

A Contabilidade Decisorial em seu Segundo Estágio — O Planejamento Geral das Atividades

2.^a Parte: *Acompanhamento do P.G.A. e os Graus de Aproximação do P.G.A.*

*José Luiz Bicudo Paranhos**

1. Síntese dos Principais Pontos Abordados na Primeira Parte (RAE-1/70). 2. Acompanhamento do P.G.A. 3. Graus de Aproximação do P.G.A.

Na primeira parte deste artigo, publicado na RAE, vol. 10, n.º 1 de março de 1970, sob o mesmo título, focalizamos alguns aspectos gerais do Planejamento Geral das Atividades, e tecemos comentários sobre suas partes componentes e sobre os critérios utilizados para sua elaboração e divulgação. Tentamos mostrar como os conceitos da Contabilidade Decisorial, empregados no seu primeiro estágio (RAE vol. 9, n.º 1, março de 1969, p. 72-89), podem nos auxiliar nesta tarefa e como o fato de planejar o desenvolvimento da empresa enriquece o sistema, permitindo não só uma integração de informações, mas também e, principalmente, uma integração da própria ação administrativa.

Dois pontos importantes queremos comentar nesta segunda parte. O primeiro diz respeito ao controle do cumprimento do P.G.A., às aferições de desempenho e à definição de responsabilidade sobre os desvios verificados em relação ao Plano. O segundo mostra como se pode simplificar o P.G.A., em diversos graus de aproximação, de modo a

* Engenheiro, consultor em Administração de Empresas, Assistente da Diretoria encarregado dos programas de desenvolvimento técnico da OECI — Organizadores, Economistas e Consultores Industriais Ltda., São Paulo.

ser exequível sua utilização em empresas que não atingiram ainda o grau de organização necessário para a elaboração de planos mais sofisticados.

Antes, porém, a título de recordação, daremos uma síntese rápida dos principais pontos abordados na 1.^a parte deste artigo.

1. Síntese dos Principais Pontos Abordados na Primeira Parte (RAE, março de 1970, p. 131-153)

1.1. O Plano Geral de Atividades compõe-se das seguintes partes principais:

- Plano de Lucro
- Previsão Financeira
- Plano de Investimento

O Plano de Lucro estabelece o lucro a ser auferido no período em estudo.

A Previsão Financeira, através da evolução patrimonial projetada em decorrência dos negócios programados, antevê as épocas financeiramente críticas para a empresa e propõe as medidas para corrigi-las.

O Plano de Investimento estuda as alternativas possíveis de investimento na empresa, definindo aquelas que, por sua melhor rentabilidade ou conveniência social, política ou comercial, devem ser levadas adiante no período.

1.2. O período abrangido pelo P.G.A. pode variar de empresa para empresa, sendo, em geral, de um ano. Este período foi o adotado nos exemplos do presente trabalho.

1.3. A elaboração do Plano de Lucro inicia-se com a Previsão de Vendas. Ao mesmo tempo faz-se a revisão dos custos incrementais (diretos), padrão de fabricação dos produtos e das porcentagens das Despesas Proporcionais de Venda. Calcula-se o custo dos produtos vendidos. Determina-se as Despesas Regulares e Programadas, obtendo-se então o lucro planejado. Esta previsão de lucro é feita tanto para o ano todo, como também mês a mês ou por trimestre.

1.4. A Previsão Financeira tem igualmente, como ponto de partida, a Previsão de Vendas. Daí decorre diretamente o volume previsto de recebimentos e o de despesas proporcionais de venda.

As saídas correspondentes às despesas proporcionais de fabricação provêm indiretamente da mesma Previsão de Vendas, através da Previsão de Produção (gastos de transformação) e da Previsão de Compras (matérias-primas).

As Despesas Regulares e Programadas já foram previstas para o Plano de Lucro, necessitando apenas seu escalonamento no tempo, segundo as épocas de desembolso.

Outros elementos são ainda incluídos como saída de numerário correspondendo à distribuição de dividendos, amortização de empréstimos, pagamento de Imposto de Renda, despesas financeiras decorrentes das necessidades de descontos, etc.

1.5. O Plano de Investimento, além de estudar as alternativas de aplicação, prevê também os recursos que poderão ser usados, tais como reinversão de lucros, empréstimos, aumento de capital, etc. Percebe-se que existe uma estrita ligação com a própria Previsão Financeira.

1.6. O Plano Geral de Atividades, uma vez elaborado, deve ser divulgado aos diversos escalões da hierarquia da empresa, com certa formalidade. Passa assim a constituir a base de ação para toda a empresa, o que garantirá uma integração administrativa e permitirá que sejam medidos os graus de desempenho e eficiência atingidos pelos diversos setores da organização.

Após este breve resumo, passaremos à seqüência do assunto objeto desta 2.^a parte.

2. Acompanhamento do P.G.A.

Para que um P.G.A. seja completo não basta que sejam executadas as tarefas de elaboração e divulgação do Plano. É preciso acompanhar o seu cumprimento.

Os dados previstos serão, portanto, confrontados com a realidade, cujos desvios orientarão os dirigentes quanto às medidas e decisões a serem tomadas. Atingimos, de uma forma mais completa, as vantagens de uma administração por exceção, que faz concentrar todo o esforço administrativo naqueles pontos que estão fugindo ao plano pre-

estabelecido, evitando dispêndio de tempo em questões que seguem seu curso normal, tal como fôra previsto.

2.1. AS VARIAÇÕES EM RELAÇÃO AO P.G.A.

Com a adoção do P.G.A. surge um nôvo tipo de variação, diferente daquelas já comentadas no primeiro artigo da série (RAE — março/69). Enquanto no primeiro estágio utilizamos somente as variações relacionadas com os padrões estipulados, no segundo estágio são acrescentadas aquelas que mostram os desvios em relação ao Plano em vigor.

Destas últimas, algumas precisam ser melhor esclarecidas.

Quando estipulamos a Previsão de Vendas partimos das quantidades a *serem vendidas* de cada produto, multiplicando-as pelos respectivos preços-padrão de venda e com isto obtendo o valor global previsto para as vendas. Deduzindo-se os respectivos custos-padrões, calculamos a Contribuição Marginal prevista. Ao têmos, mais tarde, em mãos, as quantidades *efetivamente vendidas*, e valorizando-as pelos mesmos padrões de preço de venda e de custo chegaremos, obviamente, a um valor global da Contribuição Marginal diferente do previsto. Esta variação da Contribuição Marginal, tem, como causa, dois fatores: o primeiro é a alteração do próprio *volume* de vendas; o segundo é a modificação da proporção com que cada produto entrou na *composição* das vendas. A influência de cada um destes dois fatores no lucro da empresa é mostrada, respectivamente, pela Variação do Volume de Vendas e pela Variação da Composição (ou Mistura) de Venda.¹

Estas duas variações, juntamente com a Variação do Preço de Venda — já comentada no primeiro artigo da série, quando falamos sobre o primeiro estágio da CD — constituem as três causas possíveis de modificações da contribuição marginal — e, portanto, do lucro — decorrentes dos desvios das vendas reais em relação às previstas. Estas três causas são: modificação de volume, modificação da composição de venda, modificação do preço de venda. Para ilustrar estas influências e melhor esclarecer os significados das variações comentadas, lançamos mão de um exemplo de cálculo, mostrado a seguir:

¹ Em inglês: *Volume Variance* e *Mix Variance*, respectivamente.

