

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLÁUDIO DUARTE SARKIS

**CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2013

CLÁUDIO DUARTE SARKIS

**CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NAS COOPERATIVAS
DE CRÉDITO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis. Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Orientadora: Profa. Dra. Laura Edith Taboada Pinheiro.

Belo Horizonte
2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço tudo a DEUS. Agradeço também: ao Dr. Luiz Eduardo; à Pauliane F. B. Sarkis e ao Joaquim Paulo F. Sarkis; às Professoras Dras. Laura Edith Taboada Pinheiro, minha querida, paciente e tolerante orientadora, e Márcia Athayde Matias o tema da minha dissertação, minha exemplar e querida professora, e ambas ótimas profissionais e pessoas; aos Professores Drs. Ilírio José Rech as ótimas contribuições e a especial atenção, além da singular compreensão; à Iraídes, ao Ramon e à Patrícia da Secretaria; à Capes, à UFMG/FACE/CEPCON; à Coopjus e demais cooperativas pesquisadas; e a todas as outras pessoas e organizações que contribuíram direta ou indiretamente para esta tão importante conquista pessoal, social, cultural, acadêmica e profissional.

RESUMO

A literatura gerencial ressalta a importância do orçamento empresarial em cenários dinâmicos como o atual, assegurando que o planejamento organizacional deve envolver a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos para atingi-los e o exercício do controle gerencial para garantir o eficaz alcance desses objetivos. Embora sem fins lucrativos e portadoras de características especiais, no mercado financeiro brasileiro, destacam-se as cooperativas de crédito, que estão em franco desenvolvimento e demandam fortemente a adoção de uma administração profissional qualificada e a implementação de ferramentas de gestão, como o orçamento. Dessa forma, com base nas características de um processo orçamentário eficaz, preconizadas pela literatura pertinente, objetivou-se identificar quais as características do processo orçamentário em cooperativas de crédito de Minas Gerais, mediante uma pesquisa descritiva e qualitativa. Baseando-se numa amostra de 11,5% da população das cooperativas de crédito mineiras, constatou-se que as cooperativas pesquisadas não utilizam o orçamento empresarial nos moldes previstos na literatura gerencial referencial, executando um processo orçamentário precário, ou mais precisamente, um processo de projeções, o qual certamente não gera os resultados e benefícios que se espera daquela ferramenta gerencial.

Palavras-chave: Planejamento. Orçamento Empresarial. Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

The management literature highlights the importance of the corporate budget in dynamic scenarios like the present, ensuring that organizational planning should involve setting goals, budgeting to meet them and the exercise of managerial control to ensure effective achievement of these goals. While nonprofit and carriers of special features, in the Brazilian financial market, stand out credit unions, which are developing rapidly and strongly demand the adoption of a qualified professional management and implementation of management tools, such as the budget. Based on the characteristics of an effective budgeting process, recommended by the literature, aimed to identify the characteristics of the budget process in credit unions of Minas Gerais, through a descriptive and qualitative search. Based on a sample of 11.5% of the population of credit unions of Minas Gerais, it was found that the surveyed cooperatives do not use the corporate budget in the manner specified in the reference management literature, performing a precarious budget process, or more precisely, a process of projections, which certainly does not generate the results and benefits to be expected that a management tool.

Key words: Planning. Budget Business. Credit unions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Estrutura básica do sistema cooperativista mineiro

