

Orçamento Flexível

Planejamento & Controle

- Orçamento
 - Plano preparado com **antecedência**
- Ainda não temos controle
 - Variações: **Preços? Custos? Quantidade?**
- Para diferentes níveis de atividade seria enganoso comparar os custos reais aos orçados
 - Proporcionalidade

Planejamento & Controle

- Orçamentos flexíveis levam em consideração as mudanças no volume de atividade (produção/vendas)
 - Uma estimativa do que deveriam ter sido receitas e custos, dado o nível de real de atividade

Análise Orçamento Flexível

- Exercício de acompanhamento no STOA
- Com base no conjunto de informações preencha o que seria o resumo do orçamento mestre da empresa

Análise Orçamento Flexível

Plano Orçado

Atendimentos (orçado)

Receita

Despesas:

Remuneração e Salários

Insumos Diretos

Gratuidades Oferecidas

Energia Elétrica

Aluguel

Seguros

Encargos Trabalhistas

Outras Despesas Fixas/Variáveis

Total de Despesas

EBIT

Variações

	ORÇADO	REALIZADO
Atendimentos (orçado)	1.000	1.100
Receita	180.000,00	194.200,00
Despesas:		
Remuneração e Salários	102.000,00	106.900,00
Insumos Diretos	1.500,00	1.620,00
Gratuidades Oferecidas	4.100,00	6.870,00
Energia Elétrica	1.600,00	1.550,00
Aluguel	28.500,00	28.500,00
Seguros	2.800,00	2.800,00
Encargos Trabalhistas	21.300,00	22.600,00
Outras Despesas Fixas/Variáveis	1.400,00	2.130,00
Total de Despesas	163.200,00	172.970,00
EBIT	16.800,00	21.230,00

Análise Orçamento Flexível

FLEXÍVEL

Atendimentos (orçado)

Receita

Despesas:

Remuneração e Salários

Insumos Diretos

Gratuidades Oferecidas

Energia Elétrica

Aluguel

Seguros

Encargos Trabalhistas

Outras Despesas Fixas/Variáveis

Total de Despesas

EBIT

Variações de Atividades

- Todas as variações nesse primeiro relatório decorrem da diferença no **volume de atividades**
- Exemplo
 - A variação da **receita** é de \$ 18 mil (F)
 - A variação do custo da energia é de \$ 10 (D)
- Nessa parte o que importa é o *bottom line*
 - Variação de \$ 13.710 (F) no **EBIT**
 - Ou seja, como houve mais atividade do que o esperado, o **EBIT deveria** ter sido \$ 13.710 maior
 - Foi o que aconteceu?

Variações de Atividades

- O volume de atividades foi 10% maior...
 - Mas o **orçamento flexível** indica que o **EBIT** deveria ter aumentado mais do que 10%
- Este aumento de 10% resultaria em um **EBIT** de \$ 18.480 ($= 1,1 \times \text{US\$ } 16.800$);
- Entretanto, o orçamento flexível mostra um **EBIT** muito mais alto, de \$ 30.510. Por quê?
- A resposta é: por causa da presença de custos fixos

Variações de Atividades

- Observe que três itens de custos não aumentam em nada
 - Esses são custos puramente fixos
- Um efeito similar ocorre com os custos mistos que contém elementos de custos fixos
- Custos mistos aumentam em menos de 10%
- Para quem não conhece esse é o famoso efeito escala

Variações

- Se compararmos o orçado com o flexível, temos:

	ORÇADO	FLEXÍVEL	VARIAÇÕES
Atendimentos (orçado)	1.000	1.100	100
Receita	180.000,00	198.000,00	18.000,00
Despesas:			
Remuneração e Salários	102.000,00	105.700,00	3.700,00
Insumos Diretos	1.500,00	1.650,00	150,00
Gratuidades Oferecidas	4.100,00	4.510,00	410,00
Energia Elétrica	1.600,00	1.610,00	10,00
Aluguel	28.500,00	28.500,00	0,00
Seguros	2.800,00	2.800,00	0,00
Encargos Trabalhistas	21.300,00	21.300,00	0,00
Outras Despesas Fixas/Variáveis	<u>1.400,00</u>	<u>1.420,00</u>	<u>20,00</u>
Total de Despesas	163.200,00	167.490,00	4.290,00
EBIT	16.800,00	30.510,00	13.710,00

