

COMO ELABORAR UM ORÇAMENTO FLEXÍVEL (GPK – GrenzPlanKostenrechnung)



- ✓ O que é orçamento flexível?
- ✓ Qual a principal diferença entre o orçamento flexível e o orçamento empresarial?
- ✓ Quais são as etapas para a elaboração do orçamento flexível?
- ✓ Qual a principal característica do orçamento flexível? Como esta característica ajuda na eficiência orçamentária?
- ✓ Qual o maior objetivo no estudo das variações?
- ✓ Quais são as vantagens na utilização do documento flexível?

Afonso Celso B. Tobias (afonso@fcavalcante.com.br)

- Consultor da Cavalcante Consultores, responsável na área de treinamento e consultoria financeira.
- Administrador de Empresas e Contador pela Universidade Mackenzie.
- Atuou durante 10 anos como consultor financeiro pela Coopers & Lybrand nas áreas de Corporate Finance e Planejamento e Análise de Negócios e 3 anos como gerente de fusões e aquisições pelo Banco Real de Investimento e Banco Alfa de Investimento
- Mestrando pela Universidade Mackenzie em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Econômico-financeira.
- Pós-graduado em Economia pela Universidade Mackenzie e Planejamento e Controle Empresarial pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.
- Professor de pós-graduação em Planejamento e Controle Empresarial e Administração Contábil e Financeira pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	O QUE É ORÇAMENTO FLEXÍVEL?.....	4
3.	COMO ELABORAR UM ORÇAMENTO FLEXÍVEL?.....	6
4.	CONCLUSÃO	11
5.	CASO PRÁTICO: EMPRESA QUERO-MAIS.....	12
6.	SOLUÇÃO DO CASO PRÁTICO: EMPRESA QUERO-MAIS.....	13

1. Introdução

A análise das variações das projeções do orçamento empresarial, em relação ao resultado realizado (real), dificultam, em muito, quando não há um detalhamento adequado para a tomada de decisões, seja ela relacionada ao desempenho de toda a empresa, seja ele comparativo com valores das empresas do mesmo setor.

É exatamente neste ponto que o orçamento flexível demonstra ser mais vantajoso, devido ao seu maior detalhamento comparado com o orçamento empresarial, apresentando uma maior possibilidade de contribuição na melhoria da gestão da empresa.

É fundamental que o processo orçamentário oriente os gestores na tomada de decisão, com o intuito de auxiliar na implementação dos planos e objetivos, produzir padrões de desempenho, bem como promover a coordenação e comunicação na empresa.

Com base no exposto acima, iremos apresentar o método do Orçamento Flexível, cujas bases foram lançadas no início de 1970 na Alemanha por Kilger e Plaut, conhecidas como *GrenzPlanKostenrechnung* ou GPK.

O sistema incorpora dois princípios básicos:

1. Determinação da responsabilidade do controle do cálculo;
2. Detalhamento do cálculo de custo por produto e a nítida separação entre custos fixos e variáveis por centro de responsabilidade.

Esses princípios formam a base do *Flexible Plankostenrechnung* ou Orçamento Flexível.

Para isto estamos apresentando nesse Up-to-Date uma ferramenta conhecida como Orçamento Flexível (ou GPK).

Vejamos como ele pode ser elaborado e comparado ao Orçamento Empresarial.

2. O que é Orçamento Flexível?

As inovações que ocorreram nas filosofias de gestão durante as últimas décadas do século XX trouxeram mudanças ao orçamento, que acabou incorporando novos modos de alocação de recursos, por meio de direcionadores.

Quando os resultados reais são comparados com os resultados orçados mediante o orçamento empresarial, eles divergem por duas razões:

1. Enquanto os volumes reais e orçados da fabricação e vendas podem ser os mesmos, nos custos reais e orçados pode haver diferenças;
2. Os valores das unidades reais e orçadas de vendas e fabricação podem variar e os custos serão diferentes porque os volumes são diferentes.

O orçamento não deve ser considerado um pacote fechado, imposto de cima para baixo.

O Orçamento Flexível propicia e necessita de maior participação dos membros da organização.

Somente com a elevação do nível de informação é possível uma aplicação do orçamento flexível com sucesso.

A Tabela 1 ilustra a estimativa do orçamento empresarial em face dos resultados obtidos no final do período, chamando a atenção para as variações ocorridas.