Figura 2 — Processo de gestão e seus vínculos

Figura 3 — Estrutura da Controladoria

Figura 4 — Planejamento operacional e sistema orçamentário

Figura 5 — Relação entre objetivos e planos

Figura 6 — Sistema de Gestão, Eficácia e Resultados

Figura 7 — Evolução dos processos orçamentários

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Público-alvo

GRÁFICO 2 - Formação acadêmica dos dirigentes

GRÁFICO 3 - Área provedora de informações contábil-gerenciais

GRÁFICO 4 - Área de Controladoria formalizada no organograma

GRÁFICO 5 - Contabilidade terceirizada

GRÁFICO 6 - Sistema contábil fornece informações por centros de responsabilidade

GRÁFICO 7 - Sistema de informação atende às necessidades da Administração

GRÁFICO 8 - Indicadores de desempenho operacional

GRÁFICO 9 - Elabora-se e implementa-se plano estratégico

GRÁFICO 10 - Elabora-se e implementa-se plano de curto prazo

GRÁFICO 11 - Elabora-se e implementa-se orçamento empresarial

GRÁFICO 12 - Controle formal do orçado/projetado *versus* o realizado

GRÁFICO 13 - Periodicidade do controle orçamentário

GRÁFICO 14 - Orçamento (ou projeção) aprovado por autoridade ou órgão superior

GRÁFICO 15 - Orçamento (ou projeção) divulgado aos gerentes e colaboradores

GRÁFICO 16 - Processo orçamentário/projeção claro, compreendido e aceito por gerentes e colaboradores

GRÁFICO 17 - Adequação do processo orçamentário ou de projeções atual

GRÁFICO 18 - Orçamento como ferramenta de apoio à gestão organizacional

GRÁFICO 19 - Pretende-se implementar o orçamento no curto ou médio prazo

LISTA DE SIGLAS

ABB – Orçamento Baseado em Atividades

Abcoop – Associação Brasileira de Cooperativas

ACI – Aliança Cooperativista Internacional

Bacen – Banco Central do Brasil

Bancoob – Banco Cooperativo do Brasil

BCB ou BC – Banco Central do Brasil

Cecremge – Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda.

CMN – Conselho Monetário Nacional

Crediminas – Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais Ltda.

EUA – Estados Unidos da América

FGS – Fundo Garantidor do Sicoob

IF – Instituição Financeira

OBZ – Orçamento Base-Zero

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

MG – Minas Gerais

MOD – Mão de Obra Direta

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento (de produtos ou serviços)

Sescoop – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SIC – Sistema de Informações Contábeis

Sicoob Confederação ou Sicoob – Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito do Sicoob

Sicoob – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SIG – Sistema de Informação Contábil-Gerencial ou Sistema de Informações Gerenciais

Sisbr – Sistema de Informática do Sicoob

TIR – Taxa Interna de Retorno

Unasco – União Nacional de Cooperativas

Unicred – Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde de
Nível Superior e Outros Segmentos de Crédito

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Questão de pesquisa	15
1.2 Objetivo geral	15
1.3 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Cooperativismo e cooperativas	16
2.1.1 Aspectos relevantes do cooperativismo e do cooperativismo de crédito	16
2.1.2 Princípios cooperativistas	20
2.1.3 História do cooperativismo	22
2.1.4 História do cooperativismo de crédito	24
2.1.5 Sistema Cooperativista Brasileiro	25
2.1.5.1 Espécies de cooperativas	25
2.1.5.2 Cooperativas singulares de crédito	27
2.1.5.3 Cooperativas centrais de crédito de Minas Gerais e OCEMG	27
2.1.5.4 Cooperativas de crédito de terceiro grau	30
2.2 Processo gerencial	31
2.2.1 Cultura, visão e missão da organização	33
2.2.2 Modelo e processo de gestão	34
2.2.3 Controladoria	36
2.2.4 Objetivos e metas	37
2.2.5 Estratégia e planejamento	39
2.2.6 Planos	48
2.2.7 Controle	50
2.3 Administração financeira	52
2.4 Teoria dos Sistemas	56
2.5 Sistema de Informação Contábil-Gerencial (SIG)	57
2.6 Orçamento empresarial e processo orçamentário	60
2.6.1 Conceitos, características e importância do orçamento	60
2.6.2 Características de um processo orçamentário eficaz	62
2.6.3 Utilização e composição do Orçamento Empresarial	66
2.6.4 Peças do orçamento empresarial	69

2.6.5 Peças orçamentárias em organizações não industriais: outros aspectos.	78
2.6.6 Avaliação orçamentária	79
2.6.7 Planejamento estratégico X Orçamento	80
2.6.8 Orçamento X projeções	81
2.6.9 Vantagens, desvantagens e limitações do orçamento	82
2.6.10 A evolução do orçamento empresarial	87
2.7 Outros estudos anteriores sobre cooperativas e orçamento	91
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	97
3.1 Classificação da pesquisa	97
3.2 População e amostra	98
3.3 Plano de ação	98
3.4 Instrumento de coleta de dados	99
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	102
4.1 Perfil dos cooperados e membros da diretoria executiva das cooperativas da amostra	102
4.2 Sistema de Informação Contábil-Gerencial	105
4.3 Importância atribuída ao planejamento e ao controle gerencial	112
4.4 Elaboração e acompanhamento do orçamento	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE A — Questionário	132

