

COMO EXPLICAR A VARIAÇÃO ENTRE O LUCRO OPERACIONAL ORÇADO E O REALIZADO



- ✓ Explicando a diferença nas receitas.
- ✓ Explicando a diferença nos gastos variáveis.
- ✓ Explicando as diferenças nos gastos fixos.

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.**

EXEMPLO

Boas empresas fazem orçamento.

Nestas empresas, mês a mês é feita uma análise explicando as diferenças entre os valores que foram orçados e os valores que foram realizados.

Os objetivos são os seguintes:

- Identificar diferenças para mais ou para menos que mereçam uma investigação especial.
- Corrigir desvios de rota.
- Aprender com os erros para melhorar a elaboração dos novos orçamentos.

É comum encontrarmos a seguinte situação:

Receita do Produto A orçada: \$1.000
Receita do Produto A realizada \$950
Diferença a menor: - \$50 ($\$950 - \1.000)

Muitas vezes a explicação para por aí.

Todavia, esta diferença poderá ser explicada por:

- Diferença entre o preço de venda orçado e o preço de venda realizado.
- Diferença entre o volume de venda orçado e o volume de venda realizado.

Como elaborar esta explicação?

Veja o exemplo completo a seguir. Assuma que os dados referem-se ao orçamento de resultados para outubro de 2006.

A lista de abreviações é a seguinte:

- PVU: Preço de Venda Unitário.
- GUV: Gasto Variável Unitário.
- Fixo: Gasto Fixo.
- RT: Receita Total.
- GVT: Gasto Variável Total.
- MCT: Margem de Contribuição Total.
- Lucro: Lucro Operacional.

Dados	Orçado	Realizado	Diferença
Volume	100	105	5
PVU	\$10,00	\$9,00	(1,00)
GVU	\$5,00	\$5,50	\$0,50
Fixo	\$200,00	\$220,00	\$20,00
RT	\$1.000,00	\$945,00	(\$55,00)
(-) GVT	(\$500,00)	(\$577,50)	(\$77,50)
(=) MCT	\$500,00	\$367,50	(\$132,50)
(-) Fixo	(\$200,00)	(\$220,00)	(\$20,00)
(=) Lucro	\$300,00	\$147,50	(\$152,50)

Observações relevantes:

- A coluna “Diferença” representa a diferença entre o **orçado menos o realizado**.
- A diferença entre o Lucro Operacional Orçado e o realizado é de **menos \$152,50**.

Como se compõe esta diferença?

Receita Total (1)	- \$55
Gasto Variável Total (2)	- \$77,50
Gasto Fixo (3)	- \$20
Impacto no Lucro Operacional (1+2+3)	- \$152,50

Em resumo:

O Lucro Operacional realizado foi menor que o orçado por que:

- Vendeu-se menos que o esperado.
- Gastou mais na parte variável e fixa do que o estimado.

Vamos explicar e comentar cada uma das três variações.

1ª Explicação: Variação de - \$55 na Receita Total

- Variação por **volume**:
 - Foram vendidas 5 unidades a mais em relação ao orçado: $5 \times \$10 = \50 . Ou seja, era como se a empresa tivesse ganhado \$50 a mais em relação ao orçado.
- Variação por **preço de venda unitário**:

- Em compensação, 105 unidades foram vendidas ao PVU de \$9, enquanto o PVU orçado era de \$10. Portanto, \$1 a menos. Concluindo: deixou-se de ganhar $105 \times \$1 = \105 .

Em resumo: **ganhou-se** \$50 por volume e **perdeu-se** \$105 por preço. A diferença entre ganhos e perdas é de - \$55 (\$50 - \$105).

Observe que a redução do preço de venda unitário de \$1, **pesou muito mais** que o acréscimo de 5 unidades no volume vendido.

2ª Explicação: Variação de - \$77,50 no Gasto Variável Total

➤ Variação por **volume**:

- Foram vendidas 5 unidades a mais em relação ao orçado: $5 \times \$5 = \25 . Ou seja, era como se a empresa tivesse gastado \$25 a mais em relação ao orçado.

➤ Variação por **gasto variável unitário**:

- Foram vendidas 105 unidades ao CVU de \$5,50 contra um CVU orçado de \$5. Portanto, \$0,50 de gasto variável unitário a mais. Concluindo: gastou-se a mais $105 \times \$0,50 = \$52,50$.

Em resumo: **perdeu-se** \$25 por volume e **perdeu-se mais** \$52,50 por gasto variável unitário. O somatório das duas perdas é de - \$77,50 (- \$25 - \$52,50).

Observe que o peso do aumento do gasto variável unitário de \$0,50, foi **mais relevante** que o acréscimo de 5 unidades no volume vendido.

3ª Explicação: Variação de - \$20 no Gasto Fixo

Dois comentários:

1. O gasto fixo é um valor apresentado “fechado”. Portanto, não dá pra detalhar mais a explicação. Não dá pra escrever, por exemplo, que o “furo” aconteceu no Salário, ou no consumo de Energia, ou em ambos, etc.
2. Para fazer uma análise similar aquela que fizemos para Receita Total ou Gasto Variável Total, precisamos projetar os elementos do Gasto Fixo através da **multiplicação** de uma variável **Volume** (Número de Funcionários, M³ de Água, etc.) por outra variável de **Gasto Unitário** (Salário médio por funcionário, custo do M³ da água, etc.).