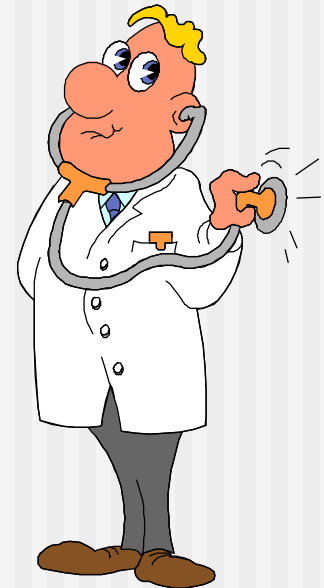


Avaliação de Desempenho Econômico

Prof. Carlos Alberto Pereira
Prof. Reinaldo Guerreiro



Orçamento - Conceito

- É um instrumento de gestão (planejamento, execução e controle)
- Representa a quantificação física e monetária dos planos da organização
- É a base para avaliação de desempenho

Objetivos do Orçamento

- Planejamento
 - Mensurar ações futuras
 - Traduzir os planos, quantificando objetivos e metas da organização
 - Simular impactos de cenários
 - Base para a escolha dos melhores cursos de ação futura
 - Integrar as ações dos gestores de áreas e departamentos diferentes

Objetivos do Orçamento

- Execução
 - Comunicar desempenho esperado
 - Orientar execução das ações
 - Guiar gestores das áreas
 - Expressar novos objetivos e metas, sem “engessar” os movimentos da empresa (dinâmica e flexibilidade)

Objetivos do Orçamento

■ Controle

- Indicar a necessidade de se tomar de decisões corretivas
- Servir de parâmetro para avaliação do desempenho
- Evidenciar das causas de variações entre o desempenho planejado e o realizado

Modelo Orçamentário - GECON

ORÇAMENTO



ORIGINAL



CORRIGIDO



AJUSTADO



**REALIZADO
AO PADRÃO**



REALIZADO

Modelo Orçamentário - GECON

VARIAÇÕES



PREÇO



**AJUSTE DE
PLANO**



VOLUME

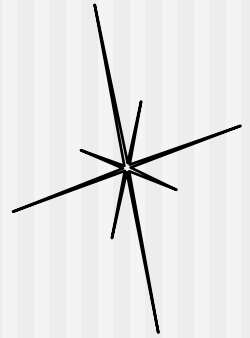


EFICIÊNCIA

Avaliação de Desempenhos

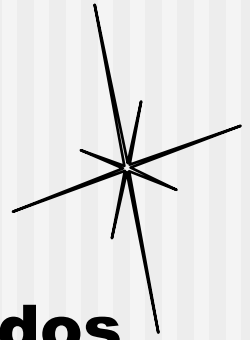


Orçamento Original



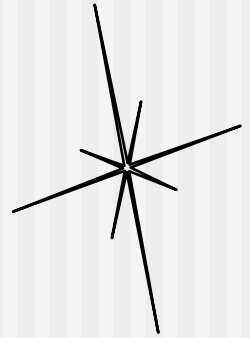
- **Quantifica os planos operacionais de médio e longo prazos;**
- **Expressa o que deve ser seguido na execução das atividades;**
- **Considera volume previsto e os valores-padrão.**

Orçamento Corrigido



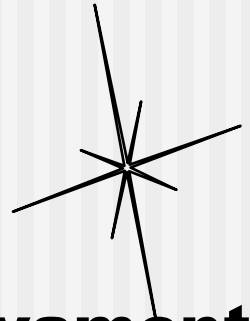
- **Reflete os planos originais atualizados pelos preços padrões vigentes à época da realização;**
- **Considera volume previsto e os valores-padrão ajustados com a inflação.**

