalhadores recebem por 1.800 horas de qualquer forma. Qualquer número dessas horas trabalhadas de 1.800 horas em um trimestre é pago segundo a taxa de 1,5 multiplicada pela taxa salarial normal por hora de mão de obra direta.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Trimestre** |  |
|  | **1º** | **2º** | **3º** | **4º** | **Ano** |
| Produção Necessária | 5.000 | 4.400 | 4.500 | 4.900 | 18.800 |
| HMOD necessária p/un. | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 |
| HMOD Total Necessária | 2.000 | 1.760 | 1.800 | 1.960 | 7.520 |
| Custo Unitário HMOD | 11,00 | 11,00 | 11,00 | 11,00 | 11,00 |
| Custo Total HMOD | 22.000,00 | 19.360,00 | 19.800,00 | 21.560,00 | 82.720,00 |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Trimestre** |  |
|  | **1º** | **2º** | **3º** | **4º** | **Ano** |
| Produção Necessária | 5.000 | 4.400 | 4.500 | 4.900 | 18.800 |
| HMOD necessária por unidade de produto | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 |
| HMOD Total Necessária | 2.000 | 1.760 | 1.800 | 1.960 | 7.520 |
| HMOD regular | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 7.200 |
| Horas Extras Necessárias | 200 | 0 | 0 | 160 | 360 |
| HMOD regular ($) | 19.800,00 | 19.800,00 | 19.800,00 | 19.800,00 | 79.200,00 |
| Horas Extras Necessárias ($) | 3.300,00 | 0,00 | 0,00 | 2.640,00 | 5.940,00 |
| Custo MOD | 23.100,00 | 19.800,00 | 19.800,00 | 22.440,00 | 85.140,00 |

1. **O departamento de produção de uma empresa fez a seguinte previsão de unidades a serem produzidas por trimestre para o próximo ano.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1º Trimestre** | **2º Trimestre** | **3º Trimestre** | **4º Trimestre** |
| **Produção** | 6.000 | 7.000 | 8.000 | 5.000 |

Os estoques iniciais de matérias-primas para o 1º trimestre são orçados em 3,6 mil kg e o saldo inicial de contas a pagar para o 1º trimestre é orçado em $ 11.775.

Cada unidade exige três kg de matérias-primas que custam $ 2,50 por kg. A empresa deseja terminar cada trimestre com estoques de matérias-primas iguais a 20% das necessidades de produção do trimestre seguinte.

Os estoques finais desejados para o 4º trimestre são de 3,7 mil kg. A empresa planeja pagar 70% das compras de matérias-primas no trimestre em que elas são adquiridas e 30% no trimestre seguinte. Cada unidade exige 0,50 hora de mão de obra direta e os trabalhadores de mão de obra direta recebem $ 12 por hora.

Prepare o orçamento de materiais diretos e o cronograma de desembolsos de caixa esperados para as compras de materiais para o próximo ano da empresa. Prepare ainda o orçamento de mão de obra direta para o próximo ano, supondo que a força de trabalho de mão de obra direta seja ajustada a cada trimestre para corresponder ao número de horas necessárias para produzir o número de unidades previstas.

