

COMO QUANTIFICAR AS VARIAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS



- ✓ Saiba como justificar as diferenças entre o orçado e o realizado.
- ✓ Mais uma ferramenta para o executivo de orçamento usar “amanhã”.
- ✓ Cálculos com 3 variáveis.

Francisco Cavalcante (francisco@fcavalcante.com.br)

- ✓ Sócio-Diretor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos. A Cavalcante & Associados também elabora projetos de capitalização de empresas, assessora na obtenção de recursos estáveis, além de compra e venda de participações acionárias.
- ✓ Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV.
- ✓ Desenvolveu mais de 100 projetos de consultoria, principalmente nas áreas de planejamento financeiro, formação do preço de venda, avaliação de empresas e consultoria financeira em geral.

ÍNDICE

ORÇAMENTO: PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE	3
A MEDIÇÃO DA DIFERENÇA ENTRE O ORÇADO E O REALIZADO	4
QUANTIFICANDO AS VARIAÇÕES	6
OBSERVAÇÕES FINAIS.....	8

Orçamento: Planejamento, Execução e Controle

A gestão orçamentária é composta de 3 etapas inter relacionadas.

1. Planejamento Orçamentário: é o conjunto de ações a serem realizadas no futuro orientadas para uma meta de lucros.
2. Execução Orçamentária: é a execução do conjunto de ações planejadas em consonância com os valores orçados.
3. Controle Orçamentário: é a comparação entre os valores planejados e os valores realizados.

O controle orçamentário tem 3 objetivos:

1. Identificar desvios que possam ser corrigidos.
2. Reforçar o conjunto de experiências que fortaleçam a elaboração de novos orçamentos.
3. Estimular o comprometimento com a disciplina orçamentária entre os administradores da companhia.

A Medição da Diferença entre o Orçado e o Realizado

◆ A Essência Do Controle Orçamentário

Imagine uma construtora com diversas obras espalhadas pelo país.

Uma de suas obras é uma estrada que liga 2 cidades do interior de São Paulo.

A estrada tem 70 quilômetros, equivalentes a 840.000 m² de chão.

A obra é medida mensalmente para fins de apropriação de custos e receitas.

Esta periodicidade também é obedecida no planejamento orçamentário.

Um dos materiais mais importantes consumidos na obra é o asfalto.

Os dados abaixo correspondem à última revisão orçamentária para o mês de setembro de 2002.

(1) M ² executados - orçado	2.400
(2) M ³ / M ² de asfalto consumido – orçado	0,30
(3) Custo do M ³ de asfalto - orçado	\$10
Custo total orçado (1 x 2 x 3)	\$7.200

Todavia, os dados realizados no mês de setembro são os seguintes:

(1) M ² executados – realizado	2.280
(2) M ³ / M ² de asfalto consumido – realizado	0,33
(3) Custo do M ³ de asfalto - realizado	\$11
Custo total orçado (1 x 2 x 3)	\$8.276

A diferença entre os valores realizados e orçados é de \$1.076 (\$8.276 - \$7.200).

As diferenças em termos percentuais é a seguinte:

(1) M ² executados	- 5%	1 – 2.280/2.400
(2) M ³ / M ² de asfalto consumido	+ 10%	0,33/0,30 – 1
(3) Custo do M ³ de asfalto	+ 10%	\$11/\$10 – 1
Custo total orçado	+ 14,95	\$8.276/\$7.200 – 1

As diferenças entre os valores orçados e realizados em termos percentuais é uma informação esclarecedora.

Alguns comentários preliminares merecem ser feitos:

- A variação de – 5% nos M^2 executados puxou a diferença no custo total para baixo.
- A variação de + 10% no consumo de M^3 / M^2 de alfalto consumido puxou a diferença no custo total para cima.
- A variação de + 10% no custo do M^3 de alfalto puxou a diferença no custo total para cima.

Porém, o mais importante é medir o impacto destas variações em termos de valor.

O que foi mais prejudicial: o “estouro” do M^3 / M^2 de alfalto consumido ou o “estouro” do custo do M^3 de alfalto, ambos em 10%?

Quantificando as Variações

Medindo o impacto dos – 5% de M² executados na diferença de \$1.076 no custo total:

Assumindo a variação de – 5% no volume de M2 executados e mantendo as 2 outras variáveis constantes temos:

(1) M ² executados	2.400	2.280
(2) M ³ / M ² de alfalto consumido	0,30	0,30
(3) Custo do M ² de alfalto	\$10	\$10
Custo total orçado	\$7.200	\$6.840

Portanto, dentro da diferença de \$1.076 no custo total, o impacto da variação de – 5% no volume de M2 executados foi de - \$360 (\$6.840 - \$7.200).

Medindo o impacto dos + 10% no M³ / M² de alfalto consumido na diferença de \$1.076 no custo total:

Assumindo a variação de + 10% no M3 / M2 de alfalto consumido temos:

(1) M ² executados	2.280	2.280
(2) M ³ / M ² de alfalto consumido	0,33	0,30
(3) Custo do M ² de alfalto	\$10	\$10
Custo total orçado	\$7.524	\$6.840

Portanto, dentro da diferença de \$1.076 no custo total, o impacto da variação de + 10% no M3 / M2 de alfalto consumido foi de + \$684 (\$7.524 - \$6.840).

Medindo o impacto dos + 10% no custo do M³ de alfalto na diferença de \$1.076 no custo total:

Assumindo a variação de + 10% no custo do M3 de alfalto temos:

(1) M ² executados	2.280	2.280
(2) M ³ / M ² de alfalto consumido	0,33	0,33
(3) Custo do M ² de alfalto	\$11	\$10
Custo total orçado	\$8.276	\$7.524

Portanto, dentro da diferença de \$1.076 no custo total, o impacto da variação de + 10% no custo do M3 de alfalto foi de + \$752 (\$8.276 - \$7.524).

Portanto, o somatório individual dos 3 impactos monetários foi de \$1.076.

- 5% no volume de M ² executados	- \$360
+ 10% no M ³ / M ² de alfalto consumido	+ \$684
+ 10% no custo do M ³ alfalto	+ \$752
Total	\$1.076

Observamos que o “estouro” de 10% no custo do M3 de alfalto pesou mais que o “estouro” de 10% no M3 / M2 de alfalto consumido.

Observações Finais

Este controle entre os valores orçados e os realizados serviu para:

- Apontar desvios que possam servir para correção de rumos na obra.
- Analisar os desvios e acumular experiência que auxiliem na elaboração de novos orçamentos.
- Permitir a criação de indicadores de desempenho entre as obras.
- Indicar as oscilações de custo de um mesmo insumo entre as obras.

Informação final: todos os números utilizados neste caso prático são de fantasia.