Tabela 1 - Análise das variações do Orçamento Empresarial

	Orçamento Empresarial	Resultado Real	Variações
Vendas	\$800.000	\$750.000	(\$50.000)
Custos	\$625.000	\$604.000	(\$21.000)
Matéria-Prima	\$250.000	\$230.000	(\$20.000)
Mão-de-Obra Direta	\$300.000	\$289.000	(\$11.000)
CIF	\$75.000	\$85.000	\$10.000
Despesas Operacionais	\$125.000	\$118.000	(\$7.000)
Lucro Operacional	\$50.000	\$28.000	(\$22.000)
Mão-Obra Direta (horas)	95.000	90.000	5.000
Vendas e Unidades Produzidas	50.000	39.000	11.000

No exemplo da Tabela 1, fica difícil explicar uma variação de 11.000 unidades produzidas e vendidas.

A variação pode ser um fato normal ou não, pois se trata de um mês atípico, com baixas vendas.

Seria muito difícil convencer os acionistas ou os proprietários de uma empresa quanto a uma diferença adversa de R\$22.000 no lucro, que não aquela influenciada pela queda nas vendas.

No Orçamento Empresarial, um item consumido incluído no orçamento é geralmente calculado para variar diretamente em relação à atividade de \$1 para 1 unidade fabricada.

Nem sempre o volume e os preços variam nas mesmas proporções, assim como custos fixos e variáveis e também despesas fixas e variáveis.

Faz-se necessário a análise gerencial do que realmente variou entre o real e o orçado.

Se os gestores são responsáveis pelos custos, é essencial que tenham medidas de desempenho nas condições atuais de trabalho, e não medidas de desempenho baseadas em condições de quando o orçamento foi estimado.

Em outras palavras, está incorreto comparar custos reais com um nível de atividade com orçamento de custos em outro nível de atividade.

O orçamento original deve ser ajustado ao nível de atividade.

Esse procedimento é chamado Orçamento Flexível.

Os custos de uma empresa têm comportamento diferente diante do volume de fabricação ou do nível de atividade.

O Orçamento Flexível é ajustado para refletir os custos que devem ser incorridos para um determinado nível de atividade.

Isso é explicado pelo fato de que os custos não são todos variáveis, conforme o nível de fabricação, mas, na prática, o orçamento inclui custos fixos, semifixos e variáveis.

A elaboração do Orçamento Flexível sem dúvida impõe a análise dos custos nas categorias variável e fixa, para prever as despesas em diferentes níveis de atividade.

Essa não é a mesma análise como a dos custos diretos e indiretos, porque alguns custos indiretos variam com o nível de atividade e alguns diretos, talvez os salários, são fixos.

3. Como elaborar um Orçamento Flexível?

Para se elaborar um Orçamento Flexível deve-se seguir basicamente cinco etapas:

1. Determinação do preço orçado unitário de venda, dos custos variáveis orçados, por unidade e dos custos fixos orçados;
2. Determinação da quantidade real de medidas de receita;
3. Determinação do orçamento flexível da receita com base na receita unitária orçada e no número real de medidas da receita;
4. Determinação da quantidade real das medias de alocação dos custos;
5. Elaboração de orçamento flexível de custos, baseado nos custos variáveis unitários orçados, custos fixos e quantidade real das medidas de custo.

Determinação do volume de vendas

Observe o exemplo a seguir da empresa Demais S.A., a qual confecciona calças de cinco tipos, com preços e custos diferenciados.

A medida de alocação da receita é o número de unidades vendidas.

Talvez esse seja o grande diferencial em relação ao orçamento empresarial, que procura estimar a demanda de vendas enquanto o orçamento flexível não tenta estimar as vendas, mas utiliza como base para fixar os custos o valor real das vendas (Tabela 2).

Tabela 2 - Orçamento de Vendas

Espécie (Tipo)	Preço de Venda Orçado (\$)	Quantidades Orçadas	Receita Bruta (\$)	Impostos (\$)	Receita Líquida (\$)
Calça A	10,00	5.000	50.000,00	(10.000,00)	40.000,00
Calça B	15,00	10.000	150.000,00	(30.000,00)	120.000,00
Calça C	18,00	8.000	144.000,00	(24.480,00)	129.600,00
Calça D*	25,00	12.000	300.000,00	0	300.000,00
Calça E	40,00	4.000	160.000,00	(16.000,00)	144.000,00

* Calça D é exportada - imposto 0%

No Orçamento Flexível, há quatro ou mais fontes principais de informações sobre preços e quantidades orçadas dos insumos que podem ser utilizadas:

1. Tendências de Mercado;
2. Análise de dados da concorrência, entre outros;
3. Dados reais de períodos passados;
4. Padrões desenvolvimento pela própria empresa.