Orçamento Ajustado



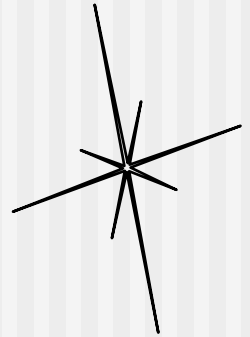
- **Quantifica os planos operacionais de curto prazo;**
- **Considera volume ajustado e os valores-padrão do orçamento corrigido.**

Realizado ao Padrão



- **Quantifica o volume de produção efetivamente realizado, verificado na fase de controle relativo à fase de execução;**
- **Considera volume real e os valores-padrão do orçamento corrigido.**

Realizado



- **Quantifica o desempenho do período;**
- **Considera volume e custos efetivamente realizados.**

Quais os motivos que explicam a diferença entre o resultado planejado e o resultado realizado???

Alteração de preços dos recursos...

Queda no volume de vendas...

Alteração dos preços de venda...

Queda no volume de produção...

Concorrência...

Modificação nas taxas de juros...

Aumento das despesas...

Desperdícios...

Modelo Orçamentário - GECON

	Original	Corrigido	Ajustado	Padrão	Real
Fase	Planejamento Operacional de Médio e Longo Prazos	Época da Ocorrência dos Eventos	Planejamento Curto Prazo	Controle	Controle
Volume	Planejado	Planejado	Ajustado	Realizado	Realizado
Custo	Padrão	Padrão	Padrão	Padrão	Realizado
Preço	Planejado	Corrente	Corrente	Corrente	Corrente
Objetivo	Utilizado para detalhar a alternativa operacional aprovada	Isolar o efeito das variações de preço	Ajuste do Planejamento Médio/Longo Prazos à realidade operacional do Curto Prazo	Volume REAL X Volume PLANEJADO	Eficiência : $\frac{\text{Recurso REAL}}{\text{Recurso PADRÃO}}$

Variação Inflação

Variação Ajuste Plano

Variação Volume

Variação Eficiência

Variação Total

EXEMPLO DE APLICAÇÃO DO MODELO DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO GECON

USINA CANA DOCE

- **Atividade de produção de Açúcar e Álcool**
- **Empresa de forma global**
- **Mês ilustrativo de Setembro**
- **Inicialmente : Dados Planejados**
- **Em seguida : Dados realizados**
- **Procedimentos para Apuração das Informações**



Dados Planejados do Mês de Setembro

1.Custo Direto Padrão dos Produtos

Açúcar

Itens	Preço	Unidade	Quantidade	Total
Matéria-prima	95,00	tonelada	9,60	912,00
Custo de Transformação	179,00	tonelada	1,00	179,00
				<u>1.091,00</u>

Álcool

Itens	Preço	Unidade	Quantidade	Total
Matéria-prima	95,00	tonelada	0,014	1,33
Custo de Transformação	0,37	litro	1,00	0,37
				<u>1,70</u>

Dados Planejados do Mês de Setembro

2. Volumes e Preços Previstos de Produção e Venda

Produto	Volume	Preços
Açúcar	19.700 toneladas	\$ 4.000,00 / t
Álcool	17.328.000 litros	\$ 4,00 / l

Dados Planejados do Mês de Setembro

3. Custos e Despesas Orçadas

Custos Variáveis de Venda :

Açúcar : 20 % das vendas

Álcool : 17 % das vendas

Custos fixos de Produção : 50.400.000,00

Despesas Administrativas : 3.000.000,00

Despesas Comerciais Fixas : 2.000.000,00

Despesas Financeiras : 4.000.000,00

Dados Realizados do Mês de Setembro

1. Preços Ocorridos : Matéria Prima..... \$ 96,50/t

Custo de Transformação Açúcar..... \$188,37/t

Custo de Transformação Álcool..... \$ 0,38/l

2. Matéria Prima Consumida = 453.300 t

Dados Realizados do Mês de Setembro

3.Receita Efetiva

Produto	Volume	Preços
Açúcar	18.500 toneladas	\$ 4.100,00 / t
Álcool	16.800.000 litros	\$ 3,95 / l

