

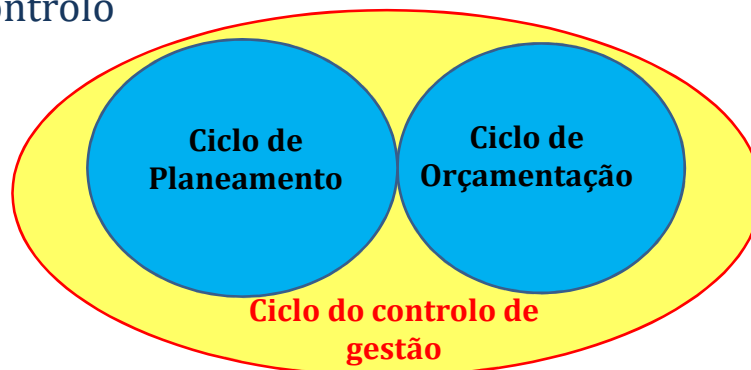


## 8. Gestão e controlo orçamental

---



Os ciclos de planeamento, orçamento e  
controlo



Ciclo interativo tendo como pano de fundo a estratégia

**ISM** LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

8. Gestão Orçamental

## Ciclo de planeamento a médio longo prazo

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

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 127

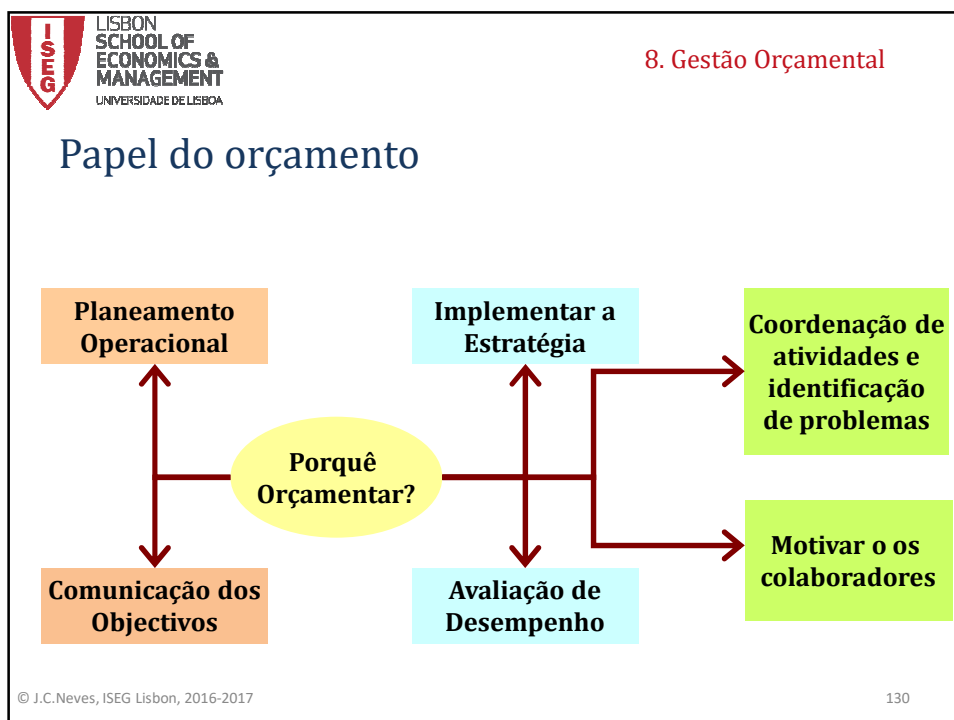
**ISM** LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

8. Gestão orçamental

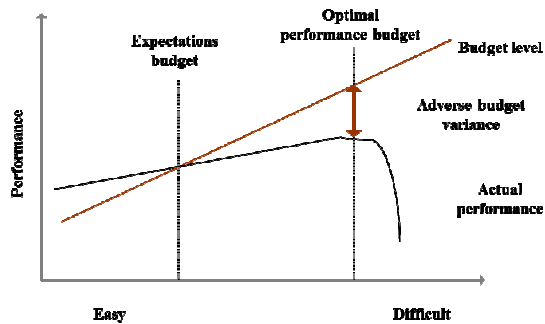
## Questões para o orçamento que decorrem do planeamento estratégico

- A estratégia em curso cria valor?
- Os objetivos estratégicos podem ser alcançados? Como? Que contributos podemos dar este ano?
- Que oportunidades mais podem surgir este ano?
- A organização tem suficientes recursos financeiros no ano para financiar a estratégia de investimentos e o ciclo de exploração?
- A empresa está a criar valor suficiente para atrair investidores que são fundamentais para financiar o plano de investimento a longo prazo?