EXEMPLO DE CÁLCULOS DAS VARIAÇÕES

Preço, volume e composição de venda

PLANO DE LUCRO

Vendas Planejadas	7.676
Custo Incremental Total	5.918
Contrib. Marg. Planejada	<u>1.758</u>
% s/Vendas	22,9%

RESULTADOS EFETIVOS

Varição de Preço de Venda

Venda Efetiva — Preço Efetivo	7.828
Venda Efetiva — Preço-Padrão	7.855
Varição Preço Venda	(27)

Contribuição Marginal

Venda Efetiva — Preço-Padrão	7.855
Custo Incremental total (Pdr)	6.049
Contr. Marg. Efetiva (Pdr)	<u>1.806</u>
% s/Vendas	23,0%

Varição do Volume de Vendas

Venda Efetiva — Preço-Padrão	7.855
Venda Planejada — Preço-Padrão	7.676
Diferença de Vendas	<u>179</u>
x % Planej. Contr. Marg. (22,9%)	41

Varição de Composição de Vendas

% efetiva da Contribuição Marginal	23,0%
% planejada da Contribuição Marginal	22,9%
Diferença em % da Contribuição Marginal	<u>0,1</u>
x Venda Efetiva — Preço-Padrão (x 7.855)	7

Outro ponto importante a ser comentado, referente às variações, diz respeito ao controle das Despesas Proporcionais de Fabricação, para o que a C.D. emprega as técnicas do Orçamento Flexível (*Variable Budget*).

Estas despesas já foram computadas nos custos-padrão dos produtos, e portanto, a influência sobre o lucro, decorrente das alterações do nível de atividade dos centros produtivos, já foi anteriormente considerada nas Variações de Volume e de Composição de vendas acima mencionadas. Mas ainda é preciso verificar se os custos unitários padrão das UTs.,² empregados no cálculo dos custos-padrões dos produtos, estão sendo cumpridos. Ou, de outro modo, se o total de gastos proporcionais efetivamente realizados por um centro produtivo está compatível com o nível de atividade atingido. Quando elaboramos o P.G.A. foi determinado, para cada centro produtivo, o número de UTs. que deveria realizar, em decorrência do volume previsto de produção (vinculado ao volume previsto de venda), e o respectivo montante em NCr\$, calculado com base no custo-padrão das UTs. De posse do número de UTs. efetivamente realizado em decorrência de volume e composição reais de produção, determina-se, com base nos mesmos custos padrões das UTs. o quanto deveria ter sido gasto. A diferença entre este último valor e aquele efetivamente realizado pelo centro (somente despesas proporcionais) representa a influência sobre o lucro do desvio ocorrido em relação ao padrão de custo (da UT) empregado. Temos assim, para cada centro de custo, duas variações de despesas proporcionais de fabricação: a primeira, medindo a diferença entre os níveis de atividade previsto e o realizado, decorrente das alterações do volume e composição da produção e que não interfere no resultado da empresa, uma vez que esta interferência já foi considerada englobadamente nas Variações do Volume e da Composição das Vendas mencionadas; a segunda medindo a diferença entre os gastos reais e o montante que deveria ter sido despendido aos níveis reais de atividade e dentro dos padrões de custo estabelecidos. Esta última, cuja influência sobre os lucros é então computada, é de responsabilidade dos encarregados de cada um dos centros de custo produtivos, cabendo, portanto, uma análise segundo este critério.

² UT = Unidade de Trabalho: é o elemento utilizado como unidade para medir a atividade de um centro de custo (homem x hora; hora x máquina, kg, m², por exemplo).

As demais variações em relação ao P.G.A., das Despesas Regulares e das Programadas, por exemplo, não oferecem dificuldades de compreensão.

2.2. CARACTERÍSTICAS DOS RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO DO P.G.A.

Na preparação dos Relatórios de Acompanhamento do P.G.A., o primeiro ponto que se impõe é uma boa coleta de dados efetivos, através de sistemas racionais e seguros de apontamentos e de controles burocráticos diversos, aliás bastante facilitados por estarmos usando os conceitos da C.D., uma vez que os dados empregados são os mais diretos possíveis, sem rateios, como se pode deduzir da leitura do artigo inicial, já mencionado, referente ao primeiro estágio. As técnicas de apontamentos não oferecem dificuldades adicionais, e fogem ao escopo deste trabalho, razões pelas quais não as comentaremos aqui.

Um segundo ponto diz respeito a cuidados especiais que precisam ser tomados na preparação dos relatórios e quadros demonstrativos para que seja facilitada a tarefa de quem os examina. É freqüente um diretor ou gerente ter à sua mesa um relatório sobre as atividades da empresa, muito bem preparado, com todos os pormenores possíveis, comparações com o passado, índices diversos, gráficos, verdadeiras obras-primas de minúcias, mas que ele não entende. Ou, se os entende, não consegue achar, facilmente, as informações que procura.

A Contabilidade Decisorial preocupa-se com êsse aspecto, aproveitando e desenvolvendo as técnicas existentes para a elaboração de relatórios e quadros demonstrativos. Em primeiro lugar, os relatórios devem mostrar a situação real comparada com a prevista no P.A.G. As comparações com anos anteriores, embora bastante enfatizadas por jornais e revistas especializadas, são interessantes aos acionistas e órgãos externos. Para o administrador não é suficiente. Êste precisa do dado real comparado com o planejado, que é o que caracteriza a administração por exceção, e mostra realmente os pontos que requerem intervenção, para que a empresa venha a atingir os objetivos inicialmente estabelecidos.

Para que possam preencher suas finalidades, os relatórios de acompanhamento devem:

- medir o desempenho da empresa nos seus diversos aspectos, através de comparações dos dados reais com os planejados;
- mostrar dados relacionados com a estrutura orgânica da empresa, de modo a manter os princípios da definição de responsabilidade;
- mostrar, quando aplicável, a influência dos resultados reais sobre o lucro planejado;
- dar indicações sobre tendências;
- trazer a quantidade de pormenores adaptada ao nível para o qual é dirigido;
- apresentar números arredondados e, sempre que possível, em milhares de cruzeiros;
- ser concisos, legíveis, evitando aparência carregada;
- quando dirigidos à alta administração, ser acompanhados de comentários sucintos, sobre os dados apresentados.

