



8. Gestão e controlo orçamental

Questões que decorrem do planeamento estratégico

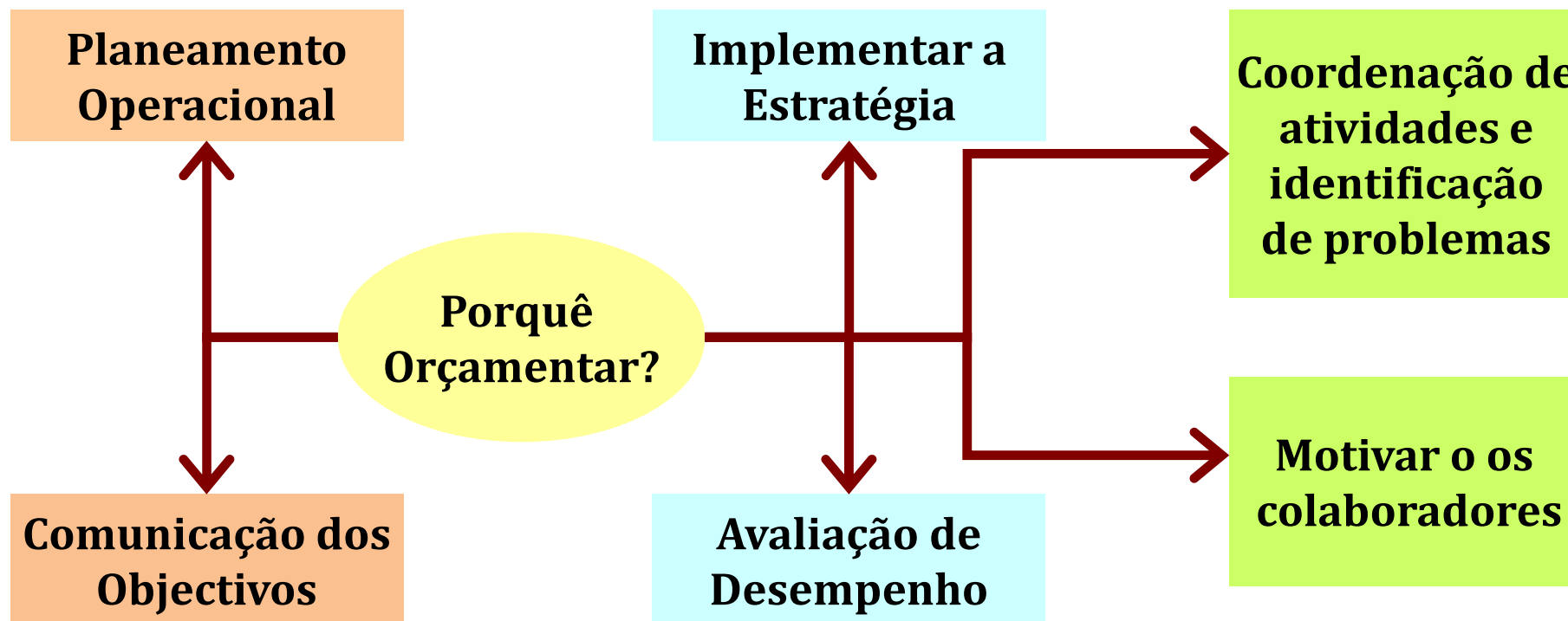
- A estratégia em curso cria valor?
- A organização tem suficientes recursos financeiros no ano para financiar a estratégia de investimentos e o ciclo de exploração?
- A organização cria valor suficiente para atrair investidores que são fundamentais para financiar o plano de investimento a longo prazo?