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 128



## Papel do orçamento na motivação



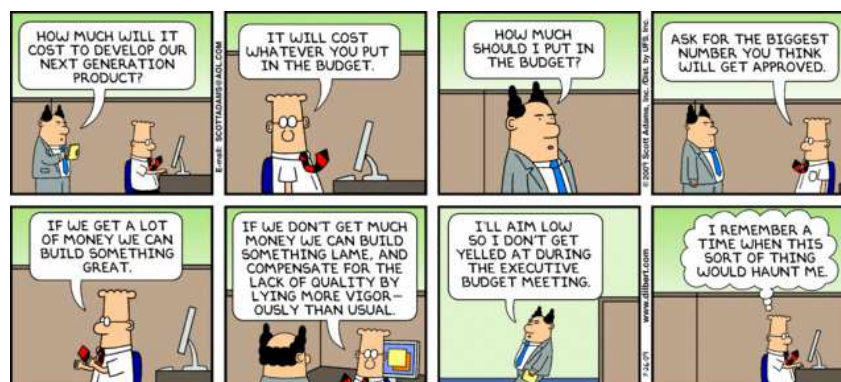
- Os objetivos devem motivar os colaboradores no seu desempenho
- Objetivos fáceis não motivam altas performances
- Objetivos excessivamente difíceis se irrealistas têm efeitos nefastos na motivação e no desempenho

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017

131

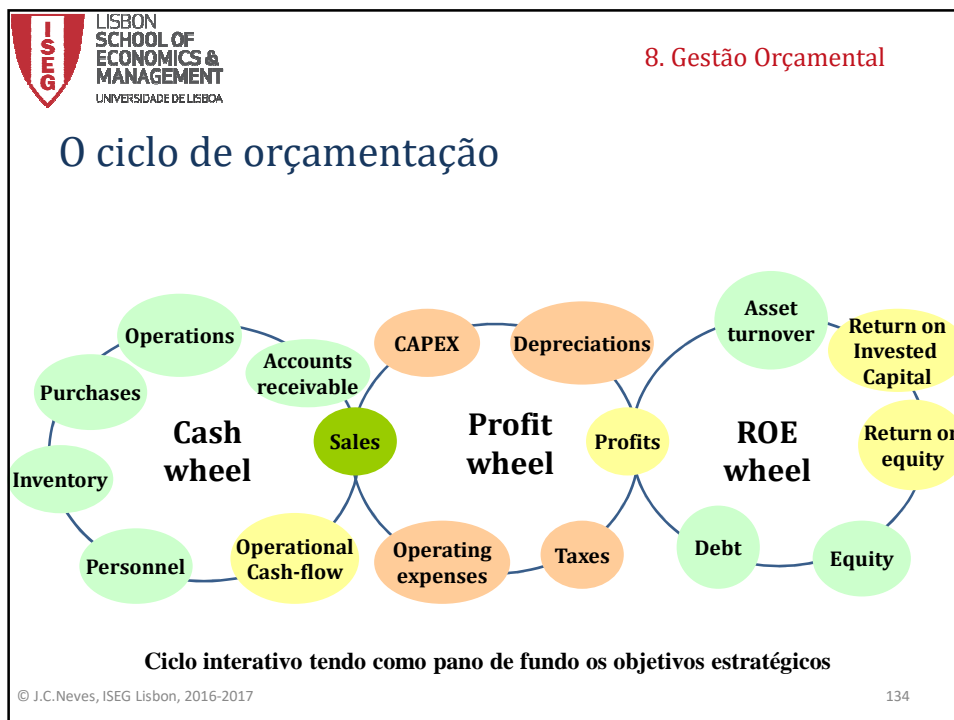
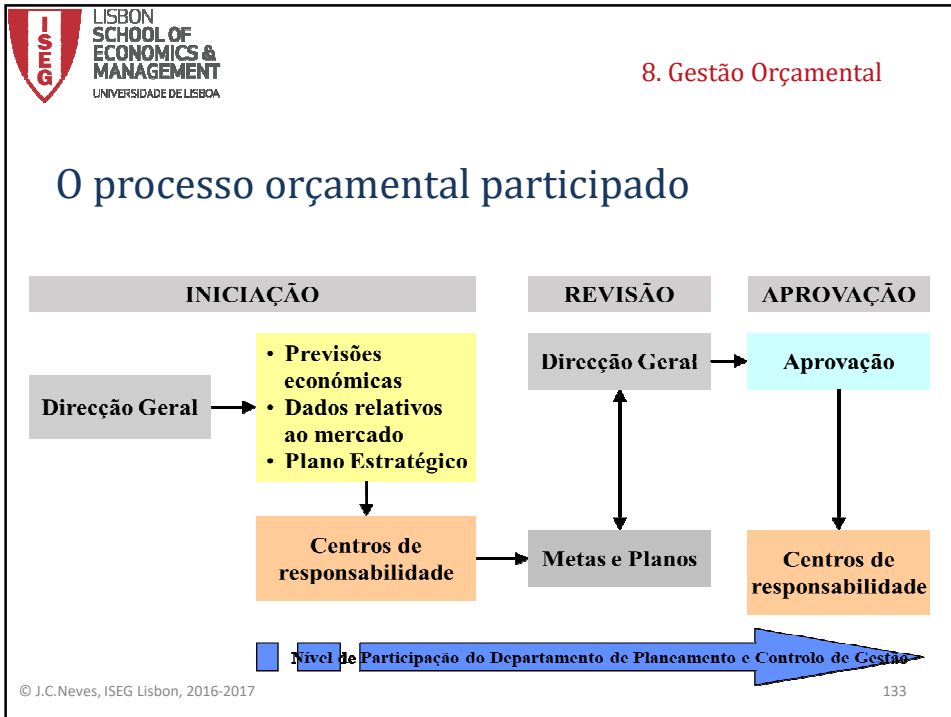
## O processo orçamento em muitas organizações