2.3. EXEMPLOS DE RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO

Para exemplificar, são mostrados a seguir alguns exemplos destes relatórios que, evidentemente, terão as formas mais variadas possíveis conforme a empresa em que estão sendo aplicados. Lançamos mão do mesmo caso que serviu para ilustrar a 1.^a parte deste artigo, ou seja, uma empresa fictícia de produtos eletrônicos, com duas linhas de produtos: uma de rádio e outra de televisores.

O primeiro modelo, Figura 1, refere-se ao relatório mais sintético apresentado à alta administração, contendo os comentários feitos pelo *controller*. À esquerda temos os dados do mês e acumulados e à direita dados indicativos das tendências, ou seja, uma comparação do plano anual original com a situação que provavelmente será atingida se nos meses restantes forem cumpridos os planos estabelecidos.

O segundo modelo, Figura 2, constitui a Demonstração do Resultado Mensal Global. O preenchimento deste modelo tem por base os dados do Plano Geral de Atividades. Os meses já passados têm seus dados planejados de Venda, Contribuição Marginal, Lucro e Imposto de Renda substituídos pelos respectivos valores efetivos, sendo registrados, ao lado de cada um, as variações correspondentes. Os dados dos

FIGURA 1 — Produtos Eletrônicos R-X S/A — Síntese da Situação Atual

	ABRIL	ATÉ O MES	PLANO ORIGINAL	PREVISOÃO ATUAL
VENDAS GLOBAIS (Preço Pdr)	7.855	22.123	70.637	70.711
CONTR. MARG. PLANEJADA	1.758	5.744	1,99	2,00%
Varição do Volume	41	14	5,5%	5,6%
Varição da Composição	7	57	11,0%	11,2%
CONTRIB. MARG. EFETIVA (Pdr)	1.806	5.815	2,78	2,82
Varições — Preço, Custo, Desp.	(17)	3	27,1%	27,2%
LUCRO LÍQUIDO	384	834	3.899	3.951
			VENDAS GLOBAIS	
			ROTAÇÃO DO CAPITAL EMPREGADO	
			RETORNO S/VENDAS	
			RETORNO S/CAPITAL EMPREGADO	
			LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO	
			CONTRIBUIÇÃO MARGINAL (% Pdr)	
			LUCRO LÍQUIDO	

COMENTÁRIOS

As vendas até este mês estão pouco acima da planejada devido ao grande sucesso da nova linha de televisores, que ultrapassou a deficiência nas vendas de rádios havida nos primeiros meses do ano. Neste mês, a venda de rádios já atingiu o volume esperado, enquanto a de televisores se mantém pouco acima da prevista, como mostra a Var. Volume.

A Variação Acumulada da Composição de Vendas reflete o desequilíbrio havido entre as duas linhas em relação às previsões, nos primeiros meses, uma vez que a porcentagem de contribuição dos televisores é maior que a dos rádios. Este equilíbrio já foi quase atingido este mês.

As Variações de Preço, Custo e Despesas foram desfavoráveis no período devido, principalmente, aos descontos concedidos aos clientes — o que permitiu a normalização da venda de rádios — ligeiramente contrabalançados por uma melhor eficiência de produção nas linhas de montagem e pelos preços da matéria-prima, que estão ainda pouco abaixo dos padrões estabelecidos. A Variação acumulada ainda é favorável porque, nos primeiros meses, os descontos concedidos foram bem baixos.

As previsões atuais indicam que estamos ligeiramente acima do resultado planejado, com grande probabilidade de podermos cumprir, de um modo global, os planos inicialmente estabelecidos. Nenhuma modificação de suficiente importância foi notada, que sugira alterações nos planos originais.

FIGURA 2 — Demonstração do Resultado Mensal Global

Em NCr\$ 1.000,00

() Indica variação desfavorável ou perda

MES Abril

MES	VENDAS		CONTRIB. MARGINAL		PADRAO		DESPESAS		VARIAC.		LUCRO SUJEITO A IMPOSTO		IMPOSTO DE RENDA		LUCRO LIQUIDO	
	Mé- hor (Flor)	Efe- tivo Plan.*	Mé- hor (Flor)	Efe- tivo Plan.*	M. (P)	Efe- tivo Pl.*	REGUL. PROGRAM. Planej.	Planej.	Mé- hor (Flor)	Efe- tivo Plan.*	Mé- hor (Flor)	Efe- tivo Plan.*	Mé- hor (Flor)	Efe- tivo Plan.*	Mé- hor (Flor)	Efe- tivo Plan.*
JAN.	(25)	3.775	(53)	1.079	(1,2)	28,6	850	249	55	2	35	(1)	11	1	24	
FEV.	(263)	4.335	8	1.231	1,8	28,4	852	284	(48)	(40)	47	12	14	(28)	24	
MAR.	183	6.158	68	1.699	0,3	27,6	858	307	13	81	547	(24)	164	57	383	
ABR.	179	7.855	48	1.806	0,1	23,0	856	385	(17)	31	548	(9)	164	22	384	
MAR.		5.991*		1.617*		27,0*	855	245			517*		155*		362*	
JUN.		6.348*		1.775*		27,8*	855	50			870*		261*		609*	
JUL.		6.262*		1.712*		27,4*	855	277			580*		174*		406*	
AGO.		7.111*		1.927*		27,2*	856	324			747*		224*		523*	
SET.		6.804*		1.854*		27,2*	856	372			626*		188*		438*	
OUT.		5.305*		1.527*		28,9*	855	237			435*		130*		305*	
NOV.		5.413*		1.511*		27,9*	856	276			379*		114*		265*	
DEZ.		5.354*		1.498*		28,1*	858	327			313*		94*		219*	
ATÉ O MES	74	22.123	71	5.815	0,2	26,3	3.416	1.225	3	74	1.177	(22)	353	52	834	
PLANO ORIGINAL		70.637		19.165		27,1	10.262	3.333			5.570		1.671		3.899	
PREVISÃO ATUAL		70.711		19.236		27,1	10.262	3.333	3		5.644		1.693		3.951	

	DO MES	ATÉ O MES
LUCRO PLANEJADO	517	1.103
VARIACAO DO VOLUME DE VENDAS*	41	14
VARIACAO DA COMPOSICAO DE VENDAS*	7	57
VARIACAO DO PRECO DE VENDAS**	(23)	(23)
VAR. TAXA, CUSTO - PARALISACOES**	13	23
VARIACAO DAS DESP. REGUL. - PROGR.*	(8)	(26)
VARIACAO DO PRECO DE COMPRA**	5	29
LUCRO EFETIVO (Sujeito ao I.R.)	548	1.177

	PLANO ORIGINAL	PREVISÃO ATUAL
ATIVO MÉDIO GLOBAL	35.400	35.422
ROTAÇÃO DO CAPITAL	1,99	2,00
RETORNO SOBRE VENDAS	5,5%	5,6%
RETORNO SOBRE O CAPITAL	11,0%	11,2%

* Variação em relação ao P.G.A.