Dados Realizados do Mês de Setembro

4. Custos e Despesas Ocorridas

Custos Variáveis de Venda :

Açúcar : 20 % das vendas

Álcool : 17 % das vendas

Custos fixos de Produção : 50.200.000,00

Despesas Administrativas : 3.050.000,00

Despesas Comerciais Fixas : 1.980.000,00

Despesas Financeiras : 4.020.000,00

Dados Realizados do Mês de Setembro

5. Mudança Tecnológica de Processo de Produção

Alterando os Padrões Físicos :

Produto	Antes	Depois	Unidade
Açúcar	9,6 t	9,5 t	tonelada de matéria-prima para 1 tonelada
Álcool	0,0140 t	0,0139 t	tonelada de matéria-prima para 1 litro

Orçamento Original - Planejamento Médio Longo Prazos

Receita de Produção

Volume de venda x preço previsto de venda

Açúcar : 19.700 t x \$4.000,00 = 78.800.000

Álcool : 17.328.000 l x \$4,00 = 69.312.000

148.112.000

(-) Despesa Variável de Venda

Açúcar : 20,00% x receita = 15.760.000

Álcool : 17,00% x receita = 11.783.040

27.543.040

(-) Custo Variável

Volume de venda x custo-padrão

Açúcar : 19.700 t x \$1.091,00 = 21.492.700

Álcool : 17.328.000 l x \$1,70 = 29.457.600

50.950.300

(=) Margem de Contribuição

69.618.660

(-) Custos Fixos

50.400.000

(-) Despesa Administrativa

3.000.000

(-) Despesa Comercial

2.000.000

(-) Despesa Financeira

4.000.000

(=) Resultado Econômico

10.218.660

Orçamento Corrigido - Época da Realização dos Eventos

Custo Direto Padrão dos Produtos com Preço Corrente

Açúcar				
Itens	Preço Corrente	Unidade	Quantidade	Total
Matéria-prima	96,50	tonelada	9,60	926,40
Custo de Transformação	188,37	tonelada	1,00	188,37
				<u>1.114,77</u>

Álcool				
Itens	Preço Corrente	Unidade	Quantidade	Total
Matéria-prima	96,50	tonelada	0,014	1,35
Custo de Transformação	0,38	litro	1,00	0,38
				<u>1,73</u>

Orçamento Corrigido - Época da Realização dos Eventos

Receita de Produção

Volume de venda x preço corrente (venda)

Açúcar : 19.700 t x \$4.100,00 = 80.770.000

Álcool : 17.328.000 l x \$3,95 = 68.445.600

149.215.600

(-) Despesa Variável de Venda

Açúcar : 20,00% x receita = 16.154.000

Álcool : 17,00% x receita = 11.635.752

27.789.752

(-) Custo Variável

Volume de venda x custo-padrão

Açúcar : 19.700 t x \$1.114,77 = 21.960.969

Álcool : 17.328.000 l x \$1,73 = 29.977.440

51.938.409

(=) Margem de Contribuição

69.487.439

(-) Custos Fixos 50.400.000

(-) Despesa Administrativa 3.000.000

(-) Despesa Comercial 2.000.000

(-) Despesa Financeira 4.000.000

(=) Resultado Econômico **10.087.439**

Orçamento Ajustado - Planejamento Curto Prazo

Custo Direto Padrão dos Produtos - Alterações Tecnológicas

Açúcar				
Itens	Preço Corrente	Unidade	Quantidade	Total
Matéria-prima	96,50	tonelada	9,50	916,75
Custo de Transformação	188,37	tonelada	1,00	188,37
				<u>1.105,12</u>

Álcool				
Itens	Preço Corrente	Unidade	Quantidade	Total
Matéria-prima	96,50	tonelada	0,0139	1,34
Custo de Transformação	0,38	litro	1,00	0,38
				<u>1,72</u>