Ciclo de planeamento a médio longo prazo

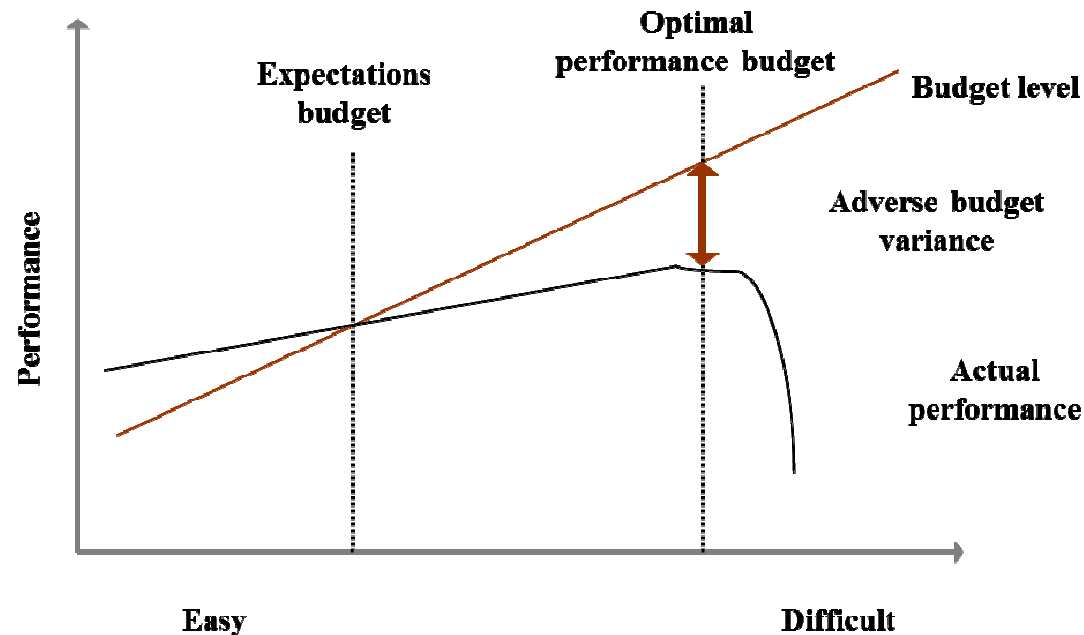


- Planeamento representa as expectativas dos gestores quanto aos efeitos das suas ações presentes e futuras.