Observe que a pormenorização das informações viabiliza identificar onde e como as diferenças correm; como, também, especificar produtos de sucesso e produtos com problemas.

O orçamento flexível baseia-se nas unidades realmente produzidas e vendidas, para fixar o volume de vendas.

Empresas que praticam políticas de preços de venda flexíveis, dependendo do cliente, quantidade ou volume de vendas, entre outras variáveis, precisam incluir uma faixa ampla de possíveis preços de venda quando da elaboração do orçamento flexível.

A organização de vendas é a diferença entre o valor do orçamento flexível e o do orçamento empresarial.

O preço de venda unitário, os custos variáveis unitários e os custos fixos permanecem constantes.

O conhecimento dessas variações permite aos gestores explicar melhor a variação de \$50.000.

Varição do Orçamento Empr. Var. do Orçamento Flexível + Var. da Receita de Vendas.

Ou seja,

$$\mathbf{\$50.000 = \$16.400 + \$33.600}$$

O interessante é especificar as informações em níveis, por exemplo, para o nível um é necessário apenas conhecer as variações ocorridas e o montante das vendas.

Já para o nível três seria interessante saber qual foi o cliente que causou essa variação positiva ou negativa.

Determinação dos custos variáveis e fixos

Os custos variáveis são aqueles cujos valores alteram-se em função do volume de fabricação da empresa.

Já os custos fixos dentro de determinada faixa de produção permanecem inalterados, mas podem variar no decorrer do tempo, ou seja, a longo prazo.

Há autores que defendem que, a longo prazo, todos os custos são variáveis.

O planejamento efetivo dos custos indiretos variáveis implica tomar conta apenas dos custos que adicionam valor às atividades e, por conseguinte, gerenciar e determinar de maneira eficiente a taxa de consumo dessas atividades.

A empresa pode empregar um procedimento de três etapas na determinação da taxa dos custos indiretos variáveis de fabricação:

- **Etapa 1:** Identificar os custos a serem considerados no(s) centro(s) de custo(s) indiretos variáveis.
- **Etapa 2:** Escolha dos critérios da(s) taxa(s) de custo indireto variável(is).
- **Etapa 3:** Estimativa da(s) taxa(s) de custo indireto variável(is).

Para ilustrar o exemplo, calcula-se a seguir o custo unitário da calça A:

Tabela 3 - Orçamento de custos variáveis

Espécie (Tipo) Calça A	Medida de Consumo	Quantidade Utilizada	Valor por Medida (\$)	Total \$
MP	m2	0,40	2,00	0,80
MOD	Horas/Empregado	2,50	0,80	2,00
CIF	Horas/Empregado	1,50	0,80	1,20
Total Variável por Unidade				4,00

Observe que, dos custos indiretos de fabricação a parte fixa já foi separada dos valores variáveis.

A projeção do custo é concretizada com a correta determinação do preço da matéria-prima, política de estoques, entre outros, pelo setor ou departamento de compras.

E também pela determinação feita pelo setor ou departamento de fabricação, da quantidade consumida por produto e a medida de consumo dos custos.

Custos indiretos fixos, por definição, não se alteram apesar das variações da fabricação.

Embora os custos fixos totais sejam freqüentemente incluídos nos orçamentos flexíveis, eles permanecem com o mesmo valor de fabricação selecionado.

São três as etapas para a determinação da taxa orçada dos custos indiretos fixos nas empresas:

1. **Etapa 1:** Identificação dos custos a serem considerados no(s) centro(s) de custo(s) indiretos fixos.
2. **Etapa 2:** Escolha da quantidade orçada do(s) critério(s) de alocação.
3. **Etapa 3:** Cálculo da(s) taxa(s) orçada(s) do custo indireto fixo.

A idéia nesta etapa é abrir a “caixa preta” dos custos fixos tentando vincular quantidade de consumo aos valores, separando aqueles custos os quais a empresa pode vincular alguma medida direta e objetiva; ou seja, ao direcionador de custos.

Para obter o custo variável total, basta multiplicar o custo unitário pelas unidades produzidas e vendidas.