- Assim ... não!

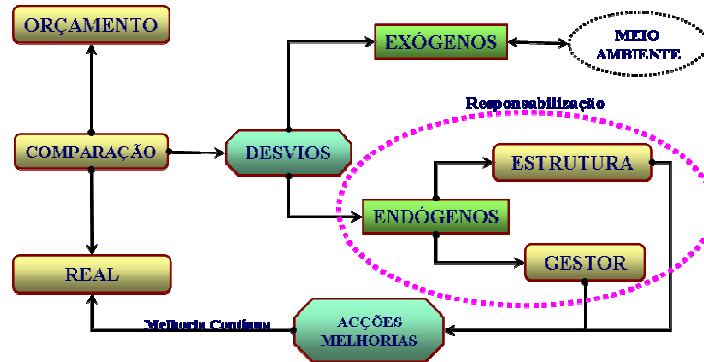


© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017

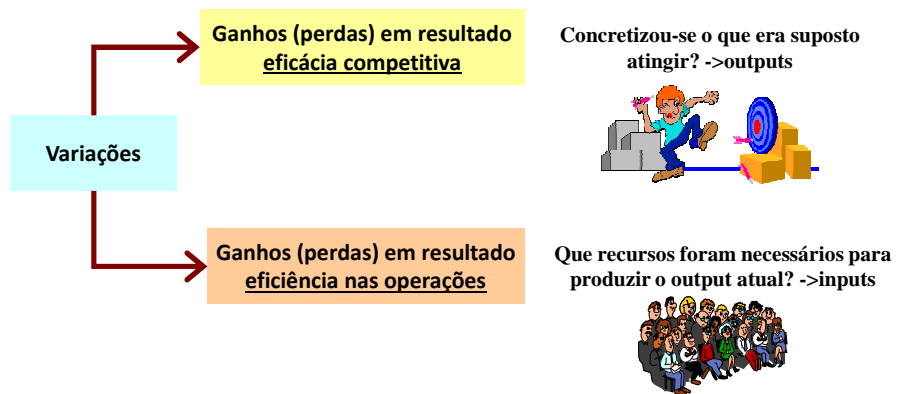
132



## Análise de desvios orçamentais



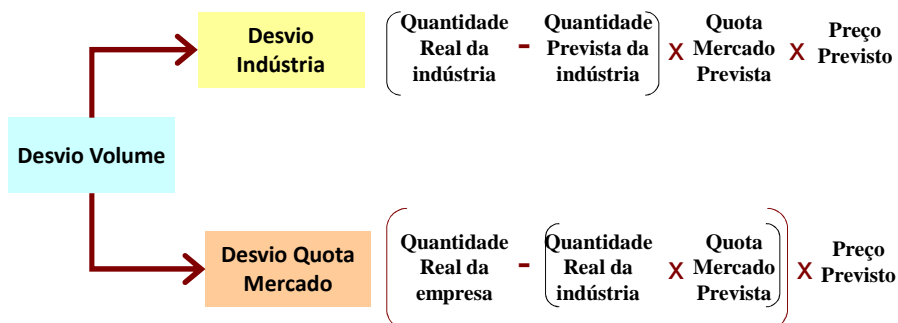
## Análise de desvios



## 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	<b>Legenda:</b> • V = quantidade • M = mix • E = eficiência ou coeficiente • P = preço • S = padrão • R = real
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	

## 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
<b>Resultado bruto</b>	<b>1.720.000</b>	<b>1.758.032</b>	<b>38.032</b>	<b>F</b>
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
<b>Resultado antes impostos</b>	<b>635.000</b>	<b>672.632</b>	<b>37.632</b>	<b>F</b>

## 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 € <sup>F</sup>
Bancos		x	30%	x	1,000	x	500,00 €	1.560.000 €	1.500.000 €	60.000 € <sup>F</sup>
<b>Total</b>	<b>10.400</b>							<b>4.472.000 €</b>	<b>4.300.000 €</b>	<b>172.000 €<sup>F</sup></b>

**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 € <sup>D</sup>
Bancos	3.350	x	1,000	x	500,00 €	1.675.000 €	1.560.000 €	115.000 € <sup>F</sup>
<b>Total</b>	<b>10.400</b>					<b>4.495.000 €</b>	<b>4.472.000 €</b>	<b>23.000 €<sup>F</sup></b>

### 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 € <sup>D</sup>
Bancos	1.658.250	1.658.250 €	1.675.000 €	-16.750 € <sup>D</sup>
<b>Total</b>	<b>4.450.050</b>	<b>4.450.050 €</b>	<b>4.495.000 €</b>	<b>-44.950 €<sup>D</sup></b>

## 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 € <sup>D</sup>
Bancos		x	30%	x	22,680	x	7,03 €	497.640 €	478.500 €	19.140 € <sup>D</sup>