Variações

- E se compararmos o flexível com o realizado, temos:

	FLEXÍVEL	REALIZADO	VARIAÇÕES
Atendimentos (orçado)	1.100	1.100	-
Receita	198.000,00	194.200,00	(3.800,00)
Despesas:			
Remuneração e Salários	105.700,00	106.900,00	1.200,00
Insumos Diretos	1.650,00	1.620,00	(30,00)
Gratuidades Oferecidas	4.510,00	6.870,00	2.360,00
Energia Elétrica	1.610,00	1.550,00	(60,00)
Aluguel	28.500,00	28.500,00	-
Seguros	2.800,00	2.800,00	-
Encargos Trabalhistas	21.300,00	22.600,00	1.300,00
Outras Despesas Fixas/Variáveis	1.420,00	2.130,00	710,00
Total de Despesas	167.490,00	172.970,00	5.480,00
EBIT	30.510,00	21.230,00	(9.280,00)

Variação em Receita/Despesas

- O orçamento flexível indica que a receita deveria ter sido de \$ 198 mil.
 - Entretanto, a receita real totalizou \$ 194,2 mil
 - \$ 3,8 mil a menos do que deveria ter sido (para o volume atividade que de fato ocorreu)
 - E aí?

Variação em Receita/Despesas

- Por que?
 - Simplesmente, a variação de receita é favorável se o preço de venda **médio** for maior do que o esperado; e vice-versa
- Isso poderia acontecer por diversos motivos:
 - mudança no preço de venda
 - mix diferente de produtos vendidos
 - mudança na quantidade de descontos oferecidos
 - controles contábeis inadequados
 - Etc.

Relatório

	ORÇADO	Variação Atividades		FLEXÍVEL	Variação REC/DESP		REAL
Atendimentos (orçado)	1.000	100	F	1.100	0,00	-	1.100
Receita	180.000,00	18.000,00	F	198.000,00	(3.800,00)	D	194.200,00
Despesas:							
Remuneração e Salários	102.000,00	3.700,00	D	105.700,00	1.200,00	D	106.900,00
Insumos Diretos	1.500,00	150,00	D	1.650,00	(30,00)	F	1.620,00
Gratuidades Oferecidas	4.100,00	410,00	D	4.510,00	2.360,00	D	6.870,00
Energia Elétrica	1.600,00	10,00	D	1.610,00	(60,00)	F	1.550,00
Aluguel	28.500,00	0,00	-	28.500,00	0,00	-	28.500,00
Seguros	2.800,00	0,00	-	2.800,00	0,00	-	2.800,00
Encargos Trabalhistas	21.300,00	0,00	-	21.300,00	1.300,00	D	22.600,00
Outras Despesas Fixas/Variáveis	1.400,00	20,00	D	1.420,00	710,00	D	2.130,00
Total de Despesas	163.200,00	4.290,00	D	167.490,00	5.480,00	D	172.970,00
EBIT	16.800,00	13.710,00	F	30.510,00	(9.280,00)	D	21.230,00



Relatório

- Dois valores em particular:
 - A variação do EBIT de \$ 13.710 (F) - ATIVIDADES
 - A variação do EBIT de \$ 9.280 (D) - REC/DESP
- O primeiro ocorreu porque esperávamos atender 1.000 e atendemos 1.100 clientes
- O segundo ocorreu porque as coisas não caminharam conforme esperado
- O orçamento flexível ajuda a enxergar isso!!!!

Relatório

- Em suma, o orçamento flexível é a primeira e mais básica ferramenta de controle gerencial
- Sua leitura dá os primeiros indícios dos fatores determinantes da das diferenças orçado/realizado
- Faremos alguns exercícios para nos familiarizar com a ferramenta