** Variação em relação aos padrões.

meses ainda por vir vêm acompanhados de um asterisco. Os elementos efetivos de Venda que aqui aparecem são ainda elementos-padrões, ou sejam, obtidos das quantidades realmente vendidas multiplicadas pelos respectivos preços de tabela. Os dados efetivos da Contribuição Marginal também correspondem aos padrões, e, portanto, decorrem das quantidades realmente vendidas e dos elementos-padrões de preço, de despesa proporcional de vendas e de custo de fabricação. A variação apresentada na coluna Contribuição Marginal Padrão constitui, dêsse modo, a soma das Variações de Volume e de Composição de Vendas.

A coluna de Despesas traz sempre os valores planejados.

Na coluna Variações são incluídas outras variações não apresentadas anteriormente, sendo as principais: a Variação do Preço de Venda, Variação do Custo de Fabricação, Variação do Preço de Compra, Variação de Taxa (de mão-de-obra direta e despesas proporcionais diversas de fabricação), Variação das Despesas Regulares e Programadas (em relação ao P.A.G.) e variações decorrentes de Paralisações na produção. O valor que aparece nesta coluna, somado àquele correspondente à Variação da Contribuição Marginal Padrão (Variação de Volume e de Composição de Vendas), constitui a variação do Lucro sujeito a Impôsto, que aparece na coluna logo a seguir. Uma primeira análise das variações mencionadas é apresentada no quadro inferior à esquerda do formulário.

Chamamos a atenção para algumas características interessantes do modelo:

- as comparações são feitas entre os dados efetivos e planejados, dando ênfase aos desvios encontrados em relação ao Plano;
- tem-se permanentemente uma visão das metas finais a serem atingidas, através dos dados da linha Plano Original;
- a posição atual, em relação àquelas metas, é mostrada na linha Previsão Atual, onde os dados planejados dos meses passados foram substituídos pelos respectivos valores efetivos;
- tem-se a noção clara de tendência, através dos dados apresentados mês a mês e da comparação entre o Plano Original e a Previsão Atual;

— é apresentada já uma primeira análise das variações que alteraram o lucro planejado; e

— é mostrada também, uma comparação dos dados econômicos com o capital total empregado. (Poderiam ser feitas outras comparações deste tipo).

O modelo seguinte, Figura 3, traz o resultado do mês e o acumulado analisado por linha de produto, mostrando as variações atribuídas a cada uma e aquelas que não puderam ser separadas por linha, constituindo, portanto, dados de conjunto. Procura-se mostrar a participação de cada linha na composição do resultado da empresa através do dado Contribuição da Linha, como aliás já foi objeto de comentários no primeiro artigo sobre o estágio inicial da CD. As variações aparecem aqui melhor analisadas, sendo algumas delas atribuídas às linhas, permanecendo, as demais, associadas ao conjunto da empresa.³

A evolução, mês a mês, da Contribuição da Linha é mostrada no modelo seguinte, Figura 4, para a linha de televisores, cujas características são análogas às do modelo da Figura 2. Também para cada linha é feita a comparação dos dados econômicos com os de capital que possam ser associados à linha com certa segurança. No exemplo, foi calculado, para a linha de televisores, o capital circulante necessário, sendo consideradas, neste cálculo, as contas de Compradores, Estoque, Caixa e Fornecedores, admitindo-se que estes elementos pudessem ser identificados com as linhas. Lembramos que estamos falando de um exemplo, sendo frequentes os casos em que se pode, ainda, associar às linhas parte do ativo fixo. Na prática, cada empresa deverá definir quais os elementos que podem, ou não, ser associados a uma linha. Estes dados de linha são de grande utilidade pois permitem facilmente calcular, por exemplo, o adicional de capital circulante que seria necessário para suportar um aumento de venda da linha. Ou ainda, dão indicações sobre como manipular as vendas das linhas, mesmo em fase de elaboração do P.G.A., de modo a reduzir o montante de capital de giro necessário, sem afetar o lucro final.

³ Abreviações usadas no Modelo 3: Q.Efet./Pr.Pdr = Quantidade efetiva a preço-padrão; Paral. = Paralisações; V.D.Cj = Variações das Despesas de Conjunto; Var.Tx = Variação de Taxa; V.Pr.Cpr = Variação do Preço de Compra; D.Reg. = Despesas Regulares; D.Pgr = Despesas Programadas; Suj. IR = Sujeito ao Imposto de Renda (Lucro).

FIGURA 3 — Análise por Linha do Resultado Econômico Mensal

MES Abril

LINHAS	VENDAS		CONTRIBUIÇÃO MARGINAL PADRÃO		DESP. ESPECIF. PLANEJADAS	CONTRIB. LINHA - Pdr.	VARIACOES			CONTRIB. DA LINHA					
	Me- lhor (Pior)	Q. Efet. (Pior)	NCr\$ 1.000,00	%			Preço Venda	Custo	Desp.		SOMA				
	Me- lhor (Pior)	Q. Efet. (Pior)	M. (F.)	Efet.	Regul. Program.	Corrig.				Me- lhor (Pior)	Q. Efet. (Pior)				
TELEVISORES	106	918	32	280	—0—	30,5	196	211	(127)	(4)	2	(6)	(8)	24	(135)
RÁDIOS	73	6.937	16	1.526	—0—	22,0	144	91	1.291	(23)	7	(4)	(20)	(4)	1.271
Soma	179	7.855	48	1.806		340	302	1.164	(27)	9	(10)	(28)	20	1.136	
DADOS DE CONJUNTO >															
TOTAIS	179	7.855	48	1.806	0,1	23,0	856	385	(17)	Var. 31	548	Var. (9)	164	Var. 22	384
ATÉ O MÊS															
TELEVISORES	648	11.153	198	3.402	—0—	30,5	780	675	1.947	(8)	16	(37)	(29)	169	1.918
RÁDIOS	(574)	10.970	(127)	2.413	—0—	22,0	571	290	1.552	(15)	8	(11)	(18)	(145)	1.534
Soma	74	22.123	71	5.815		1.351	965	3.499	(23)	24	(48)	(47)	24	3.452	
DADOS DE CONJUNTO															
TOTAIS	74	22.123	71	5.815	0,2	26,3	3.416	1.225	3	Var. 74	1.177	Var. (22)	353	Var. 52	834