Papel do orçamento



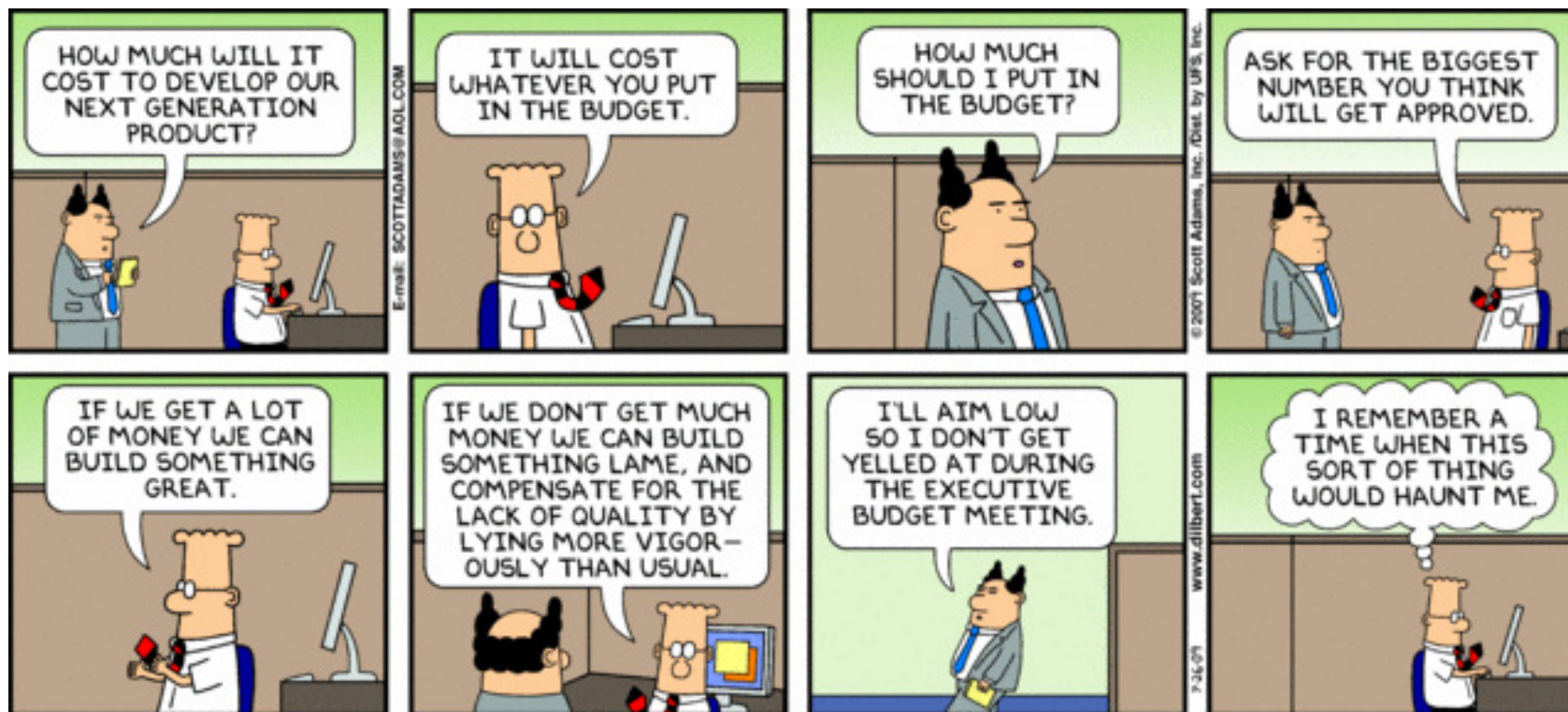
Papel do orçamento na motivação



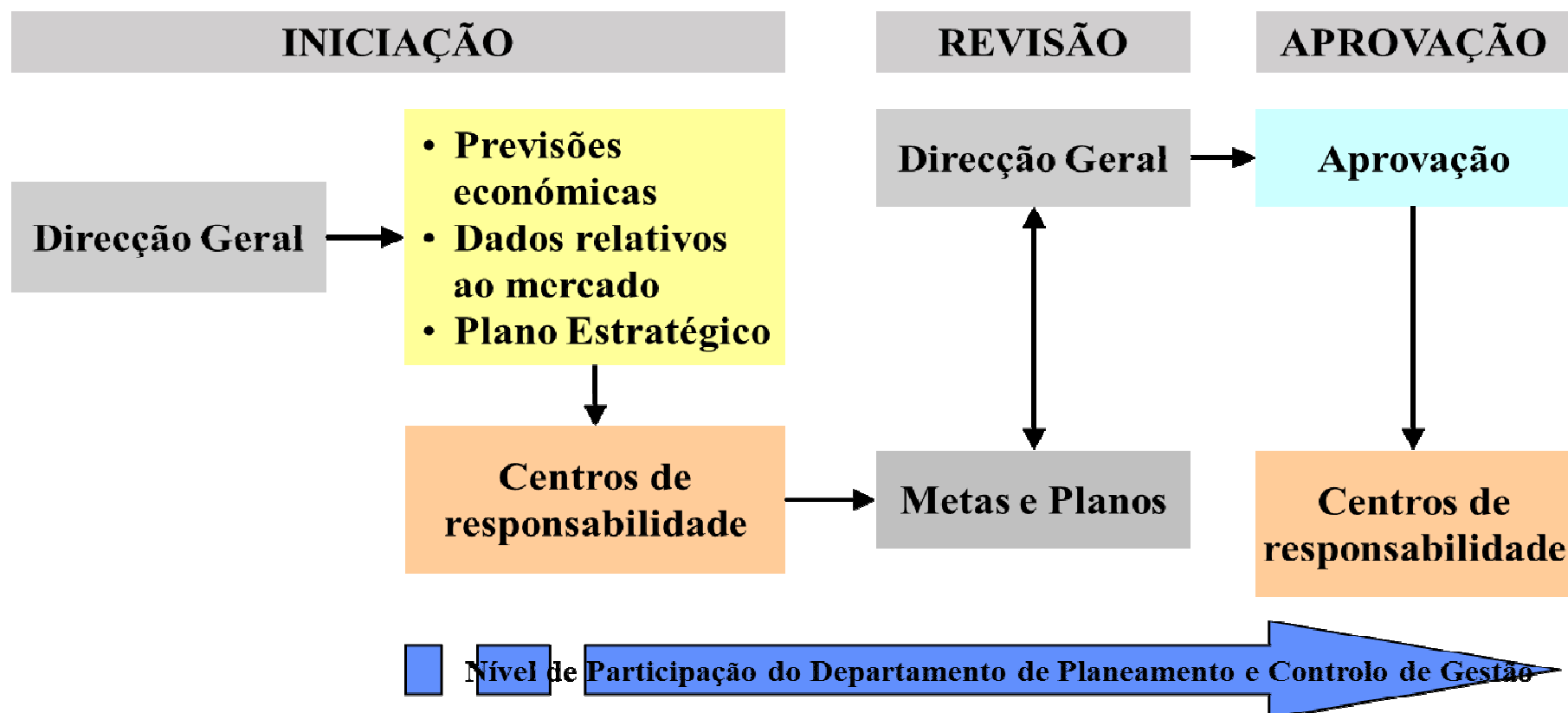
- Os objetivos devem motivar os colaboradores no seu desempenho
- Objetivos fáceis não motivam altas performances
- Objetivos excessivamente difíceis se irrealistas têm efeitos nefastos na motivação e no desempenho