Orçamento Ajustado - Planejamento Curto Prazo

Receita de Produção

Volume de venda x preço de venda

Açúcar : 19.700 t x \$4.100,00 = 80.770.000

Álcool : 17.328.000 l x \$3,95 = 68.445.600

149.215.600

(-) Despesa Variável de Venda

Açúcar : 20,00% x receita = 16.154.000

Álcool : 17,00% x receita = 11.635.752

27.789.752

(-) Custo Variável

Volume de venda x custo-padrão

Açúcar : 19.700 t x **\$1.105,12** = 21.770.864

Álcool : 17.328.000 l x **\$1,72** = 29.804.160

51.575.024

(=) Margem de Contribuição

69.850.824

(-) Custos Fixos

50.400.000

(-) Despesa Administrativa

3.000.000

(-) Despesa Comercial

2.000.000

(-) Despesa Financeira

4.000.000

(=) Resultado Econômico

10.450.824

Realizado com Custo Padrão - Fase de Controle

Receita de Produção

Volume real de venda x preço de venda

Açúcar : **18.500 t** x \$4.100,00 = **75.850.000**

Álcool : **16.800.000 l** x \$3,95 = **66.360.000**

142.210.000

(-) Despesa Variável de Venda

Açúcar : 20,00% x **receita** = **15.170.000**

Álcool : 17,00% x **receita** = **11,281.200**

26.451.200

(-) Custo Variável

Volume de venda **real** x custo-padrão

Açúcar : **18.500 t** x \$1.105,12 = **20.444.720**

Álcool : **16.800.000 l** x \$1,72 = **28.896.000**

49.340.720

(=) Margem de Contribuição

66.418.080

(-) Custos Fixos

50.400.000

(-) Despesa Administrativa

3.000.000

(-) Despesa Comercial

2.000.000

(-) Despesa Financeira

4.000.000

(=) Resultado Econômico

7.018.080

Apuração do Desempenho Efetivamente Realizado

Receita de Produção

Volume real de venda x preço de venda

Açúcar : 18.500 t x \$4.100,00 = 75.850.000

Álcool : 16.800.000 l x \$3,95 = 66.360.000

142.210.000

(-) Despesa Variável de Venda

Açúcar : 20,00% x receita = 15.170.000

Álcool : 17,00% x receita = 11.281.200

26.451.200

(-) Custo Variável

Volume Consumido x Preço Ocorrido

Matéria Prima : 453.300 x 96,50 = 43.743.450

Custo de Transformação :

Açúcar : 18.500 t x \$188,37 = 3.484.845

Álcool : 16.800.000 l x \$0,38 = 6.384.000

53.612.295

(=) Margem de Contribuição

62.146.505

(-) Custos Fixos

50.200.000

(-) Despesa Administrativa

3.050.000

(-) Despesa Comercial

1.980.000

(-) Despesa Financeira

4.020.000

(=) Resultado Econômico

2.896.505

Relatório de Análise de Variações

Recursos	Orçamento			Realizado		Variações			
	Original	Corrigido	Ajustado	Pa-drão	Real	Inflação	Ajuste Planos	Volumes	Eficiência
Receita	148.112	149.216	149.216	142.210	142.210	+1.104		-7.006	
(-)Despesa Variável	27.543	27.790	27.790	26.451	26.451	-247		+1,339	
(-)Custo Variável	50.950	51.938	51.575	49.341	53.612	-988	+364	+2.234	-4.272
(=) Margem de Contribuição	69.618	69.487	69.851	66.418	62.147	-131	+364	-3.433	-4.272
(-) Custo Fixo	50.400	50.400	50.400	50.400	50.200				+200
(-) Despesa Administrativa	3.000	3.000	3.000	3.000	3.050				-50
(-) Despesa Comerciai	2.000	2.000	2.000	2.000	1.980				+20
(-) Despesa Financeira	4.000	4.000	4.000	4.000	4.020				-20
(=) Resultados Econômico	10.219	10.087	10.451	7.018	2.897	-131	+364	-3.433	-4.122