**Wedgewood Candle Co.**

Cálculo de desvios de vendas

- Quero respostas, pessoal. Nós deveríamos obter cerca de US $ 400.000 para a margem bruta das velas especiais (tipo container), e não perder dinheiro com esta mer\* de resultado ! Explique-me como isso aconteceu! "Sherman Wedgewood trovejou. Quero relatórios com tabelas e não esqueça de por no gráfico!

A diretoria havia nomeado Sherman como Presidente da Wedgewood há três anos, depois que Jennifer renunciou ao cargo de presidente da diretoria por motivos de saúde. Como é o neto mais velho do fundador da empresa, Sherman foi a escolha natural dentro da família, mas ele tinha um temperamento ANIMAL quando as coisas davam errado. Isto é compreensível, provavelmente, dada a responsabilidade que sentia por manter o sustento de tantos membros da família Wedgewood.

- Ainda não temos certeza - respondeu Josey em tom razoável, tentando acalmar seu tio. "Nós mal terminamos de calcular os números esta manhã. Ainda não tivemos tempo para analisá-los ainda”

O rosto de Sherman estava começando a ficar roxo. “Números tão ruins deveriam ter sido uma prioridade! ”. Ele trovejou. “Eu tenho que...? ”

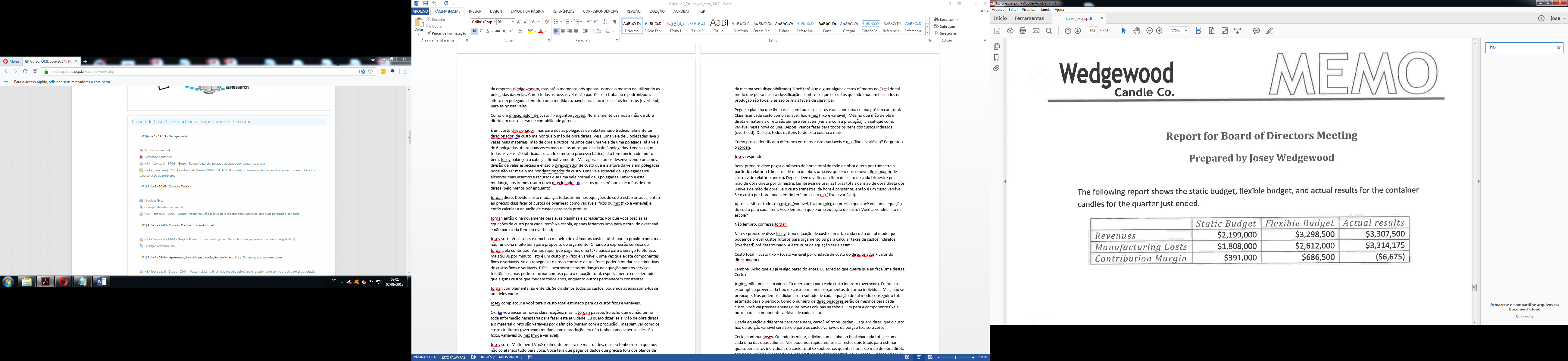
“Sherman, isso é o suficiente”, diz a voz calma de Jennifer que parou o presidente de maneira fria.