O processo orçamento em muitas organizações

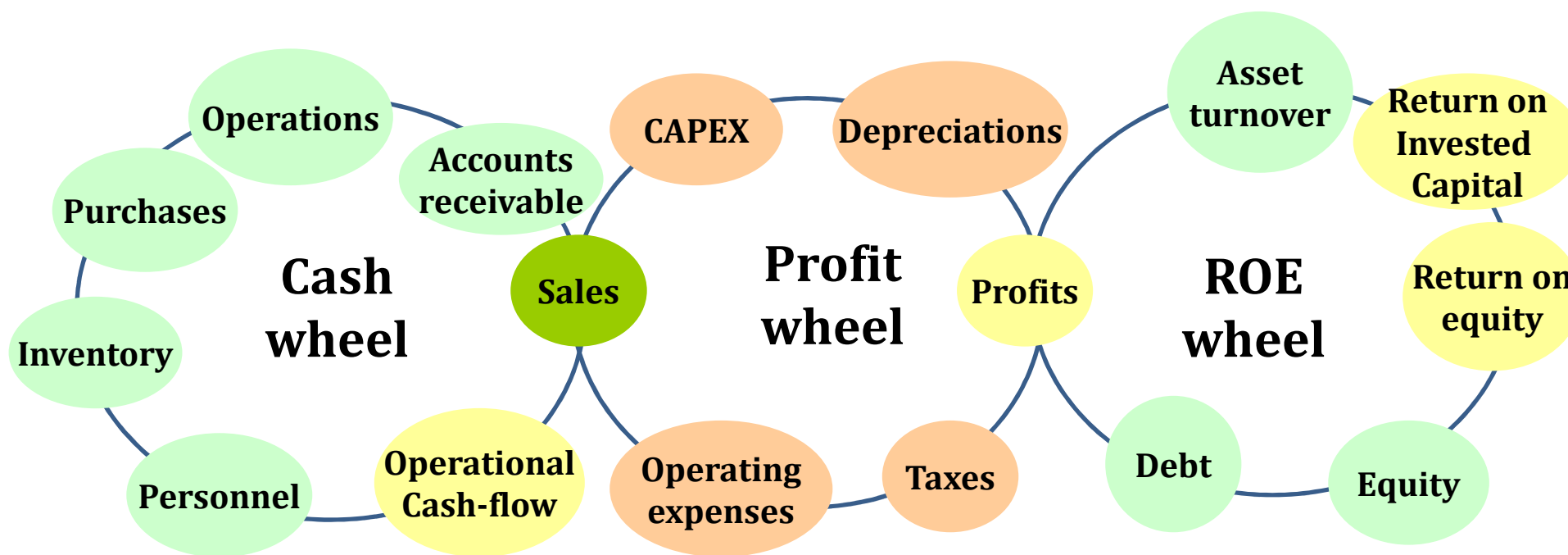
- Assim ... não!