Fornecedores - SI 11.775,00

Estoque MD - Inicial (kg) 3.600

Consumo unitário MD (kg) 3,00

Custo MD/kg 2,50

Estoque MD final trimestre (kg) 20% Necessidades do trimestre seguinte

Estoque MD - Final (kg) 3.700

Pagamento Fornecedor no Trimestre 70%

Pagamento Fornecedor no Trimestre Seguinte 30%

MOD unitária 0,50

MOD ($) 12,00

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Orçamento MD*** | **1 Trimestre** | **2 Trimestre** | **3 Trimestre** | **4 Trimestre** | **Total** |
| Produção necessária (unidades) | 6.000 | 7.000 | 8.000 | 5.000 | 26.000 |
| MD necessários para produzir uma unidade | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Necessidades de produção (kg) | 18.000 | 21.000 | 24.000 | 15.000 | 78.000 |
| Mais estoques finais desejados de matérias-primas (kg) | 4.200 | 4.800 | 3.000 | 3.700 | 3.700 |
| Necessidades totais (kg) | 22.200 | 25.800 | 27.000 | 18.700 | 81.700 |
| Menos estoques iniciais de matérias-primas (kg) | 3.600 | 4.200 | 4.800 | 3.000 | 3.600 |
| Matérias-primas a serem compradas | 18.600 | 21.600 | 22.200 | 15.700 | 78.100 |
| Custos das matérias-primas por kg | 2,50 | 2,50 | 2,50 | 2,50 | 2,50 |
| Custos das matérias-primas a serem compradas | 46.500,00 | 54.000,00 | 55.500,00 | 39.250,00 | 195.250,00 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 Tri | 2 Tri | 3 Tri | 4 Tri | Compras |
| SI Contas a pagar |  11.775,00  |  |  |  |  |
| 1 Tri |  32.550,00  |  13.950,00  |  |  |  46.500,00  |
| 2 Tri |  |  37.800,00  |  16.200,00  |  |  54.000,00  |
| 3 Tri |  |  |  38.850,00  |  16.650,00  |  55.500,00  |
| 4 Tri |  |  |  |  27.475,00  |  27.475,00  |
| Desembolso |  44.325,00  |  51.750,00  |  55.050,00  |  44.125,00  |  195.250,00  |
| SF Contas a Pagar |  |  |  |  |  11.775,00  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Orçamento MOD*** | **1 Trimestre** | **2 Trimestre** | **3 Trimestre** | **4 Trimestre** | **Total** |
| Produção Necessária | 6.000 | 7.000 | 8.000 | 5.000 | 26.000 |
| HMOD Necessária por unidade de produto | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| HMOD Total Necessaria | 3.000 | 3.500 | 4.000 | 2.500 | 13.000 |
| Custo Unitário HMOD | 12,00 | 12,00 | 12,00 | 12,00 | 12,00 |
| Custo Total HMOD | 36.000,00 | 42.000,00 | 48.000,00 | 30.000,00 | 156.000,00 |

1. **Observe abaixo os dados de um laticínio:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Fixo Mensal** | **Por Litro** | **Total** |
| Receita |  | 13,50 | 69.420,00 |
| Materiais |  | 5,10 | 26.890,00 |
| Salários | 4.800,00 | 1,20 | 11.200,00 |
| Utilidades | 1.860,00 | 0,15 | 2.470,00 |
| Aluguel | 3.150,00 |  | 3.150,00 |
| Seguro | 1.890,00 |  | 1.890,00 |
| Outros | 540,00 | 0,15 | 1.390,00 |

A empresa mede sua atividade em termos do número total de litros vendidos de leite processado. Por exemplo, os salários devem ser $4,8 mil mais $1,20 por litro e os salários reais de julho foram $11,2 mil. A empresa esperava vender 5 mil litros em julho, mas, na verdade, vendeu 4,9 mil litros.

Prepare um relatório que mostre as variações de receitas e as variações de despesas em julho. Discuta os resultados.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Orçado** | **Real** |  |  |  |  |  |
| Volume | 5.000 | 4.900 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **PLANO** |  |  | **FLEXIVEL** |  |  | **REAL** |
| Receita | **67.500,00** | **(1.350,00)** | **D** | **66.150,00** | **3.270,00** | **F** | **69.420,00** |
| Despesas: |  |  |  |  |  |  |  |
| MP | 25.500,00 | (510,00) | F | 24.990,00 | 1.900,00 | D | 26.890,00 |
| Salários | 10.800,00 | (120,00) | F | 10.680,00 | 520,00 | D | 11.200,00 |
| Utilidades | 2.610,00 | (15,00) | F | 2.595,00 | (125,00) | F | 2.470,00 |
| Aluguel | 3.150,00 | 0,00 | - | 3.150,00 | 0,00 | - | 3.150,00 |
| Seguro | 1.890,00 | 0,00 | - | 1.890,00 | 0,00 | - | 1.890,00 |
| Outros | 1.290,00 | (15,00) | F | 1.275,00 | 115,00 | D | 1.390,00 |
| **Total de Despesa** | **45.240,00** | **(660,00)** | **F** | **44.580,00** | **2.410,00** | **D** | **46.990,00** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ROL** | **22.260,00** | **(690,00)** | **D** | **21.570,00** | **860,00** | **F** | **22.430,00** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Dois aspectos chamam a atenção: (i) o resultado foi melhor que o esperado considerando o menor nível de atividade e (ii) era para ter sido ainda melhor. O maior preço médio cobrado permitiu um ganho extraordinário em termos de receita, o qual superou custos mais elevados do que o esperado. No entanto, custos diretos foram maiores do que o esperado o que demanda atenção por parte da gerência, considerando o menor volume de trabalho.