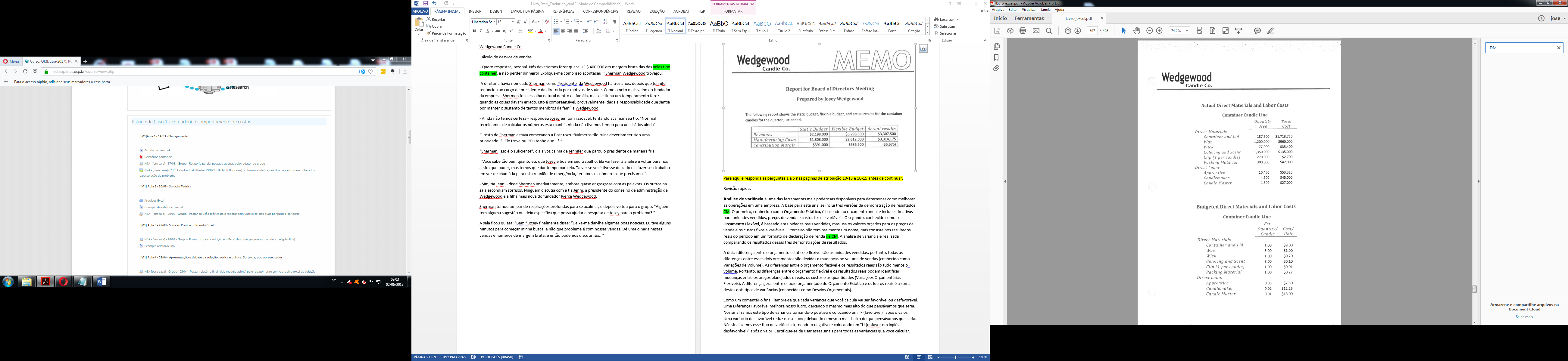
"Você sabe tão bem quanto eu, que Josey é boa em seu trabalho. Ela vai fazer a análise e voltar para nós assim que puder, mas temos que dar tempo para ela. Talvez se você tivesse deixado ela fazer seu trabalho em vez de chamá-la para esta reunião de emergência, teríamos os números que precisamos”.

- Sim, tia Jenni - disse Sherman imediatamente, embora quase engasgasse com as palavras. Os outros na sala escondiam sorrisos. Ninguém discutia com a tia Jenni, a presidente do conselho de administração de Wedgewood e a filha mais nova do fundador Pierce Wedgewood.

Sherman tomou um par de respirações profundas para se acalmar, e depois voltou para o grupo. “Alguém tem alguma sugestão ou ideia específica que possa ajudar a pesquisa de Josey para identificar o problema? ”

A sala ficou quieta. “Bem,” Josey finalmente disse: “Deixe-me dar-lhe algumas boas notícias. Eu tive alguns minutos para começar minha pesquisa, e o problema parece não ser com as nossas vendas. Dê uma olhada nestas vendas e números de margem bruta, e então podemos discutir isso. ”





*Para você treinar um pouco (não precisa entregar ao Dutra):*

**Cálculo das variações de vendas**

*Q-l. Qual é a variação do orçamento geral para velas especiais (container)?*

*Q-2. Qual foi a variação do volume de vendas da divisão de velas especiais (container)?*

*Q-3. Qual foi a variação do orçamento flexível da divisão de velas especiais (container)?*

*Q-4. Utilizando apenas os números de receitas fornecidos, determine se o volume de vendas foi maior ou menor do que o orçado? Como você descobriu?*

*Q-5. Utilizando apenas os números de receitas fornecidos, determine se o preço de venda foi superior ou inferior ao orçado? Como você descobriu?*

Revisão rápida:

**Análise de variância** é uma das ferramentas mais poderosas disponíveis para determinar como melhorar as operações em uma empresa. A base para esta análise inclui três versões da **demonstração de resultados com margem de contribuição**. O primeiro, conhecido como **Orçamento fixo**, é baseado no orçamento anual e inclui estimativas para unidades vendidas, preços de venda e custos fixos e variáveis. O segundo, conhecido como o **Orçamento Flexível**, é baseado em unidades reais vendidas, mas usa os valores orçados para os preços de venda e os custos fixos e variáveis. O **terceiro não tem realmente um nome**, mas consiste nos **resultados reais** do período em um formato da **demonstração de resultados com margem de contribuição**. A **análise de variância** é realizada **comparando** os resultados dessas três demonstrações de resultados.

* A única diferença entre o orçamento **estático** e **flexível** são as unidades vendidas, portanto, todas as diferenças entre esses dois orçamentos são devidas a mudanças no volume de vendas (conhecido como V**ariações de Volume**).
* As diferenças entre o orçamento **flexível** e os **resultados reais** são tudo **menos o volume**. Portanto, as diferenças entre o orçamento **flexível** e os **resultados reais** podem identificar mudanças entre os **preços planejados e reais**, os **custos** e as **quantidades** (**Variações Orçamentárias Flexíveis**).
* A diferença geral entre o lucro orçamentado do **Orçamento Estático** e **os lucros reais** é a soma destes dois tipos de variâncias (conhecidas como **Variações Orçamentais**).

