

ORÇAMENTOS FLEXÍVEIS

Considere o Rick's Hairstyling, um salão de cabeleireiros luxuoso localizado em Beverly Hills, Estados Unidos. O salão possui clientes muito fiéis – muitos dos quais são associados à indústria cinematográfica. A contabilidade começou a preparar orçamentos mensais. No final de fevereiro, foi preparado o orçamento de março. Acredita-se que o número de clientes atendidos em um mês seja a melhor medida do nível de atividade geral do salão. As seguintes informações de preço e custos estão disponíveis:

Preço	180,00
Salários	65.000,00
Comissões	37,00
Insumos (unitários)	1,50
Gratuidades (unitária)	4,10
Energia Elétrica - Franquia	1.500,00
Energia Elétrica - \$/kW/unidade	0,10
Outras Despesas Fixas	1.200,00
Outras Despesas Variáveis	0,20

Com base nisso, é possível estabelecer um plano orçamentário para o mês:

ORÇADO	
Visita de Clientes Orçada	1.000
Receita	180.000,00
Despesas:	
Remuneração e Salários	102.000,00
Insumos Diretos	1.500,00
Gratuidades Oferecidas	4.100,00
Energia Elétrica	1.600,00
Aluguel	28.500,00
Seguros	2.800,00
Encargos Trabalhistas	21.300,00
Outras Despesas Fixas/Variáveis	<u>1.400,00</u>
Total de Despesas	163.200,00
ROL	<u>16.800,00</u>

No entanto, ao final do mês de março, verifica-se um aumento do nível de atividade previsto: ao invés de 100 cortes, o salão executou 1.100 atendimentos. Os números finais foram esses:

REALIZADO	
Visita de Clientes Orçada	1.100
Receita	194.200,00
Despesas:	
Remuneração e Salários	106.900,00
Insumos Diretos	1.620,00
Gratuidades Oferecidas	6.870,00
Energia Elétrica	1.550,00
Aluguel	28.500,00
Seguros	<u>2.800,00</u>

Encargos Trabalhistas	22.600,00
Outras Despesas Fixas/Variáveis	2.130,00
Total de Despesas	172.970,00
ROL	21.230,00

O orçamento flexível da empresa, para um volume de atividades de 1.100 cortes seria:

FLEXÍVEL	
Visita de Clientes Orçada	
Receita	
Despesas:	
Remuneração e Salários	
Insumos Diretos	
Gratuidades Oferecidas	
Energia Elétrica	
Aluguel	
Seguros	
Encargos Trabalhistas	
Outras Despesas Fixas/Variáveis	
Total de Despesas	
ROL	

Analisando a variação:

ANÁLISE DA VARIAÇÃO			
	FLEXIVEL	REALIZADO	DIFERENÇA
Visita de Clientes Orçada			
Receita			
Despesas:			
Remuneração e Salários			
Insumos Diretos			
Gratuidades Oferecidas			
Energia Elétrica			
Aluguel			
Seguros			
Encargos Trabalhistas			
Outras Despesas Fixas/Variáveis			
Total de Despesas			
ROL			

1. O que é um planejamento orçamentário estático?
2. O que é um orçamento flexível e como ele difere de um planejamento orçamentário estático?
3. Quais são alguns dos possíveis motivos pelos quais os resultados podem diferir do que foi orçado no início de um período?
4. Por que é difícil interpretar uma diferença entre a despesa que foi orçada e quanto foi realmente gasto?
5. O que é uma variação das atividades e o que ela significa?
6. O que é uma variação de receita e o que ela significa?
7. O que é uma variação de despesa e o que ela significa?
8. O que um relatório de desempenho de orçamento flexível faz que uma simples comparação dos resultados orçados aos resultados realizados não consegue fazer?
9. Como um orçamento flexível baseado em dois direcionadores de custo difere de um orçamento flexível baseado em um único direcionador de custo?
10. Qual suposição é implicitamente feita sobre o comportamento de custo quando um planejamento orçamentário estático é comparado diretamente aos resultados realizados? Por que essa suposição é questionável?
11. Que suposição é implicitamente feita sobre o comportamento de custo quando todos os itens de um planejamento orçamentário estático são ajustados em proporção a uma mudança no nível de atividade? Por que essa suposição é questionável?

1. A Gator Divers é uma empresa que fornece serviços de mergulho como reparos subaquáticos de navios para clientes na área da Baía de Tampa, Estados Unidos. A seguir, temos o planejamento orçamentário da empresa para março:

Atividade Orçada	200
Preço	380,00
Salários/Comissões - Fixo	12.000,00
Salários/Comissões - Variável	130,00
Insumos Diretos - Variável	5,00
Aluguel de Equipamentos - Fixo	2.500,00
Aluguel de Equipamentos - Variável	26,00
Seguros	4.200,00
Outras - Fixo	540,00
Outras - Variável	1,50

Pede-se: Durante março, o nível de atividade real da empresa foi de 190 horas de mergulho. Prepare um orçamento flexível para esse nível de atividade.