As medidas de alocação dos custos fixos são, respectivamente, as unidades produzidas e vendidas.

O valor orçado de custos fixos para esse nível de atividade é de \$110.000 (Tabela 4).

Tabela 4 - Projeção dos custos indiretos fixos

Espécie (Tipo)	Quantidades Orçadas	Custo Variável (Orçado) \$	Total dos Custos Variáveis \$	Custo Fixo (Orçado) \$
Calça A	5.000	4,00	20.000,00	14.103,00
Calça B	10.000	7,00	70.000,00	28.205,00
Calça C	8.000	12,00	96.000,00	22.564,00
Calça D	12.000	20,00	240.000,00	33.846,00
Calça E	4.000	35,00	140.000,00	11.282,00
Custos Fixos Estimados				110.000,00

Os custos podem ser mais detalhados dependendo da necessidade e do interesse da empresa em pormenorizar tais informações.

Um estudo cuidadoso deve ser feito para definir as medidas de alocação dos custos.

A vantagem de usar medidas é que eles podem excluir ineficiências do passado e levar em consideração mudanças ocorridas no período.

Só pode ser gerenciado aquilo que puder ser medido e comparado.

Os custos indiretos de fabricação podem variar conforme: mão-de-obra direta utilizada, horas/máquina, unidades produzidas, quantidade de material consumido e assim por diante.

Por exemplo, a mão-de-obra indireta pode utilizar a mesma medida da mão-de-obra direta.

Teoricamente, devem ser usadas medidas separadas para alocar custos indiretos fixos.

A procura por melhor medida de alocação vai depender também do valor representativo desse custo sobre o total. Em geral, a alocação dos custos indiretos acabam sendo arbitrados, mas devem ser feitos dentro de um estudo coerente, objetivo e claro.

A empresa sempre deve ter em mente a relação custo/benefício.

Ao detalhar por produto, como no exemplo da Tabela 5, identificam-se condições de melhor analisar as variações, inclusive as relacionadas à receita produzida e o lucro gerado por produto.

O orçamento deve incluir a melhoria contínua em seu processo de elaboração, assim como o seu ganho de produtividade.

Se a calça “A”, por exemplo, é confeccionada em 2,5 horas, esse tempo deve ser reduzido no decorrer de períodos subseqüentes.

As variações deflagradas entre o orçamento flexível e o real podem ser em decorrência da ineficiência operacional, como por exemplo: mão-de-obra ociosa, uso inadequado de materiais, entre outros fatores.

A grande vantagem de conhecer as variações é que os gestores podem concentrar suas energias para assegurar o uso eficiente desses recursos no futuro.

Com a determinação da receita líquida, dos custos variáveis e fixos e das despesas operacionais é possível determinar o lucro operacional.

Tabela 5 - Orçamento do Resultado

Espécie (Tipo)	Receita Líquida \$	Total dos Custos Variáveis \$	Custo Fixo (orçado) \$	Lucro Bruto (por produto)
Calça A	40.000	20.000,00	14.103,00	5.897,00
Calça B	120.000	70.000,00	28.205,00	21.795,00
Calça C	129.600	96.000,00	22.564,00	11.036,00
Calça D	300.000	240.000,00	33.846,00	26.154,00
Calça E	144.000	140.000,00	11.282,00	(7.282,00)
Total	733.600	566.000,00	110.000,00	57.600,00

A análise das discrepâncias no Orçamento Flexível requer da empresa melhor compreensão do comportamento dos custos.

Custos fixos não variam com qualquer mudança no volume de atividade.

Já os custos variáveis podem mudar por causa das diferenças no volume de atividade ou fabricação.

A análise da cada variação é importante para melhorar o controle e a avaliação do desempenho.

Por meio do orçamento flexível, as variações são analisadas e compreendidas pelos colaboradores da empresa.

A clareza e a participação na elaboração do orçamento direcionam a empresa a atingir os objetivos globais.

Analisando a Tabela 5 podemos verificar que a empresa Demais S. A. deve se esforçar mais para vender as calças “B” e “D”, e por outro lado reduzir as vendas das calças “A” e “E”.

Desse modo a empresa estará gerando uma maior rentabilidade por ter um mix diferenciado de produtos.

4. Conclusão

O Orçamento Flexível pode ser usado para preparar a empresa antes que algum evento aconteça, orçando para vários níveis de atividades esperados.