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual brasileiro, marcado por novidades e mudanças contínuas, a adequada estrutura gerencial, incluindo administração e contabilidade, é fundamental ao alcance e manutenção da competitividade organizacional. Essa estrutura pressupõe a execução eficaz do processo gerencial, que envolve planejamento, orçamento e controle (CASTANHEIRA, 2008).

Simas *et al.* (2008), assim como Castanheira (2008), ressaltam a importância do orçamento em um panorama dinâmico, afirmando que as mudanças constantes provocam também o aumento da complexidade da administração das atividades organizacionais e passam a exigir das organizações maiores quantidade e qualidade de informações para controlar seus processos e tomar decisões estrategicamente mais céleres, corretas e seguras, sobressaindo-se, neste contexto, a elaboração e a execução do orçamento empresarial, ferramenta ou instrumento gerencial que auxilia o processo de gestão dos recursos e das capacidades organizacionais.

Nessa mesma linha, Almeida *et al.* (2009) afirmam que o planejamento envolve a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos para atingi-los e o exercício do controle gerencial, para assegurar o eficaz alcance desses objetivos. Destacam o orçamento empresarial como ferramenta importante ao acompanhamento do alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Welsch (1983), Abogun e Fagbemi (2011) e, mais recentemente, Al-Khadash *et al.* (2012) também enfatizam a importância e a eficácia do orçamento na gestão organizacional.

Por sua vez, de acordo com Lunkes (2010), o orçamento corresponde à etapa do processo do planejamento em que se projeta a relação mais adequada entre receitas e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da organização. Além disso, o orçamento traduz o plano estratégico, que é de longo prazo ou plurianual, em planos operacionais anuais, isto é, de médio ou curto prazo.

Assim, o planejamento é um processo *macro* da gestão organizacional, o qual se operacionaliza por meio do orçamento. Mas o orçamento auxilia também o alcance dos objetivos organizacionais e pode melhorar, ajustar e redirecionar o processo de planejamento, por meio do acompanhamento e da avaliação da execução orçamentária. O controle gerencial deve perpassar todo o processo de gestão, e o orçamento potencializa esse controle. Portanto, o orçamento empresarial é ferramenta tanto de planejamento como de controle (ALMEIDA *et al.*, 2009; CASTANHEIRA, 2008; CATELLI *et al.*, 2001; LUNKES, 2010).

Por outro lado, Almeida *et al.* (2009) frisam que o orçamento empresarial é relevante às organizações em geral, não somente às empresas, destacando-se no mercado brasileiro atual as sociedades cooperativas, as quais não têm fins lucrativos.

A relevância das cooperativas no cenário econômico nacional tem atraído a atenção de pesquisadores de diversas áreas, aumentando o número de pesquisas acadêmicas realizadas, em especial aquelas com enfoque nas ferramentas de Contabilidade Gerencial e de Administração, como o Orçamento Empresarial (ALMEIDA *et al.*, 2009).

Em termos preliminares, uma sociedade cooperativa é uma organização especial de pessoas unidas pela cooperação e ajuda mútua, sem finalidade lucrativa. É geralmente administrada por seus próprios membros. Nas Assembleias Gerais, cada participante ou cooperado equivale a um único voto decisório, independentemente do cargo social por ele ocupado na sociedade, do seu montante de capital social na cooperativa ou das quantidades de quotas ou ações de capital que ele detém da sociedade. Os resultados financeiros são distribuídos a cada membro conforme sua participação e operação junto à cooperativa a que pertence, não havendo qualquer vínculo com o valor de capital possuído pelo sócio (GAWLAK e RATZKE, 2001).

Por conseguinte, as diferenças, peculiaridades e lógica gerencial das sociedades cooperativas se divergem fortemente das empresas ou organizações lucrativas.