Como um comentário final, lembre-se que cada variância que você calcula vai **ser favorável ou desfavorável.** Uma diferença favorável melhora nosso lucro, deixando o mesmo mais alto do que pensávamos que seria. Nós sinalizamos este tipo de variância tornando-o positivo e colocando um "F (favorável)" após o valor. Uma variação desfavorável reduz nosso lucro, deixando o mesmo mais baixo do que pensávamos que seria. Nós sinalizamos esse tipo de variância tornando-o negativo e colocando um "U (unfavor em inglês - desfavorável)" após o valor. Certifique-se de usar esses sinais para todas as variâncias que você calcular.

Após encontrar as variações, as empresas devem concentram em melhorar as variâncias favoráveis ​​e tentar reduzir ou eliminar as variações desfavoráveis. Mas tenha cuidado. Melhorar os lucros por razões erradas, como comprar peças de qualidade inferior, não é uma boa decisão, mesmo que isso possa acabar em uma variância favorável no próximo período. Da mesma forma, diminuir os lucros pelas razões certas, por exemplo, implementar um novo cronograma de manutenção que reduza o tempo de inatividade a longo prazo, pode ser uma boa decisão mesmo que acabe em uma variação desfavorável.

**Calculando os Desvios Globais de Custos**

- Você está certo, Josey - disse Sherman, com uma voz muito mais calma depois de ouvir as boas notícias sobre as vendas. “Eu revisei os números que você nos mostrou. Os resultados de vendas do orçamento flexível são mais elevados do que os resultados de orçamento fixo, o que significa que nós vendemos mais velas do que nós planejamos, correto? ” Como Josey assentiu positivamente, ele continuou. “E os resultados reais das vendas são mais elevados do que o orçamento flexível, que significa que nosso preço de venda era mais alto do que nós planejamos, correto? ” Novamente, esperou a inclinação de Josey antes que continuasse. Mas desta vez seu rosto começou a ficar vermelho. “Então exatamente o que...”, ele continuou visivelmente tentando controlar sua frustração e raiva, “... aconteceu com os custos ?!”

Josey deu de ombros. “Eu não sei ainda. Preciso detalhar os números antes de responder a esta pergunta. Se a diretoria não tiver outras perguntas ou sugestões, talvez você não se importe em me deixar voltar aos meus cálculos. ”

Sherman olhou ao redor da sala. “Alguma pergunta ou comentário antes de dar licença a Josey e passar para outros assuntos? ”

Um jovem, sentado nervosamente na parte de trás levantou a mão.

- Sim, Percy? - Perguntou Sherman. - Eu esperava ouvir de você uma vez que é o responsável por esta linha de velas especiais.

- Bem - começou Percy. "Eu não tenho ideias específicas para este problema, mas eu sei que eu tive algumas discussões com a compra sobre os custos dos recipientes de vidro e as tampas que entram nesta linha de velas especiais e outras discussões com o RH sobre as novas contratações que estão sendo feitas para a minha divisão”. Percy Wedgewood, é o primeiro da quinta geração a se tornar um gerente em Wedgewood, tinha se formado recentemente em gestão e ainda estava fazendo o seu MBA. Por causa de sua energia e entusiasmo, para não mencionar sua formação, ele tinha sido recentemente atribuído como o gerente da divisão de velas do tipo especiais.

Sam Rindlesbacher, o Diretor de RH, entrou na conversa. "Eu ouvi as suas queixas, Percy, e eu realmente não acho que nós temos dado a você qualquer funcionário de vela que são piores do que aqueles que vão para outras divisões.

Percy sacudiu a cabeça. "Discordo. Nós estamos tendo problemas com com eles, e tenho certeza que este fato está afetando os nossos custos. "

"Não concordo. Eu sei que você está recebendo o mesmo número de novos recrutas como todos os outros setores" Agora o rosto de Sam Rindlesbacher ficou roxo de raiva.

"Chega." Como antes, a voz calma de Tia Jenni cortou o debate antes que ele pudesse se transformar em uma discussão sem controle. "Isso não está ajudando. Antes que possamos começar a encontrar soluções ou a atribuir responsabilidade, precisamos saber o que aconteceu. "Ela se virou para Josey, que ainda estava de pé junto ao quadro branco onde ela anotou seus cálculos para as variações de vendas. "Você tem o que precisa, querida?", perguntou a sua sobrinha.