O processo orçamental participado

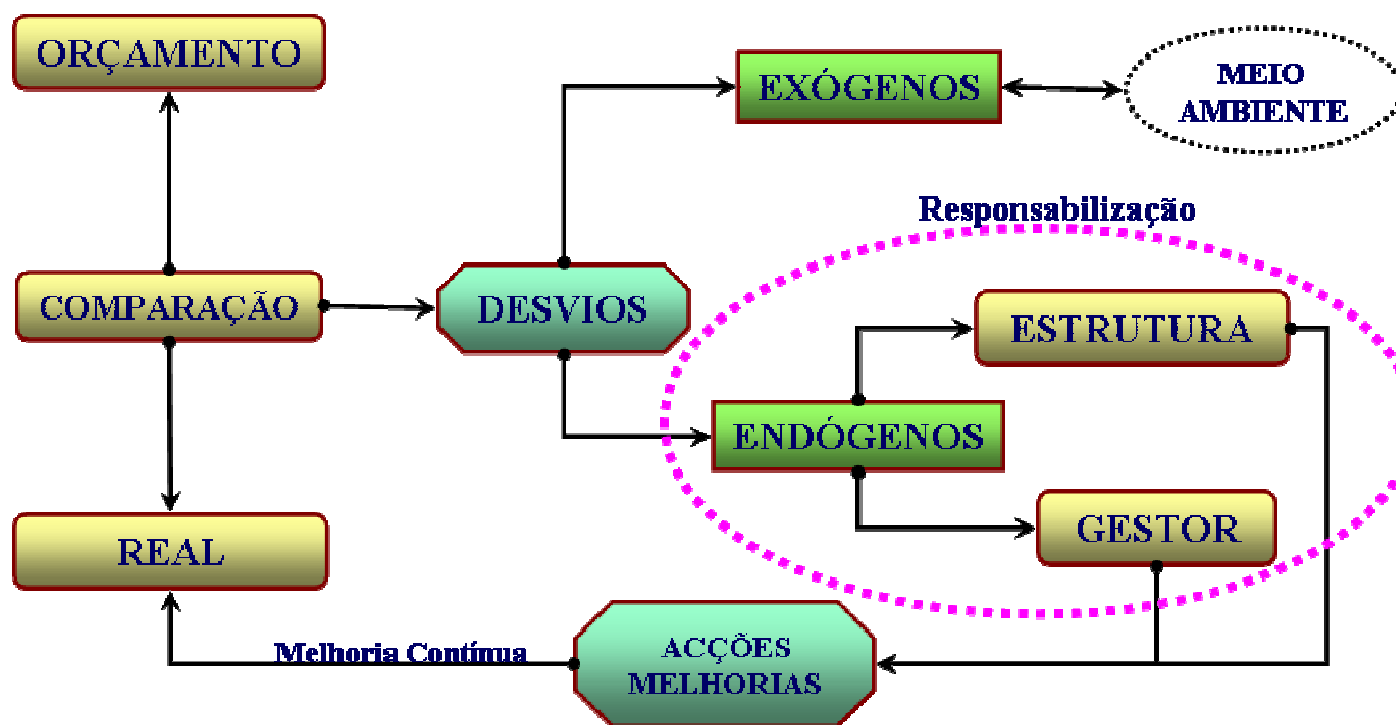


Os ciclos do planeamento e orçamento

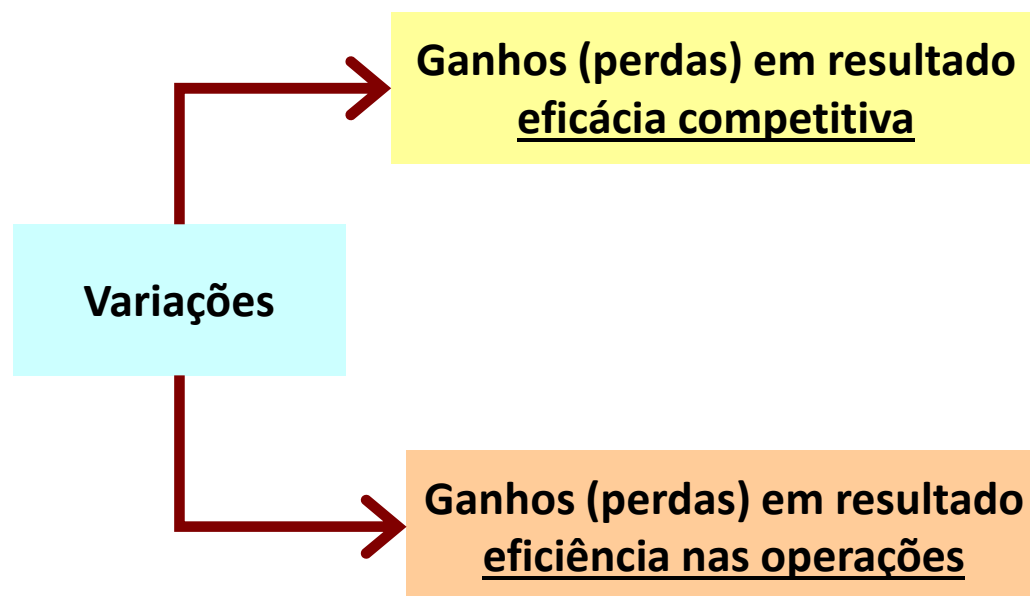


Ciclo interativo tendo como pano de fundo os objetivos estratégicos

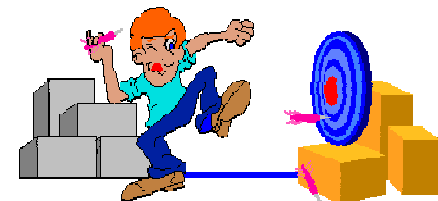
Análise de desvios orçamentais



Análise de desvios



Concretizou-se o que era suposto atingir? ->outputs



Que recursos foram necessários para produzir o output atual? ->inputs



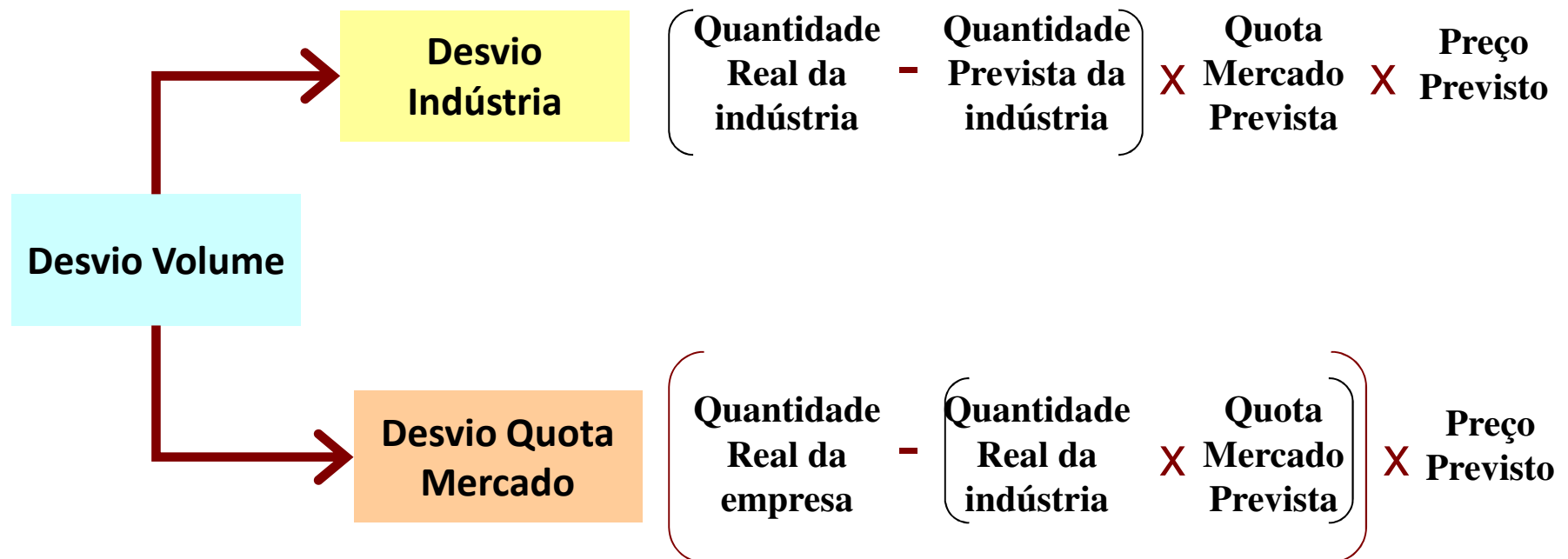
Cálculo da análise de desvios

ORÇAMENTO	FÓRMULA	TIPO DE DESVIO
Orçamento Inicial	$V_S \times M_S \times E_S \times P_S$	Desvio Volume ou Flexible Budget
Orçamento Flexível n.º 1	$V_R \times M_S \times E_S \times P_S$	
Orçamento Flexível n.º 2	$V_R \times M_R \times E_S \times P_S$	Desvio Mix
Orçamento Flexível n.º 3	$V_R \times M_R \times E_R \times P_S$	Desvio Eficiência
Real	$V_R \times M_R \times E_R \times P_R$	Desvio Preço

Legenda:

- V = quantidade
- M = mix
- E = eficiência ou coeficiente