Não obstante, as cooperativas, que também são organizações, geralmente atuam num mercado competitivo e dinâmico, campo de atuação das empresas, em diversos ramos. Há algum tempo, as cooperativas de crédito brasileiras, por exemplo, que são Instituições Financeiras (IF), à semelhança dos bancos (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Santander, entre outros) estão assumindo várias características das outras instituições financeiras operantes no País, seja nos modelos de gestão, seja no perfil da equipe gerencial, seja no leiaute organizacional, seja nos produtos e serviços ofertados a seus associados.

Dessa maneira constata-se que, ambiente competitivo, globalização e elevados faturamentos são indutores para que as cooperativas adotem uma administração profissional, ou seja, levada a efeito por gestores qualificados e atualizados, versados em ciências gerenciais, como Administração, Economia e Contabilidade (ALMEIDA *et al.*, 2009).

Ressalte-se ainda que, atualmente, o setor ou sistema cooperativista do Brasil está bem estruturado em todos os seus níveis: local, estadual e nacional. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2010), dada a representatividade econômica das cooperativas nacionais, destaca-se a relevância de se conhecer a realidade gerencial dessas sociedades especiais, objetivando apresentar melhorias que possam otimizar seu processo de gestão.

Nesse sentido, conforme frisa Ferrari *et al.* (2011), ainda que para essas organizações a principal finalidade não seja a maximização do lucro, as cooperativas precisam operar positiva e sustentavelmente, como qualquer instituição.

Destacando-se nesse quadro, o estado de Minas Gerais é o segundo estado do Brasil com o maior número de cooperativas: são 772 instituições e mais de um milhão de cooperados, responsáveis pela geração de 33.374 empregos diretos, com participação no Produto Interno Bruto (PIB) mineiro de 7,8%, representando uma movimentação anual de R\$ 22 bilhões (OCEMG, 2011).

Os ramos que apresentaram o maior número de cooperativas foram: agropecuário, crédito, saúde e transporte com 83,1% do total; e quanto à movimentação econômica das cooperativas de Minas Gerais: agropecuário, crédito, saúde e transporte com 98,5% (OCEMG, 2011).

Assim, verifica-se a relevância econômico-social das cooperativas de crédito no cooperativismo, no mercado de trabalho e na economia mineira. Em virtude dessa importância e objetivando conhecer sobre o processo de gestão dessas cooperativas, especificamente a respeito do processo orçamentário, surgiu o interesse de realizar uma pesquisa que abordasse tanto o orçamento empresarial como as cooperativas de crédito em Minas Gerais.

Para nortear o presente trabalho, de acordo com Welsch (2007) e Anthony e Govindarajan (2006), são características de um processo orçamentário eficaz: (1) envolvimento administrativo; (2) adaptação organizacional; (3) contabilidade por áreas de responsabilidade; (4) comunicação integral; (5) oportunidade; (6) administração participativa; (7) existência de um sistema de informação gerencial bem estruturado; (8) adoção do planejamento estratégico; (9) consciência da administração: (9.1) da importância do orçamento no contexto do planejamento e do controle da organização, (9.2) de que o orçamento é um compromisso gerencial, (9.3) de que deve ser aprovado por autoridade superior à dos responsáveis por sua execução, e (9.4) de que o real deve ser comparado com o orçado e as variações devem ser analisadas e explicadas.

Sendo assim, com base nessas características de um processo orçamentário eficaz, segundo a literatura gerencial, formulou-se a questão de pesquisa a seguir e, após, definiu-se o objetivo geral desta dissertação.

1.1 Questão de pesquisa

O problema deste estudo é o seguinte:

Quais as características do processo orçamentário em cooperativas de crédito de Minas Gerais?

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar as características do processo orçamentário em cooperativas de crédito de Minas Gerais.

1.3 Justificativa

Relativamente à justificativa para a elaboração deste trabalho, entende-se que o orçamento constitui uma ferramenta gerencial útil e disponível às organizações da atualidade. Com o franco desenvolvimento das cooperativas de crédito, que atuam como mais um *player* no mercado financeiro brasileiro, o desenvolvimento deste estudo é relevante, pois se julga necessário que haja a profissionalização da gestão dessas entidades e, por conseguinte, a possibilidade de utilização de instrumentos da Contabilidade Gerencial, como o Orçamento Empresarial.