FIGURA 4 — Demonstração Mensal da Contribuição das Linhas

LINHA Televisores
MES Abril

MES	VENDAS		CONTRIBUIÇÃO MARGINAL PADRAO %				DESP. ESPECIF.			VARIACOES			CONTR. DA LINHA	
	Mé- lhór (Pior)	Efe- tivo Plan.*	Mé- lhór (Pior)	Efe- tivo Plan.*	M. (P.)	Efet. Pl.*	Regul.	Program.	Preço Venda	Custo Desp.	SOMA	Mé- lhór (Pior)	Efet. Plan.*	
JAN.	(553)	2.929	(169)	893	—0—	30,5	193	156	(2)	8	14	(155)	558	
FEV.	777	3.259	237	994	—0—	30,5	195	156	(2)	2	(28)	209	615	
MAR.	318	4.047	98	1.235	—0—	30,5	196	152	—0—	4	(11)	91	880	
ABR.	106	918	32	280	—0—	30,5	196	211	(4)	2	(6)	24	(135)	
MAI.		3.518*		1.073*		30,5*	198	159					725*	
JUN.		4.447*		1.356*		30,5*	197	30					1.129*	
JUL.		3.929*		1.198*		30,5*	201	153					844*	
AGO.		4.271*		1.303*		30,5*	198	162					943*	
SET.		4.200*		1.281*		30,5*	199	202					880*	
OUT.		4.235*		1.292*		30,5*	200	153					939*	
NOV.		3.765*		1.148*		30,5*	203	154					791*	
DEZ.		3.753*		1.145*		30,5*	200	154					791*	

ATÉ O MES	648	11.153	198	3.402	—0—	30,5	780	675	(8)	16	(37)	(29)	169	1.918
PLANO ORIGINAL		42.623		13.000		30,5	2.376	1.833						8.791
PREVISÃO ATUAL		43.623		13.198		30,5	2.376	1.833				(29)		8.960

	PLANO ORIG.	PREV. ATUAL
Capital Circul. Médio	11.015	11.161
Venda / Cap. Circul. Médio	3,87	3,88
Contrib. Linha / Venda	20,625%	20,707%
Contrib. Linha / Cap. Circ.	79,82 %	80,34 %

As variações relacionadas com os setores produtivos (com exceção das referentes às despesas regulares próprias de cada um) são analisadas, por tipo e por centro responsável, no modelo da Figura 5. As variações de custo, aqui apresentadas, constam do modelo da Figura 3 (Análise de Resultado por Linha), onde aparecem associadas a cada linha, ao passo que as Variações de Taxa e as correspondentes às Paralisações integram os dados de conjunto, como aliás era de se esperar.

Um outro relatório demonstrativo de bastante interesse é aquele que resume para cada centro produtivo, no caso a Montagem, os principais dados a ele referentes, indicando o nível de sua eficiência e desempenho. O modelo da Figura 6 é um exemplo deste tipo de relatório. Aparecem inicialmente os dados relativos aos gastos proporcionais efetivos do setor. Em seguida, aqueles referentes ao quanto o setor deveria ter gasto aos níveis efetivos de atividade (nível este medido pelo número de UTs realizadas pelo centro). A comparação entre ambos é a Variação da Taxa do setor. Mais abaixo vem a comparação com os dados do P.G.A. e, mais adiante, é apresentado o resumo das variações de custo atribuídas às Ordens de Produção (linhas de produtos) ocorridas dentro do setor. E para terminar vem a comparação das Despesas Regulares planejadas e as efetivamente realizadas pelo setor. Como vimos, tem-se uma visão bastante completa do centro produtivo, caracterizando, de maneira clara, a responsabilidade do respectivo encarregado.

A demonstração da Figura 7 refere-se à evolução da posição patrimonial, onde os dados planejados e efetivos são mostrados lado a lado. Esta demonstração pode ser completada com índices econômico-financeiros, calculados com a média anual respectivamente referentes ao Plano Original e à Previsão Atual; este último correspondendo ao valor a que se chegaria se nos meses subsequentes fôssem cumpridas à risca as previsões do P.G.A.

Como estas, outras demonstrações são feitas, sempre respeitando aqueles princípios mencionados no início deste item, e pormenorizando os dados sintéticos apresentados, de modo a atender às necessidades dos diversos escalões administrativos da empresa. Assim teremos ainda:

FIGURA 5 — Análise das Variações de Custo, de Taxa e das Paralisações

VARIÁÇÕES	CENTROS PRODUT.				ATÉ O MÊS					
	DO MÊS		ATÉ O MÊS		DO MÊS		ATÉ O MÊS			
	Fabric. Peças	Fabric. Caixas	Montag. Acabam.º Total	Fabric. Peças	Fabric. Caixas	Montag. Acabam.º Total	Fabric. Peças	Fabric. Caixas		
VAR. M. O. DIRETA	(4)	(2)	2	1	(3)	(8)	(5)	3	2	8
VAR. DESP. PROP. FABRIC.	(2)	1	1	3	3	(3)	(2)	2	1	(2)
VAR. CUSTO TRANSF.	(6)	(1)	3	4	0	(11)	(7)	5	3	(10)
VAR. MATÉRIA-PRIMA	8	3	(2)	0	9	29	9	(4)	0	34
VARIAÇÃO DE CUSTO	2	2	1	4	9	18	2	1	3	24
PARALIS. M. O. DIRETA	(1)	(1)	0	0	(2)	(8)	(4)	(10)	0	(22)
VAR. TAXA — M.O. DIRETA	1	1	2	1	5	3	3	7	4	17
VAR. TAXA — D. PROP. FAB.	1	0	0	0	1	2	1	0	1	4
VARIAÇÃO DE TAXA	2	1	2	1	6	5	4	7	5	21