- P = preço
- S = padrão
- R = real

Decomposição do desvio do volume de vendas



Exemplo de análise de desvio

Rúbricas	Orçamento	Real	Desvio	Tipo
Vendas	4.300.000	4.450.050	150.050	F
Custo dos produtos vendidos:				
Materias	1.595.000	1.686.672	91.672	D
Mão-de-obra	505.000	514.696	9.696	D
GGF	480.000	490.650	10.650	D
Resultado bruto	1.720.000	1.758.032	38.032	F
Custos administrativos e venda	505.000	488.500	-16.500	F
Custos com publicidade	516.000	520.700	4.700	D
Custos financeiros	64.000	76.200	12.200	D
Resultado antes impostos	635.000	672.632	37.632	F

Exemplo de análise de desvios

Vendas	Total	Cadeiras	Bancos
Quantidade real do sector	1.268.293		
Quantidade prevista do sector	1.250.000		
Quota de mercado prevista	0,80%	7.000	3.000
Preço previsto	430 €	400 €	500 €
Preço real	428 €	396 €	495 €
Actividade real	0,82%	7.050	3.350

Custos Variáveis	Budget	Real
Materiais		
Madeira (kg) por unidade produzida	22,680	23,134
Custo da madeira (kg)	7,03 €	7,01 €
Mão-de-obra		