Além disso, este estudo visa a contribuir para a literatura gerencial, que, conforme Ferrari *et al.* (2011) destacam, há carência de estudos sobre Contabilidade Gerencial em sociedades cooperativas, notadamente com enfoque estratégico e orçamentário.

Já para o cooperativismo mineiro, esta pesquisa poderá fornecer um diagnóstico atual da situação orçamentária em cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais, o que poderá contribuir para o sistema cooperativista mineiro, em especial em termos de orientação e estabelecimento de políticas, procedimentos e manuais gerais ou padronizados aplicáveis às cooperativas deste Estado.

Finalmente, para as cooperativas de crédito estudadas, esta pesquisa poderá proporcionar a oportunidade de reflexão sobre o atual modelo de gestão em uso nessas sociedades, contribuindo, assim, para a melhoria do processo de planejamento e controle gerencial dessas organizações especiais e de grande importância socioeconômica para esta Nação.

Todo o exposto, portanto, justifica a presente dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativismo e cooperativas

O presente tópico aborda os conceitos de cooperativismo e cooperativa, assim como a história do cooperativismo mundial, com foco no Ocidente, no Brasil, nas cooperativas de crédito e no estado de Minas Gerais.

2.1.1 Aspectos relevantes do cooperativismo e do cooperativismo de crédito

Em primeiro lugar, *cooperativismo* é um sistema socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico sustentável e bem-estar social, com fundamento na reunião de pessoas, participação democrática na gestão e nos resultados, solidariedade e independência (OCB, 2012; RIOS, 1998).

Já Ferrari *et al.* (2011) conceituam cooperativismo como uma doutrina que prega a cooperação, no sentido de fazer junto com outras pessoas, entre seus membros em busca de um objetivo comum.

Por sua vez, o foco do *cooperativismo de crédito* é a ajuda mútua e a solidariedade entre os associados, visando à disponibilidade descomplicada do crédito. Uma das prioridades do crédito mútuo é garantir a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Independentemente do crédito, predominam os aspectos sociais e de educação financeira do associado e de seus familiares, visando ao respectivo desenvolvimento sustentável (MEINEN e SOUZA, 2010; SOUZA, 1996).

Ao longo do tempo, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, sexo, raça, cor, credo, ideologia, classe social ou nacionalidade (OCB, 2012; RIOS, 1998).

A operacionalização do cooperativismo ocorre por intermédio das chamadas *sociedades cooperativas*. De acordo com Gawlak e Ratzke (2001), *cooperativa* é uma organização de pessoas, unidas pela cooperação e ajuda mútua, sem fins lucrativos, administrada de forma democrática e participativa pelos associados ou cooperados, com objetivos econômicos e sociais comuns.

A sociedade cooperativa tem características próprias e objetiva favorecer economicamente o cooperado, mediante a prestação de serviços específicos e/ou a oferta de mercadorias, buscando alcançar resultados positivos, os quais serão distribuídos aos próprios

membros da sociedade. *Os associados, membros, cooperadores, cooperados ou sócios são os donos da cooperativa e, regra geral, a administram.* Os gestores são eleitos em Assembleia Geral e de forma democrática pelos seus pares (GAWLAK e RATZKE, 2001).

Muthuma (2011) afirma que a noção de integração suporta a dupla identidade das cooperativas como organizações econômicas e sociais. O foco nas cooperativas é baseado justamente em sua significativa contribuição ao desenvolvimento econômico e social em todo o mundo.

As sociedades cooperativas são classificadas e operam em diversos ramos, conforme sua área de atuação, por exemplo: agropecuário, consumo, crédito, educacional, habitacional, produção, saúde, trabalho (OCEMG, 2011).

Corroborando esse entendimento, Ferrari *et al.* (2011) e Gawlak e Ratzke (2001) destacam que a cooperação baseia-se em algum laço comum, como trabalhar numa mesma organização, pertencer a alguma área profissional, operar em certo mercado. Por conseguinte, as cooperativas classificam-se em vários ramos, segundo sua área de atuação: consumo, trabalho, crédito, por exemplo.