FIGURA 6 — Demonstração do Desempenho dos Centros Produtivos

CENTRO Montagem
MÊS Abril

		DO MÊS			ATÉ O MÊS			
		M. Obra Dir.	D. Prop. Fabr.		M. Obra Dir.	D. Prop. Fabr.		
<i>Mão de Obra Direta</i>								
Desp. Proporc. Fabr.	Salários		xx	—	xx	—		
	Encargos Sociais		xx	—	xx	—		
	<i>Disp. Prop. Fabricação</i>							
	Material Auxil.		—	xx	—	xx		
	Combustível		—	xx	—	xx		
	Energia		—	xx	—	xx		
		—	xx	—	xx		
	Soma	S ₁	xx	xx	xx	xx		
Var. Taxa	Ut. Efet. Aplic. (NG)		xx	xx	xx	xx		
			0	—	(10)	—		
	Ut. Paralisada Soma	S ₂	xx	xx	xx	xx		
	VAR. TAXA	S ₂ —S ₁	2	0	7	0		
	UT. Planejada (PGA.)		X	X	X	X		
	VAR. NÍVEL ATIVIDADE X-S ₂		Y	Y	Y	Y		
<i>Custo Transformação</i>								
Var. Custo Ordens Encerradas	Var. Eficiência		xx	xx	xx	xx		
	Var. Perdas		xx	xx	xx	xx		
	Var.		xx	xx	xx	xx		
	Soma	S ₃ S ₄	2	1	3	2		
<i>Custo Matéria-Prima</i>								
	Var. Rendimento		xxx		xxx			
	Var. Perdas		xxx		xxx			
	Var. Refugos		xxx		xxx			
	Var.		xxx		xxx			
	Soma	S ₅	(2)		(4)			
	VAR. DE CUSTO	S ₃ +S ₄ +S ₅	1		1			
Despesas Regulares	DESPESAS REGULARES		Planej.	Efetivo	Difer.	Planej.	Efetivo	Difer.
	Sal. Orden. Indir.					xx	xx	xx
	Encargos Sociais		xx	xx	xx	xx	xx	xx
	Materiais Consumo Reg.		xx	xx	xx	xx	xx	xx
	Depreciação		xx	xx	xx	xx	xx	xx
	Manutenção (O.S.)		xx	xx	xx	xx	xx	xx
		xx	xx	xx	xx	xx	xx
	Soma		xx	xx	xx	xx	xx	xx
	Plano Original		xxx					
	Previsão Atual		xxx					

FIGURA 7 — Evolução da Posição Patrimonial — Em NCr\$ 1.000,00

Mês Abril

	BALANÇO		JAN.		FEV.		MAR.		ABRI.		MAI.		JUN.		MÉDIA ANUAL.	
	Plan.	Efet.	Plan.	Efet.	Plan.	Efet.	Plan.	Efet.	Plan.	Efet.	Plan.	Efet.	Plan.	Efet.	Plano Origin.	Previsão Atual
DISPONIVEL																
Caixa e Bancos	745	960	941	852	804	883	1.089	1.113	793	1.071	1.208	1.232				
REALIZÁVEL A CURTO PRAZO																
Comproedores	9.230	8.530	8.502	8.398	8.111	10.500	13.651	13.989	13.667	12.339	11.720	11.717				
Estoques	7.825	8.100	8.060	10.300	10.490	10.800	9.650	9.570	9.850	10.500	9.413	9.414				
ATIVO CIRCULANTE REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	17.800	17.590	17.503	19.550	19.405	22.139	24.390	24.672	24.310	23.910	22.341	22.363				
Investimentos	1.200	1.210	1.210	1.250	1.250	1.280	1.310	1.310	1.340	1.370	1.408	1.408				
IMOBILIZADO																
Máquinas, Instal., Móveis	11.200	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	11.400	11.400	11.550	11.720	11.651	11.651				
TOTAL DO ATIVO	30.200	30.100	30.013	32.100	31.955	34.500	37.100	37.382	37.200	37.000	35.400	35.422				
EXIGIVEL A CURTO PRAZO																
Fornecedores	3.090	3.150	3.170	4.080	4.120	3.880	3.700	3.760	3.770	3.980	3.604	3.597				
Contas a Pagar	1.400	1.430	1.430	1.660	1.660	1.640	1.500	1.500	1.520	1.600	1.425	1.425				
Banco c/Desconto	6.550	6.333	6.224	6.892	6.745	8.752	11.260	11.408	10.657	9.199	7.847	7.869				
PASSIVO CIRCULANTE	11.040	10.913	10.824	12.632	13.525	14.472	16.460	16.668	15.947	14.779	12.876	12.891				
PASSIVO CIRCULANTE NÃO EXIGIVEL																
Capital, Res., Prov. Div.	15.800	15.800	15.800	15.300	15.800	15.800	15.800	15.800	15.800	15.800	15.800	15.800				
Provisão p/Depreciação L & P (do Exercício)	3.360	3.354	3.354	3.548	3.642	3.642	3.737	3.737	3.833	3.931	3.975	3.975				
	—	33	35	120	82	586	1.103	1.177	1.620	2.490	2.749	2.756				
TOTAL DO PASSIVO	30.200	30.100	30.013	32.100	31.955	34.500	37.100	37.382	37.200	37.000	35.400	35.422				

- Demonstração da contribuição conseguida pelas filiais de venda;
- Análise das variações em relação ao P.G.A. das despesas regulares e programadas, por natureza;
- Idem, por responsabilidade;
- Análise das contas que compõem os estoques;
- Análise da Situação Patrimonial, nos seus elementos que podem ser relacionados com as linhas de produtos; sua comparação com os dados econômicos;
- E assim por diante.

As variações assim comunicadas vão servir de guia para as decisões requeridas. Caso se verifiquem grandes variações em relação ao P.G.A., decorrentes de fatores não previstos anteriormente, pode-se e deve-se fazer uma revisão ou uma complementação do P.G.A., seguindo-se os mesmos passos do Plano Original e sempre com os mesmos critérios de responsabilidade, graus de profundidade e análise inicialmente adotados.

A tarefa de acompanhamento do P.G.A. vem consolidar as vantagens auferidas quando da sua elaboração. Tem-se agora:

- uma administração por exceção, em seu sentido mais amplo, concentrando as atenções dos dirigentes nos pontos críticos, e que requeram medidas corretivas;
- um real controle de desempenho sobre todos os setores da organização, controle este orientado no sentido de fazer cumprir os objetivos prefixados e não mais baseados em situações passadas;
- uma atribuição de responsabilidades melhor definida, medindo-se, até mesmo, sua importância em relação às metas econômico-financeiras da empresa;
- uma coordenação de esforços devidamente controlada;
- uma aferição das técnicas e, mesmo, da capacidade de planejar, o que trará subsídios para o aperfeiçoamento destas técnicas e desta capacidade para a preparação dos próximos P.G.A.

Não vamos nos estender em apologias desnecessárias, pois o leitor consciente e familiarizado com os problemas da empresa compreenderá facilmente outras vantagens e outros recursos que o sistema pode oferecer. Acreditamos ter dado, até aqui, uma visão geral — com as limitações impostas pela pouca extensão do trabalho e pelas generalizações

indispensáveis a êste tipo de divulgação — dos principais recursos que a Contabilidade Decisorial põe nas mãos de nossos administradores. Faltaria, ainda um comentário sôbre o problema da determinação dos preços de venda sempre apresentado pelos interessados quando se fala do sistema e que, pela sua importância e interesse deixaremos para um próximo artigo.