<b>Total</b>	<b>10.400</b>							<b>1.658.800 €</b>	<b>1.595.000 €</b>	<b>63.800 €<sup>D</sup></b>

### 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 € <sup>F</sup>
Bancos	3.350	x	22,680	x	7,03 €	534.325 €	497.640 €	36.685 € <sup>D</sup>
<b>Total</b>	<b>10.400</b>					<b>1.658.800 €</b>	<b>1.658.800 €</b>	<b>0 €</b>

**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 €
Bancos	77.498	x	7,03 €	545.012 €	534.325 €	10.687 €
<b>Total</b>	<b>240.589</b>			<b>1.691.976 €</b>	<b>1.658.800 €</b>	<b>33.176 €</b>

### 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 €
Bancos	543.303	543.303 €	545.012 €	-1.709 €
<b>Total</b>	<b>1.686.672</b>	<b>1.686.672 €</b>	<b>1.691.976 €</b>	<b>-5.304 €</b>

## 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 €
Bancos	x	30%	x	5,000	x	10,10 €		157.560 €	151.500 €	6.060 €
<b>Total</b>	<b>10.400</b>							<b>525.200 €</b>	<b>505.000 €</b>	<b>20.200 €</b>

### 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 €
Bancos	3.350	x	5,000	x	10,10 €	169.175 €	157.560 €	11.615 €
<b>Total</b>	<b>10.400</b>					<b>525.200 €</b>	<b>525.200 €</b>	<b>0 €</b>

**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

### DESVIO 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 € <sup>F</sup>
Bancos	16.415	x	10,10 €	165.792 €	169.175 €	-3.384 € <sup>F</sup>
<b>Total</b>	<b>50.960</b>			<b>514.696 €</b>	<b>525.200 €</b>	<b>-10.504 €<sup>F</sup></b>

### DESVIO 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 €
<b>Total</b>	<b>514.696</b>	<b>514.696 €</b>	<b>514.696 €</b>	<b>0 €</b>

## 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 -
<b>Total</b>					<b>37.632</b>