Relativamente às cooperativas de crédito, Braverman e Guasch (1988) afirmam que são diversas as vantagens da formação de cooperativas do ramo creditício, tais como: (a) redução dos custos de transação do crédito de credores e devedores, permitindo que a sociedade possa oferecer maiores incentivos econômico-financeiros aos seus membros, como juros mais baixos e redução da burocracia individual de contratação de empréstimos; (b) ainda do ponto de vista dos credores: redução do risco de inadimplência pela responsabilidade solidária existente entre os cooperados.

Por outro lado, segundo Gawlak e Ratzke (2001), comparando com uma empresa, a sociedade cooperativa apresenta, entre outras, estas diferenças:

- a) é uma sociedade de pessoas e não de capital;
- b) o controle é democrático: cada pessoa um voto e não cada ação ou quota um voto; e
- c) o retorno e a distribuição dos resultados (sobras ou prejuízos) são proporcionais ao valor das operações realizadas junto à cooperativa, e não ao valor do capital social de cada cooperado.

Nessa mesma linha, para Schwans (2008) as cooperativas diferenciam-se das organizações com fins lucrativos em diversos aspectos. O autor destaca o conceito de geração de lucros, pois os cooperados partem da premissa de que a cooperativa em si não deve gerar lucro em suas operações, mas *sobras* líquidas decorrentes do confronto entre o valor total

obtido das transações de produtos e serviços com os cooperados (receitas) e o total das despesas incorridas em dado período.

Almeida *et al.* (2009) afirmam que, como qualquer tipo de organização ou entidade, a obtenção de resultados positivos é indispensável à continuidade dos negócios das cooperativas. Corroborando esse entendimento, Souza (1996) afirma que as cooperativas devem ser não lucrativas, porém rentáveis.

Por consequência, apurar sobras líquidas, ou melhor, ser uma entidade superavitária deve também ser objetivo estratégico das cooperativas, para a eficaz administração financeira e para a manutenção e o desenvolvimento da sociedade.

Nessa direção, Drucker (2001) alerta que, *embora fundamentais e mais difíceis de se mensurar e controlar que nas empresas*, as instituições sem fins lucrativos tendem a não priorizar desempenho e resultados.

“A instituição realmente boa cria um *desejo*. Desempenho significa concentrar os recursos *disponíveis* onde estão os resultados [DRUCKER, 2001, p. 79-80. Grifo do original.]” O desempenho definido deve tornar operacional a missão da instituição.

Nas empresas, o lucro é usado para medir o desempenho dos executivos e essa *performance* é aquilo pelo qual o cliente está disposto a pagar (DRUCKER, 2001).

Por seu turno, continua Drucker (2001), nas instituições sem finalidade lucrativa, definidos os resultados desejados, ou melhor, estabelecido como se deve delimitar o desempenho da instituição, podem-se considerar a frequência e o impacto sobre a comunidade como maneiras adequadas para se mensurar o desempenho da administração da organização.

Dessa forma, uma instituição sem finalidade lucrativa não é remunerada pela obtenção do lucro.

Ratificando o entendimento de Drucker (2001), Catelli *et al.* (2001) afirmam que a empresa realiza suas atividades mediante o uso dos fatores de produção ou recursos obtidos no ambiente externo, retornando ou ofertando mercadorias, produtos e/ou serviços que satisfaçam alguma necessidade dos agentes econômicos. É assim que a empresa busca sua continuidade no ambiente externo.

Segundo Catelli *et al.* (2001), o caráter econômico de uma atividade decorre exatamente do consumo de recursos que, por serem escassos, possuem valor econômico, e da geração de produtos e/ou serviços que também possuem valor econômico, por causa da utilidade ou satisfação que proporcionam aos agentes que o adquirem. Mesmo as organizações públicas, sociais ou sem fins lucrativos necessitam de certo nível de resultados em suas atividades, para garantia da continuidade.

Da confrontação entre o valor total das receitas e o das despesas, surge o conceito de resultado do período: positivo, se as receitas forem maiores do que as despesas; ou negativo, quando ocorrer o contrário (IUDÍCIBUS *et al.*, 2008)

Lucro é o rendimento atribuído especificamente ao capital investido diretamente por uma empresa. O lucro consiste na diferença entre as receitas e as despesas de uma empresa em determinado período: um ano, um semestre, por exemplo (SANDRONI, 1994).