Por ora queremos encerrar dando algumas indicações que irão facilitar a introdução do P.G.A., mesmo nas empresas de baixo nível de organização. É um esforço a mais para a adaptação do sistema às condições nacionais.

3. Graus de Aproximação do P.G.A.

Do que foi dito até agora pode o leitor ser levado a concluir que a adoção do P.G.A. é um privilégio das empresas bem organizadas, e que as demais, menos desenvolvidas administrativamente, teriam diante de si imenso trabalho preparatório antes de poder usufruir dos benefícios do emprêgo do P.G.A.

Em parte isto é verdade, se quisermos descer a todos os pormenores esboçados neste trabalho. Mas, se estivermos empregando os conceitos da C.D. correspondentes ao seu primeiro estágio, podemos elaborar um P.G.A. simplificado, mais grosseiro evidentemente, mas que, na impossibilidade de se ter um processo rigoroso e sofisticado, dará um bom auxílio à direção da empresa, preparando-a para, no futuro, chegar às análises e aproximações mais condizentes com suas necessidades.

Daremos a seguir, uma idéia de como a aplicação dos conceitos da C.D. tornam isto possível.

Um P.G.A. pode ser preparado em diversos graus de aproximação, mais ou menos analíticos, de acôrdo com o estágio de desenvolvimento e a natureza da empresa, a organização existente, o elemento humano envolvido, etc.

Mesmo para uma empresa em que todos os fatores são favoráveis, é freqüente fazer-se inicialmente, uma primeira tentativa num grau de aproximação inferior para se testar alguns dos objetivos básicos estabelecidos pela alta administração. Processam-se, então, as análises em profundidade para a avaliação mais segura das metas e alternativas em jôgo.

Com fins puramente didáticos, definimos, para o P.G.A., três graus de aproximação, sendo os graus mais altos os correspondentes aos Planos mais sofisticados. Não se pode fixar uma linha demarcatória entre os graus, pois na realidade a passagem de um para outro se faz através de diversos graus intermediários. Também não se pode dizer que o terceiro grau é a última palavra em sofisticação; pode-se sempre pensar num quarto, quinto ou sexto graus bem mais rigorosos. O próprio ROBERT BEYER⁴ prevê, para o sistema original — *Profitability Accounting* — um grau bem mais sofisticado que aqueles aqui expostos.

Entretanto, por se tratar realmente de uma adaptação daquele sistema, estamos convencidos de que, por ora, o nosso terceiro grau já constitui uma aproximação bem razoável para grande parte de nossas empresas.

Com a definição destes graus de aproximação, repetimos, queremos mostrar que a atividade planejada não é privilégio das empresas superdesenvolvidas. Mesmo aquelas, cuja administração carece de uma reorganização geral, podem — embora de modo mais grosseiro — iniciar um processo de planejamento, já se preparando, pelo menos em sua mentalidade, para um desenvolvimento controlado e seguro.

A fim de facilitar as comparações apresentamos os três graus em forma de tabela, analisando as características de cada fase em que se processa a elaboração do P.G.A.

Bibliografia

BEYER, Robert. *Profitability Accounting for Planning and Control*. Nova Iorque, The Ronald Press Company, 1963.

PARANHOS, J. L. B. Contabilidade Decisorial. Um sistema integrado de informações para diretores e gerentes, *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 9, n.º 1, janeiro/março 1969.

PARANHOS, J. L. B. A Contabilidade Decisorial em seu segundo estágio — O Planejamento Geral das Atividades. 1.ª Parte: Considerações Gerais. Elaboração do Plano Geral de Atividades, *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 10, n.º 1, jan/mar 1970.

PINTO DIAS, Ivan. Algumas observações sobre a Margem de Contribuição, *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 7, n.º 24, setembro de 1967.

SCHOEPS, Wolfgang. O Método de Custeio Direto, *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 1, n.º 2, setembro/dezembro 1961.

WEROLIN, A. E. A Elaboração de um Orçamento Variável, *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 5, n.º 16, setembro 1965.

⁴ BEYER, R. *Profitability Accounting for Planning and Control*. N. I., The Ronald Press Company.

CONTABILIDADE DECISORIAL

GRAUS DE APROXIMAÇÃO DO PLANO GERAL DE ATIVIDADES — I

	1.º GRAU	2.º GRAU	3.º GRAU
PLANO DE LUCRO			
PREVISÃO DE VENDAS	— Faz-se a previsão para o Faturamento Mensal Global, diretamente em NCr\$	— Faz-se a previsão para o Faturamento Mensal, diretamente em NCr\$, linha por linha, separando, se possível, os produtos por tipo de matéria-prima empregada.	— Faz-se a previsão das quantidades mensais a serem vendidas de cada artigo, agrupando-os por linha. — Estas quantidades são valorizadas aos respectivos preços de tabela (p.d.r.). — Sobre este valor de venda pode-se considerar uma dedução correspondente à média de descontos autorizada.
CUSTO DOS PRODUTOS VEND.-CONTRIBUIÇÃO MARGINAL	— Parte-se diretamente para o cálculo da Cm esperada, baseando-se numa percentagem média aplicada sobre o faturamento previsto. Os dados de custo padrão não são empregados para este fim.	— Faz-se a previsão da Cm partindo-se de porcentagens médias, <i>uma para cada linha de produto</i> , aplicadas aos respectivos faturamentos previstos.	— É calculado o custo-padrão de cada artigo. — Estes custos-padrão, multiplicados pelas quantidades a serem vendidas, fornecem o montante de despesas proporcionais de fabricação a serem consideradas no Plano. — As despesas proporcionais de venda são obtidas através de porcentagens-padrão aplicadas diretamente ao valor das vendas. — A Cm é obtida através de seus elementos de definição.
DESPESAS REGULARES E PROGRAMADAS	— É feita a previsão <i>por lotais</i> , com base em períodos anteriores, levando-se em conta os aumentos esperados para o período orçado. (Despesas regulares). — A previsão das despesas programadas é feita pela própria diretoria, por programas previamente elaborados ou por estimativas.	— Faz-se a previsão com base nos períodos anteriores, considerando-se os aumentos esperados, e separando-se as despesas específicas de cada linha. — As despesas de conjunto, se possível, são consideradas por setor.	— A previsão das despesas regulares é feita por setor, considerando-se, também, a natureza dos gastos. — Esta previsão deve ser baseada no nível de atividade previsto para cada setor, decorrente do volume de vendas esperado. — É indispensável a participação dos encarregados de setor, na elaboração do orçamento destas despesas. — As despesas programadas são fixadas na alta administração, conforme os objetivos gerais da empresa.