	PLANO FLEXÍVEL
Receita	76.000,00
Despesas:	
Salários/Comissões	38.000,00
Insumos Diretos	1.000,00
Aluguel de Equipamentos	7.700,00
Seguros	4.200,00
Outras	840,00
Total de Despesa	51.740,00
ROL	24.260,00

2. A Air Meals é uma empresa que prepara refeições de bordo para empresas aéreas em sua cozinha localizada próxima ao aeroporto local. A seguir, temos o planejamento orçamentário da empresa para dezembro:

Atividade Orçada	20.000
Preço	3,80
Salários/Comissões - Fixo	6.400,00
Salários/Comissões - Variável	0,25
Insumos Diretos - Variável	2,30
Aluguel	3.800,00
Seguros	2.600,00
Utilidades - Fixo	2.100,00
Utilidades - Variável	0,05
Outras - Fixo	700,00
Outras - Variável	0,10

Pede-se:

- I. Prepare um relatório que mostre as variações das atividades da empresa de dezembro.
- II. Qual das variações das atividades deve ser um motivo de maior interesse para a gerência? Explique.

	PLANO	VARIAÇÕES	FLEXÍVEL
Receita	76.000,00		79.800,00
Despesas:			
Salários/Comissões	11.400,00		11.650,00
Insumos Diretos	46.000,00		48.300,00
Aluguel	3.800,00		3.800,00
Seguros	2.600,00		2.600,00
Utilidades	3.100,00		3.150,00
Outras	2.700,00		2.800,00
Total de Despesa	69.600,00		72.300,00
ROL	6.400,00		7.500,00

3. A Olympia Bivalve cultiva e vende ostras no noroeste do Pacífico. A empresa coletou e vendeu 3.175 kg de ostras em julho. A seguir, temos o orçamento flexível da empresa para julho (à esquerda), bem como o relatório do “realizado” para o mesmo mês (à direita):

	FLEXÍVEL	VARIAÇÕES REC/DESP	REALIZADO
Receita	29.400,00		28.600,00
Despesas:			
Salários/Comissões	6.040,00		6.450,00
Embalagem	2.800,00		2.970,00
Manutenção	3.600,00		3.460,00
Expedição	5.250,00		4.980,00
Utilidades	1.260,00		1.070,00
Outras	860,00		1.480,00
Total de Despesa	19.810,00		20.410,00
ROL	9.590,00		8.190,00

Pede-se preparar um relatório que mostre a variação de receitas e a de despesas para julho.

4. A Mt. Hood Air oferece sobrevoos recreativos sobre o Mt. Hood e o desfiladeiro do rio Columbia. A seguir, temos os dados relativos às operações da empresa em agosto:

	PLANO	VARIAÇÕES ATIVIDADES	FLEXÍVEL	VARIAÇÕES REC/DESP	REAL
Receita	18.000,00		18.720,00		16.980,00
Despesas:					
Salários/Comissões	8.400,00		8.584,00		8.540,00
Combustível	1.700,00		1.768,00		1.930,00
Tarifas	2.620,00		2.690,00		2.690,00
Depreciação	550,00		572,00		572,00
Outras	280,00		282,00		450,00
Total de Despesa	13.550,00		13.896,00		14.182,00
ROL	4.450,00		4.824,00		2.798,00

A empresa mede sua atividade em termos de voos. Os clientes podem comprar bilhetes individuais para sobrevoos ou alugar um avião inteiro com desconto para um sobrevoos. Requisitado:

- I. Preencha o relatório de desempenho (acima) de orçamento flexível para agosto.
- II. Qual das variações deve ser de maior interesse da gerência? Explique.

5. A Icicle Bay Tours opera tours diários às geleiras nas costas do Alasca em seu barco chamado Emerald Glacier. A gerência identificou dois direcionadores de custos – o número de cruzeiros e o número de passageiros – que são usados em seus orçamentos e relatórios de desempenho. A empresa publica um programa dos cruzeiros que ela pode vir a complementar com velejos especiais se houver demanda suficiente. Até 80 passageiros podem ser acomodados no barco da empresa. A seguir, temos os dados sobre as fórmulas de custos da empresa:

	Fixos	Por Cruzeiro	Por Passageiro
Custos Operacionais Barco	6.800,00	475,00	3,50
Propaganda	2.700,00		
Custos Administrativos	5.800,00	36,00	1,80
Seguro	3.600,00		

Por exemplo, os custos operacionais do barco devem ser US\$ 6.800 por mês somados a \$ 475 por cruzeiro mais \$ 3,50 por passageiro. As vendas da empresa devem alcançar uma média de \$ 28 por passageiro. O planejamento orçamentário da empresa para agosto baseia-se em 58 cruzeiros e 3.200 passageiros.

Pede-se: prepare o planejamento orçamentário da empresa para agosto.