Por sua vez, as *sobras líquidas* são saldos de valores obtidos dos cooperados para a cobertura das despesas da cooperativa, os quais pela racionalização ou faixa de segurança das despesas normais da sociedade, não foram gastos, ou seja, literalmente, sobraram (FIGUEIREDO, 2000).

Continuando, Figueiredo (2000) destaca que as sobras devem ser distribuídas aos cooperados na mesma proporção das operações por eles realizadas com a respectiva cooperativa. Nada obstante, no todo ou em parte, as sobras líquidas podem ser reinvestidas na própria sociedade ou servirem para aumento do seu capital social.

Portanto, o resultado positivo líquido do período é o gênero, cujas espécies são o lucro líquido para as empresas com fins lucrativos, e sobras líquidas para as sociedades cooperativas, sem finalidade lucrativa.

Concluindo este tópico, o cooperativismo é um sistema socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico sustentável ou consciente e bem-estar social, com fundamento na cooperação entre pessoas. O cooperativismo de crédito se resume na ajuda mútua e na solidariedade entre os associados, visando à *potencialização* do crédito e à distribuição da riqueza, mediante a remuneração justa das aplicações financeiras e a concessão de crédito com juros justos e com burocracia reduzida.

A operacionalização do cooperativismo ocorre pelas sociedades cooperativas, que são organizações de pessoas, unidas pela cooperação, sem fins lucrativos. Seus membros são os donos da sociedade. O controle é democrático: cada pessoa um voto e não cada quota do capital social um voto. O retorno e a distribuição dos resultados líquidos são proporcionais ao valor das operações realizadas junto à cooperativa, e não ao valor do capital social de cada cooperado.

Finalmente, embora sem finalidade lucrativa, apurar sobras líquidas deve também ser um objetivo fundamental das cooperativas, para a consolidação de sua capacidade financeira, para a adequada gestão da sua liquidez e para o seu crescimento. Contudo, deve ficar claro que o resultado positivo é do associado e não deve ser o principal objetivo da sociedade cooperativa.

2.1.2 Princípios cooperativistas

Como qualquer sistema, o Sistema Cooperativista é regido por alguns princípios. Meinen e Souza (2010) listam os seguintes princípios cooperativos gerais:

a) Adesão voluntária: as cooperativas são organizações abertas àqueles aptos a usar seus serviços ou adquirir seus produtos e assumir as responsabilidades como membros, vedado qualquer tipo de discriminação.

b) Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus próprios membros, que devem participar ativamente na elaboração das suas políticas, objetivos e na tomada de decisões, destacando-se que cada membro tem um voto nas Assembleias Gerais.

c) Participação econômica dos membros: os membros contribuem igualmente para a formação do capital social da cooperativa; regra geral, remunera-se o capital social (juros sobre o capital próprio). As sobras destinam-se às seguintes finalidades: desenvolvimento da cooperativa, criação de fundos; distribuição aos membros que operaram com a cooperativa, na mesma proporção dessas operações; apoio aos objetivos e políticas aprovados pelos membros.

d) Autonomia: as cooperativas são autônomas, de ajuda mútua, controladas democraticamente pelos seus membros, devendo-se preservar suas independências financeira e administrativa.

e) Educação, formação e informação: as cooperativas devem promover a educação e a formação permanentes de seus membros e funcionários, inclusive dos seus gestores, para que possam contribuir e trabalhar eficazmente para a manutenção e desenvolvimento sustentável da cooperativa. Ademais, precisam bem informar o público em geral, seus associados, jovens e líderes de opinião sobre a natureza, importância e as vantagens do cooperativismo.

f) Intercooperação: as cooperativas devem sempre atuar em conjunto, de forma sistêmica, por meio das organizações locais, regionais, estaduais, nacionais e internacionais.

g) Interesse pela comunidade: as cooperativas devem atuar em prol do desenvolvimento sustentado da sua comunidade, por meio de políticas, campanhas e eventos culturais, sociais e filantrópicos aprovados pela sua administração e por seus membros.