CONTABILIDADE DECISORIAL

GRAUS DE APROXIMAÇÃO DO PLANO GERAL DE ATIVIDADES — II

	1.º GRAU	2.º GRAU	3.º GRAU
RECEITA	<p>— Parte-se do faturamento bruto (com IPT) previsto e leva-se em conta o prazo médio de financiamento aos clientes.</p> <p>— Para os primeiros meses consideram-se as liquidações correspondentes às vendas dos últimos meses do exercício anterior.</p>	<p>— Parte-se do faturamento bruto <i>por linha de produto</i>, levando-se em conta os respectivos prazos de financiamento a clientes.</p> <p>— Para os primeiros meses consideram-se as liquidações correspondentes às vendas dos últimos meses do exercício anterior.</p>	<p>— Idem, caso anterior. O valor do faturamento a ser considerado é obtido a partir das vendas a preço de tabela, deduzindo-se os descontos autorizados, e acrescentando-se a parcela do IPT.</p>
ESTOQUES INICIAL E FINAL	<p>— São previstos em valores globais, mas que correspondem somente às despesas proporcionais, mantendo-se em separado o que é matéria-prima, matérias diversos, produção em andamento e depósito de peças e produtos, etc.</p>	<p>— Os valores considerados incluem somente as despesas proporcionais. Os estoques de produtos são classificados por linha. A produção em andamento idem.</p> <p>— Os estoques de matéria-prima são classificados por tipo de material.</p>	<p>— Todos estes valores são mantidos em separado linha por linha.</p> <p>— Para os estoques de artigos manufaturados a previsão é feita em quantidades, que são valorizadas aos respectivos custos-padrões.</p> <p>— As matérias-primas são classificadas em ABC. Para as classes A e B a previsão é feita em quantidades, valorizadas aos respectivos preços-padrão.</p> <p>— Para as matérias-primas de pequeno valor, classe C, as previsões são feitas por valores globais. O mesmo tratamento é dado aos materiais de consumo.</p> <p>— Mantém-se em separado os valores correspondentes aos diversos pontos de estocagem: Almoxarifado, Produção em Andamento, Depósito Intermediário, Depósito de Acabados, em poder de terceiros, etc.</p> <p>— Se possível, mantém-se em separado os valores correspondentes a artigos que utilizam a mesma matéria-prima.</p>
PREVISÃO DA PRODUÇÃO	<p>— É feita com base na previsão de vendas e na porcentagem dos elementos que compõem o custo incremental (direto) de fabricação. A previsão é feita mantendo-se em separado o custo da matéria-prima do custo de transformação (M.O. + despesas proporcionais de fabricação).</p> <p>— A parcela correspondente ao custo de transformação é utilizada na previsão financeira; a correspondente à matéria-prima, na previsão de compras.</p>	<p>— Idem, caso anterior, acrescentando-se a análise dos diversos elementos por linha de produtos.</p>	<p>— Com base nas quantidades a serem vendidas e nos estoques inicial e final dos produtos, é feita a previsão da produção em quantidades, <i>artigo por artigo</i>.</p> <p>— Sempre que possível, devem-se separar os artigos que usam mesma matéria-prima.</p> <p>— A partir desta previsão de produção, faz-se a previsão das necessidades de matéria-prima, da mão-de-obra direta necessária, e das unidades de trabalho que serão utilizadas dos diversos centros produtivos.</p> <p>— Todos estes elementos são valorizados nos respectivos padrões de custo.</p> <p>— O total dos gastos de transformação esperados mostram o grau de absorção da capacidade de produção disponível. Estes gastos vão ainda ser utilizados na previsão financeira.</p>

CONTABILIDADE DECISORIAL

GRAUS DE APROXIMAÇÃO DO PLANO GERAL DE ATIVIDADES — III

	1.º GRAU	2.º GRAU	3.º GRAU
PREVISÃO FINANCEIRA — (Cont.)			
PREVISÃO DE COMPRAS	<p>— Baseia-se no valor da matéria-prima previsto para a produção, levando-se em conta os estoques inicial e final correspondentes.</p> <p>— Ao utilizar este dado na previsão financeira, leva-se em conta os prazos mínimos concedidos pelos fornecedores, para os respectivos pagamentos.</p> <p>— Para os primeiros meses consideram-se as compras dos últimos meses do exercício anterior.</p>	<p>— Idem, caso anterior, considerando-se as matérias-primas por tipo.</p>	<p>— Para os materiais mais importantes, (A e B), faz-se a previsão com base nas quantidades necessárias à produção, nas quantidades estoçadas, valorizadas aos respectivos preços-padrão.</p> <p>— As compras de materiais menos importantes são previstas diretamente em valor, também com base nas necessidades de produção e nos estoques inicial e final.</p> <p>— São levados em conta os prazos concedidos pelos fornecedores para pagamento.</p> <p>— Para os primeiros meses, consideram-se as compras feitas nos últimos meses do exercício anterior.</p>
ENCARGOS DIVERSOS	<p>— As previsões são feitas para os itens de maior importância.</p>	<p>— Idem caso anterior.</p>	<p>— Idem caso anterior, com alguns detalhes a mais.</p>
DESPESAS FINANCEIRAS	<p>— Idem caso anterior.</p> <p>— Havendo, para as diversas linhas, prazos de financiamento aos clientes muito diferentes, deve-se adotar porcentagens diferentes para as despesas financeiras.</p>	<p>— Idem caso anterior.</p>	<p>— A previsão é feita com base nas necessidades de descontos, então conhecidas com maior precisão que nos casos anteriores.</p> <p>— Prevê-se, também, as despesas correspondentes a outros tipos de financiamento utilizados.</p>
PLANO DE INVESTIMENTO			
INVESTIMENTOS	<p>— São previstas com base na necessidade de despesa, e segundo uma porcentagem média adequada.</p> <p>— Procura-se determinar, em decorrência da previsão financeira, o montante utilizável para atender às necessidades de investimento.</p>	<p>— Calcula-se o montante utilizável em investimentos, considerando-se as disponibilidades financeiras e as possibilidades de outros empréstimos.</p> <p>— E estudada a influência das soluções possíveis na previsão financeira.</p>	<p>— São feitas análises detalhadas das possibilidades de investimento, levando-se em conta, além do montante necessário, a rentabilidade esperada de cada alternativa, o retorno sobre o investimento, etc.</p> <p>— O plano a ser executado é decidido a partir destas análises, das disponibilidades financeiras próprias, das possibilidades de empréstimos especiais, e de obtenção de outros recursos.</p>