Avaliação P1 – Fundamentos de Controladoria – 09/05/2019

Aluno: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **(1 ponto)** Em nossas discussões em sala de aula mencionei que a qualidade da contabilidade financeira é uma condição necessária, porém insuficiente para fins de coordenação e controle. O que justifica essa afirmação?

**R: a contabilidade financeira se atém a dados e indicadores financeiros e relacionados a eventos passados, de forma que aspectos intangíveis da criação de valor não são representados.**

1. **(1 ponto)** Discuta os conceitos de mensuração e avaliação e indique qual o principal artefato empregado pela gestão de maneira geral – e pela controladoria em particular – para realiza-os.

**R: mensuração tem a ver com usar medidas de engenharia para aferir o quanto algo foi realizado. Tem a ver com eficiência! Já avaliação tem a ver com o valor produzido por algo realizado. Tem a ver com eficácia! A controladoria faz uso de indicadores de desempenho em ambos os casos. Enquanto a mensuração tem a ver com variáveis objetivas e diretamente observáveis (como custos e produtividade, por exemplo), os processos avaliação, geralmente, demandam indicadores indiretos para se captar a variável de interesse.**

1. **(1 ponto)** O custeio ABC é um desperdício de recursos se usado para as tradicionais Entidades Objetos de Custeio relacionadas ao volume de produção, podendo, inclusive, gerar os mesmos resultados distorcidos de um custeio por absorção tradicional. Explique.

**R: além da maior complexidade relacionada ao modelo (contas de despesa, volumetria de indicadores de custos e de atividades, etc.), a crescente proporção de custos indiretos sem relação com o volume de produção na maioria das organizações faz com que o uso do ABC gere resultados distorcidos da mesma forma que os modelos de absorção total de custos tradicionais. O ABC somente faz sentido se for base para ABM, enfatizando o custeio de processos ou outras EOC, tais como família de produtos, qualidade, segmento de clientes, etc.**

1. **(2,5 pontos)** Uma empresa produz um único produto. Os custos indiretos variáveis de produção são aplicados a produtos com base em horas de mão de obra direta. O custo padrão de uma unidade de produto é o seguinte:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **QP** | **PP** | **CP** |
| MD | 6 | 0,50 | 3,00 |
| MOD | 0,6 | 30,00 | 18,00 |
| CIPV | 0,6 | 10,00 | 6,00 |
| CPU |   |   | 27,00 |

Durante junho, foram produzidas 2 mil unidades. Os custos associados às operações desse mês foram os seguintes:

|  |  |
| --- | --- |
| Material direto comprado/usado | 14.000 |
| Preço Compra – material direto | 0,60 |
| Volume HMOD | 1.100 |
| Custo HMOD | 30,50 |
| CIPV | 12.980,00 |

Calcule as variações de materiais diretos, de mão de obra direta e de custos indiretos variáveis.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **REAL** |
|  | **Custo** **(1)** | **Quantidade (2)** | **Preço** **(1÷2)** |
| MD | 8.400,00 | 14.000 | 0,60 |
| MOD | 33.550,00 | 1.100 | 30,50 |
| CIPV | 12.980,00 | 1.100 | 11,80 |
| CPU | 54.930,00 |   |   |

|  |
| --- |
| **Variação MD** |
| Variação Quantidade |   |
| PP | 0,50 |   |
| QR | 14.000 |   |
| QP | 12.000 |  |
| PP x (QR – QP) | 1.000,00 | **D** |
|   |  |  |
| Variação Preço |  |
| QR | 14.000 |  |
| PR | 0,600 |  |
| PP | 0,50 |  |
| QR x (PR – PP) | 1.400,00 | **D** |
| **Variação Total MD** | **2.400,00** | **D** |
| **Variação MOD** |
| Variação Eficiência |   |
| PP | 30,00 |   |
| QR | 1.100 |   |
| QP | 1.200 |  |
| PP x (QR – QP) | (3.000,00) | **F** |
|  |  |
| Variação Taxa |  |
| QR | 1.100 |  |
| PR | 30,50 |  |
| PP | 30,00 |  |
| QR x (PR – PP) | 550,00 | **D** |
| **Variação Total MOD** | **(2.450,00)** | **F** |
| **Variação CIP-V** |
| Variação Eficiencia |   |
| PP | 10,00 |   |
| QR | 1.100 |   |
| QP | 1.200 |  |
| PP x (QR – QP) | (1.000,00) | **F** |
|   |  |  |
| Variação Preço = QR x ΔP |  |
| QR | 1.100 |  |
| PR | 11,80 |  |
| PP | 10,00 |  |
| QR x (PR – PP) | 1.980,00 | **D** |
| **Variação Total CIPV** | **980,00** | **D** |

1. **(2,5 pontos)** Observe abaixo os dados de um laticínio:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Fixo Mensal** | **Por Litro** |
| Preço |  | 13,50 |
| Materiais |  | 5,10 |
| Salários | 4.800,00 | 1,20 |
| Utilidades | 1.860,00 | 0,15 |
| Aluguel | 3.150,00 |  |
| Seguro | 1.890,00 |  |
| Outros | 540,00 | 0,15 |

A empresa mede sua atividade em termos do número total de litros vendidos de leite processado.

A empresa esperava vender 5 mil litros em julho, mas, na verdade, vendeu 4,9 mil litros. A tabela abaixo apresenta o resultado deste mês.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Total** |
| Receita | 69.420,00 |
| Materiais | 26.890,00 |
| Salários | 11.200,00 |
| Utilidades | 2.470,00 |
| Aluguel | 3.150,00 |
| Seguro | 1.890,00 |
| Outros | 1.390,00 |

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **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 |
| Salarios | 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** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **EBIT** | **22.260,00** | **(690,00)** | **D** | **21.570,00** | **860,00** | **F** | **22.430,00** |

**De início, já na comparação entre o orçado e o flexível chama a atenção uma variação desfavorável no esperada no EBIT. Com a produção menor, os custos apresentam uma variação favorável, mas o EBIT piora em decorrência do menor volume de vendas. No entanto, uma grata surpresa é apresentada na comparação entre o flexível e o realizado: o EBIT varia positivamente, mesmo com os custos sendo maiores do que o esperado no orçamento.**

**Com isso, entende-se que é necessária uma análise a nível de produção porque tanto materiais como a mão de obra apresentaram custos maiores. Mas não há indícios de maiores problemas. Visto que o preço de mercado foi maior do que os $13,50 orçados (66.150,00/4.900 = $14,17), é possível que o laticínio tenha operado mais tempo e em um nível mais intenso de produção para aproveitar uma condição favorável de mercado. Isso explicaria horas extras e desperdício de materiais em função de problemas operacionais da planta. De qualquer forma, é necessário explicar esses dados para a área de produção para verificar o quão sustentável é para a empresa manter esse ritmo ou se não seria mais interessante investir em capacidade de produção.**

1. **(2 pontos)** Essa é a previsão de produção trimestral da nossa empresa para o 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** |
| Producao 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 Necessaria | 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** |
| Producao 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 Necessaria | 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 |