Horas por unidade produzida	5	4,9
Custo da hora	10,10 €	10,10 €

Exemplo de análise de desvios

DESVIO VOLUME

	Vr	x	Ms	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 1	Orçamento Inicial	Desvio
Cadeiras		x	70%	x	1,000	x	400,00 €	2.912.000 €	2.800.000 €	112.000 € F
Bancos		x	30%	x	1,000	x	500,00 €	1.560.000 €	1.500.000 €	60.000 € F
Total	10.400							4.472.000 €	4.300.000 €	172.000 € F

Desvio Indústria = 62.928€ e Desvio Quota de Mercado = 109.072€

DESVIO MIX

	Vr x Mr	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 2	Orçamento Flexível 1	Desvio
Cadeiras	7.050	x	1,000	x	400,00 €	2.820.000 €	2.912.000 €	-92.000 € D
Bancos	3.350	x	1,000	x	500,00 €	1.675.000 €	1.560.000 €	115.000 € F
Total	10.400					4.495.000 €	4.472.000 €	23.000 € F

DESVIO PREÇO

	Vr x Mr x Er x Pr	Valor Real	Orçamento Flexível 2=3	Desvio
Cadeiras	2.791.800	2.791.800 €	2.820.000 €	-28.200 € D
Bancos	1.658.250	1.658.250 €	1.675.000 €	-16.750 € D
Total	4.450.050	4.450.050 €	4.495.000 €	-44.950 € D