Nesse sentido, orçar para a gama de atividades pode ajudar gestores a lidar com as incertezas do ambiente.

Para atingir a metas descritas no orçamento flexível, as empresas devem coordenar esforços de todos os colaboradores e todos os níveis.

O orçamento não existe por si só, mas para ajudar os gestores na concretização dos objetivos específicos de cada setor.

A flexibilização faz dobrar a responsabilidade de todos sobre a decisão de mudanças no orçamento, gerando um maior comprometimento de todos os envolvidos.

Com o monitoramento das medidas através de períodos subseqüentes, o desvio entre o Orçamento Flexível previsto e realizado vai-se tornando cada vez menor.

O orçamento também é um processo de aprendizagem contínuo.

Essa melhoria também pode ocorrer por *benchmarking* comparando operações, produtos, processos ou atividades com outras empresas, que possuem práticas semelhantes e níveis de desempenho melhores.

O importante no Orçamento Flexível é a possibilidade de identificar de onde vêm as diferenças, se elas foram causadas pela variação do preço, volume etc., ou foram causadas por eficiência ou ineficiência no uso dos materiais, mão-de-obra, entre outros.

Para tomar decisões acertadas, é preciso ter claras as causas dessas variações, para então determinar ações que venham a corrigir tais distorções.

A simulação do Orçamento Flexível por meio de softwares gera grande riqueza de detalhes, flexibilidade e facilidades na construção dos cenários.

5. Caso Prático: Empresa Quero-Mais

A administração da Empresa Quero-Mais S.A. quer elaborar o orçamento flexível para realizar comparações mensais entre o valor real e o orçado.

O orçamento flexível é elaborado para um período de um mês.

Para o mês de janeiro, a empresa está projetando os seguintes custos:

Custos Variáveis \$		Custos Fixos/Mês \$	
Materiais Indiretos	1,50	Depreciação	15.000
Mão-de-Obra Indireta	2,00	Supervisão	10.000
Comissões	0,50	Manutenção	50.000

A Empresa deseja projetar seus custos para vários níveis de atividade, atingindo volume inicial de 8.000, 9.000, 10.000, 11.000 e 12.000 unidades/ mês para os produtos A, B, C, D e E respectivamente.

Calcule os custos para os vários níveis de atividade como parte de um orçamento flexível

6. Solução do Caso Prático: Empresa Quero-Mais

Primeiramente, para solucionar esse problema devemos organizar os valores adequadamente em uma planilha.

Os custos variáveis são obtidos com base na multiplicação dos custos variáveis unitários e a multiplicação dos respectivos produtos.

Para atender a metodologia do Orçamento Flexível, deveremos calcular os custos fixos utilizando um método mais adequado para a alocação desses custos.

Neste caso prático utilizaremos a alocação com base no volume produzido/vendido projetado para o mês de janeiro.

Vejamos abaixo como esses custos poderiam ser alocados:

Produto		A	B	C	D	E	Total
Vendas/Unidades		8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	50.000
Custos Variáveis							
Materiais Indiretos	\$1,50	\$12.000	\$13.500	\$15.000	\$16.500	\$18.000	\$75.000
Mão-de-Obra Indireta	\$2,00	\$16.000	\$18.000	\$20.000	\$22.000	\$24.000	\$100.000
Comissões	\$0,50	\$4.000	\$4.500	\$5.000	\$5.500	\$6.000	\$25.000
<i>Total dos Custos Variáveis</i>		<u>\$32.000</u>	<u>\$36.000</u>	<u>\$40.000</u>	<u>\$44.000</u>	<u>\$48.000</u>	<u>\$200.000</u>
Custos Fixos							
Depreciação	\$15.000	\$2.400	\$2.700	\$3.000	\$3.300	\$3.600	\$15.000
Supervisão	\$10.000	\$1.600	\$1.800	\$2.000	\$2.200	\$2.400	\$10.000
Manutenção	\$50.000	\$8.000	\$9.000	\$10.000	\$11.000	\$12.000	\$50.000
<i>Total dos Custos Fixos</i>	<u>\$75.000</u>	<u>\$12.000</u>	<u>\$13.500</u>	<u>\$15.000</u>	<u>\$16.500</u>	<u>\$18.000</u>	<u>\$75.000</u>
Total dos Custos		\$44.000	\$49.500	\$55.000	\$60.500	\$66.000	\$275.000