- Sim, senhora - respondeu Josey com um aceno de cabeça. "Eu vou te dar alguns números básicos sobre MOD e MD imediatamente, então eu vou passar para uma análise mais detalhada."

"Boa. E se você precisar de mais alguma coisa, por favor, deixe-nos saber. "Sherman que finalmente assumindo a sua responsabilidade como presidente da empresa.

Josey acenou para ele e para os outros membros da equipe de liderança e calmamente deixou a sala. De volta ao seu escritório, ela acrescentou informações ao relatório original. (Você pode encontrar essas informações abaixo). Então ela sentou para começar a destrinchar os números que o conselho precisava.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Orçamento fixo** | **Orçamento flexível** | **Real** |  |
| Receita | $ 2.199.000 | $ 3.298.500 | $ 3.307.500 |  |
| MD (material) | $ 1.528.000 | $ 2.292.000 | $ 2.888.850 |  |
| MOD (mão de obra) | $ 80.000 | $ 120.000 | $ 125.325 |  |
| CIP (custo indireto produção) | $ 200.000 | $ 200.000 | $ 300.000 |  |
| Lucro Bruto | $ 391.000 | $ 686.500 | $ (6.675) |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | | | | |
|  | | | | |
|  |  |  |  |  |
| Unidades vendidas atualmente | 150.000 |  |  |  |

*Para você treinar um pouco (não precisa entregar ao Dutra):*

***Calculando os Desvios Globais de Custos***

*Q-6. A quantia orçada para a CIP fixa era $ 200.000; O montante real foi de US $ 300.000. O que, se existe alguma coisa, poderá ser interpretado sobre esta diferença da CIP?*

*Q-7. a. Quais são as variações orçamentárias para os materiais diretos?*

* *Variações orçamentárias*
* *Variações de volume*
* *Variações orçamentária flexível*

*b. Qual dessas variações será a mais informativa e por quê?*

Q-8. Quais são as variações orçamentárias para a mão de obra direta?

* Variações orçamentárias
* Variações de volume
* Variações orçamentária flexível

Q-9. O problema parece estar em materiais ou no na mão de obra? Por quê?

**Revisão rápida:**

Depois de calcular as variações globais do orçamento, é útil pesquisar os detalhes. O primeiro passo nesta análise mais detalhada é o cálculo das variações de custo total. Nós começaremos calculando os desvios orçamentais para MD (material direto) e MOD (mão de obra direta), subtraindo o montante de orçamento a serem pagas por estes itens do **Orçamento Estático** em relação ao montante efetivamente pago.

Começamos então a dividir as variações gerais para determinar o que causou as mudanças: o valor que **vendemos** ou o valor que **pagamos**. As alterações no montante **de venda** causam **variações de volume** e podem ser calculadas como a diferença entre o **orçamento estático** e o **orçamento flexíveis**. As mudanças no volume de pagamos são chamadas variações do orçamento flexível e podem ser calculadas como a diferença entre o **Orçamento Flexível** e a **demonstração de resultados com margem de contribuição**. Note que nós não tentamos investigar as variações de CIP (custo indireto de produção) neste momento. As diferenças no CIP são muitas vezes causadas pelo nosso método de alocação e não em mudanças reais, tornando muito mais difícil determinar se alguma coisa realmente mudou ou se apenas precisamos melhorar nosso método de alocação.

**Calculando Variações de Taxa e Eficiência**

"Tia Josey?" Percy perguntou.

- Ah, Percy - disse ela para o sobrinho, indicando-o. - Entre e sente-se.

Você tem os números que eu pedi? "Ela perguntou.

Percy lhe entregou uma folha de números. "Só trouxe os números reais. Estou assumindo que você tem os números orçados, já que você criou o orçamento para mim. "

Josey franziu o cenho. "Bem, eu posso procurá-los, eu acho, mas teria sido bom ter aqui. Isso teria me salvado algum tempo, especialmente com a equipe da Diretoria e do Executivo tão ansiosa para obter a análise final. "

Percy franziu o cenho. - Acho que não pensei nisso.

Josey sorriu. "Não se preocupe com isso, Percy, mas tenha em mente que quanto mais você puder fazer para tornar a vida mais fácil para a alta administração, mais rápido você se tornará parte da gerência superior. Ela voltou sua atenção para a lista de números. "Agora," ela disse. É melhor eu ir trabalhar. Algo em particular que queira me indicar para prestar mais atenção?