Exemplo de análise de desvios em materiais: Volume e mix

DESVIO VOLUME

	Vr	x	Ms	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 1	Orçamento Inicial	Desvio
Cadeiras		x	70%	x	22,680	x	7,03 €	1.161.160 €	1.116.500 €	44.660 € D
Bancos		x	30%	x	22,680	x	7,03 €	497.640 €	478.500 €	19.140 € D
Total	10.400							1.658.800 €	1.595.000 €	63.800 € D

DESVIO MIX

	Vr x Mr	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 2	Orçamento Flexível 1	Desvio
Cadeiras	7.050	x	22,680	x	7,03 €	1.124.475 €	1.161.160 €	-36.685 € F
Bancos	3.350	x	22,680	x	7,03 €	534.325 €	497.640 €	36.685 € D
Total	10.400					1.658.800 €	1.658.800 €	0 €

No global não temos desvio Mix porque ambos produtos consomem a mesma quantidade de materiais

Exemplo de desvio em materiais: Eficiência e preço

DESVIO EFICIÊNCIA

	Vr x Mr x Er	x	Ps	Orçamento Flexível 3	Orçamento Flexível 2	Desvio
Cadeiras	163.092	x	7,03 €	1.146.965 €	1.124.475 €	22.490 € D
Bancos	77.498	x	7,03 €	545.012 €	534.325 €	10.687 € D
Total	240.589			1.691.976 €	1.658.800 €	33.176 € D

DESVIO PREÇO

	Vr x Mr x Er x Pr	Valor Real	Orçamento Flexível 3	Desvio
Cadeiras	1.143.369	1.143.369 €	1.146.965 €	-3.596 € F
Bancos	543.303	543.303 €	545.012 €	-1.709 € F
Total	1.686.672	1.686.672 €	1.691.976 €	-5.304 € F

Análise desvios na mão de obra: Volume e mix

DESVIO VOLUME

	Vr	x	Ms	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 1	Orçamento Inicial	Desvio
Cadeiras		x	70%	x	5,000	x	10,10 €	367.640 €	353.500 €	14.140 € D
Bancos		x	30%	x	5,000	x	10,10 €	157.560 €	151.500 €	6.060 € D
Total	10.400							525.200 €	505.000 €	20.200 €

DESVIO MIX

	Vr x Mr	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 2	Orçamento Flexível 1	Desvio
Cadeiras	7.050	x	5,000	x	10,10 €	356.025 €	367.640 €	-11.615 € F
Bancos	3.350	x	5,000	x	10,10 €	169.175 €	157.560 €	11.615 € D
Total	10.400					525.200 €	525.200 €	0 €

Globalmente não temos desvio Mix porque ambos produtos consomem a mesma quantidade de horas

Análise de desvios de mão de obra: Desvio de eficiência e preço

DES VIO EFICIÊNCIA

	Vr x Mr x Er	x	Ps	Orçamento Flexível 3	Orçamento Flexível 2	Desvio
Cadeiras	34.545	x	10,10 €	348.905 €	356.025 €	-7.121 € F
Bancos	16.415	x	10,10 €	165.792 €	169.175 €	-3.384 € F
Total	50.960			514.696 €	525.200 €	-10.504 € F

DES VIO PREÇO

	Vr x Mr x Er x Pr	Valor Real	Orçamento Flexível 3	Desvio
Cadeiras	348.905	348.905 €	348.905 €	0 €
Bancos	165.792	165.792 €	165.792 €	0 €
Total	514.696	514.696 €	514.696 €	0 €

Exemplo de relatório de análise de desvios

ELEMENTO	TIPO DE DESVIO				TOTAL	
	VOLUME	MIX	EFICIÊNCIA	PREÇO		
Vendas	172.000	23.000	0	-44.950	150.050	+
Custos Variáveis	84.000	0	22.672	-5.304	101.368	-
Custos Fixos					11.050	-
Total					37.632	