"Bem, eu estou feliz que você está olhando para os custos MD, tia Losey, mas eu ainda acho que você vai encontrar mais respostas no MOD. "

"Talvez, mas isso não é o que minha análise rápida mostrou. Volto a falar contigo após a análise.

Josey começou a trabalhar com os números que Percy trouxera e aqueles que ela já tinha de seu orçamento (ela os encontrou). Ela criou uma planilha que compara o orçamento fixo com os resultados reais e, em seguida, ela inseriu um orçamento flexível no meio dos dois.

*Para você treinar um pouco (não precisa entregar ao Dutra):*

Calculando Diferenças de Taxa e Eficiência

*Q-10 - Crie uma tabela no Excel mostrando a discriminação por item de cada matéria-prima e variações de preço e quantidade.*

*Q-11 -Crie uma tabela no Excel mostrando a repartição da Taxa de Mão de obra do Aprendiz e as variações de eficiência.*

**Revisão rápida:**

Depois de calcular as variações de custos gerais, é hora de começar a verificar as diferenças entre o Orçamento **Flexível** e os **resultados reais**. Lembre-se disso: a diferença entre os orçamentos **fixo** e **flexível** é sempre devido a mudanças no **volume**. Se vendemos uma quantidade diferente do planejado, então sabemos que os custos do MD (material direto), MOD (mão de obra direta), e CIP (custos indiretos de produção) vão ser diferentes. Eles têm que ser, porque como custos variáveis, eles mudam automaticamente quando mudamos o número de unidades vendidas. Então, o que nós realmente queremos saber é como eles mudaram do que pensávamos que deveriam ser para o número real efetivo.

Como mencionamos, as variações no CIP são frequentemente causadas por um problema de alocação de custos. No entanto, neste ponto, podemos realmente começar a examinar as variações MD e MOD em detalhe. Algumas das diferenças serão causadas pelos preços e salários. As taxas que pagamos (variações de preço e taxa, respectivamente). Calculamos essas variâncias subtraindo o valor efetivamente pago (encontrado nos resultados reais) das entradas reais, multiplicado pelo valor padrão pago. Porque a quantidade usada é mantida constante, podemos ver como mudanças nos custos afetaram nosso lucro. Em seguida, calculamos as diferenças causadas pela quantidade de matérias-primas ou horas de trabalho que usamos (Variações de quantidade e eficiência, respectivamente). Calculamos essas variâncias como custo do orçamento (encontrado no orçamento flexível) a partir das entradas reais multiplicados pelo montante padrão pago. Como o preço por unidade é mantido constante, podemos ver como as mudanças no uso afetaram nosso lucro.

**Questões de pensamento crítico para reflexão**

*- "Estou lhe dizendo, tia Josey, você ainda está procurando no lugar errado." Percy parecia inflexível sobre sua opinião.*

*"Os números não concordam com você, Percy. Eu olhei para os números e a variação de matérias-primas parece ser o maior problema. " (Josey)*

*"Mas eles não contam tudo. Eu ainda acho que estamos perdendo algo óbvio. E os trabalhos do criador da vela e o trabalho do mestre da vela? Você olhou para essas variações? " (Percy)*

*"Na verdade, não. Você não os mencionou como um possível problema e eles têm mais experiência, então eu segui em frente. Você acha que eles podem ser um problema? "*

*"Bem, eu só tenho uma intuição de que o que estamos procurando está na variação do trabalho dos funcionários, apesar do que Sam diz. Você pode ao menos olhar? "*

*Certo. Os outros números estão todos feitos, e eu tenho algum tempo. Eu vou olhar isso.*

**Em seu relatório final, inclua também a resposta as duas perguntas:**

1. **Depois de olhar para todas as variâncias, qual você acredita ser a causa raiz dos problemas que Edgewood está tendo com sua nova linha? Defenda sua resposta.**
2. **Com base em sua avaliação das variações, escreva um memorando para Sherman explicando porque a linha está tendo problemas e o que poderia ser feito para resolver as questões. Certifique-se de manter seu público-alvo em mente (um presidente irritado e estourado) enquanto você escreve sua resposta e mantenha o seu memorando sucinto e útil.**