Shardong (2002) relaciona os seguintes princípios de gestão cooperativa:

a) Valorização inegociável da forma cooperativa de ser: todos os integrantes da organização devem preservar, desenvolver e disseminar o empreendimento cooperativo no mercado de atuação das demais organizações do Sistema.

b) Desenvolvimento focado na valorização do associado: o objetivo final é obter resultado econômico positivo às atividades dos associados, sem comprometer o equilíbrio da organização e do Sistema, os quais terão seu desempenho avaliado com base em indicadores próprios.

c) Observância dos normativos oficiais e internos do Sistema, bem como dos princípios aplicáveis na condução das operações e demais atividades: o princípio da livre adesão deve ser integralmente observado, sem prejuízo dos valores éticos e profissionais da instituição; portanto, o ingresso e a permanência no Sistema exigem a observância deste princípio, sem prejuízo do direito de lutar pelo aperfeiçoamento da base normativa do Sistema.

d) Transparência ao quadro social: a administração da cooperativa deve desenvolver e implementar instrumentos e processos que propiciem a divulgação dos atos e fatos relativos à gestão organizacional, em especial os referentes às situações econômica, financeira, patrimonial e de desempenho.

e) Neutralidade político-partidária dos administradores e funcionários: o exercício das funções operacionais e administrativas do pessoal da cooperativa é inconciliável com a atividade política.

f) Concentração de poder decisório nas cooperativas singulares: As decisões estratégicas devem ser de competência da administração das cooperativas singulares, por maioria absoluta. As cooperativas de segundo e terceiro grau, o Banco Cooperativo e as demais organizações não cooperativas que integram o Sistema deverão elaborar projetos técnico-científicos alinhados aos objetivos do Sistema Cooperativista.

Finalizando este tópico, entre os princípios cooperativos, destacam-se: Gestão Democrática: cada membro tem um voto, nas Assembleias; Participação Econômica dos Membros: os membros contribuem igualmente para a formação do capital social; as sobras destinam-se à distribuição aos membros que operaram com a cooperativa, na mesma proporção das operações com ela realizadas; Educação e Informação: as cooperativas devem promover a educação e a formação permanentes de seus membros e funcionários, além de disseminar ao público em geral o cooperativismo; Valorização Inegociável do Cooperativismo: todos os integrantes da organização e do Sistema devem preservar e desenvolver o empreendimento cooperativo; Valorização do Associado: o objetivo final é obter resultado econômico positivo às atividades dos associados, sem comprometer o equilíbrio da organização e do Sistema.

Assim, tais princípios caracterizam, configuram e regem o cooperativismo.

2.1.3 História do cooperativismo

O cooperativismo surgiu há muito tempo. “Em todas as épocas da vida da humanidade, encontram-se formas de economias coletivas que se aproximam mais ou menos da forma cooperativa [MLADENATZ, 2003, p.17].” Continuando, segundo Mladenatz (2003), há registros de cooperativas primitivas ou sociedades assemelhadas desde a Pré-História, incluindo os povos babilônios, gregos, romanos e armênios. Na Idade Média: cristãos, suíços, italianos, franceses, alemães, ingleses, sérvios, eslavos e russos. Contudo, foi na época moderna capitalista que o cooperativismo verdadeiramente se desenvolveu, como forma de minimizar a repercussão dos defeitos capitalistas econômicos e sociais.

Em 24 de outubro de 1844, no bairro de Rochdale em Manchester na Inglaterra, 28 tecelões operários fundaram a mais célebre cooperativa moderna do Ocidente, símbolo da legítima cooperação bem-sucedida: a *Rochdale Society of Equitable Pioneers* – Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (HOLYOAKE, 2002; OCB, 2012; RIOS, 1998; SOUZA, 1996).

No Brasil, o cooperativismo pode ser verificado desde a época da colonização portuguesa. Esse sistema emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro do final do século XIX, estimulado por servidores públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades econômicas e sociais. Na área urbana, criou-se a primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto, estado de Minas Gerais, em 1889: a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. A partir daí, o cooperativismo se expandiu para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar por vários pontos do estado de Minas Gerais (OCB, 2012).

Conforme a OCB (2012), em 1902 surgiu o cooperativismo de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. A partir de 1906, nasceram as cooperativas no meio rural pela cooperação de produtores agropecuários, muitos deles de origens alemã e italiana, que trouxeram de seus países natais a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias.

Em 2 de dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, criou-se a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que substituiu as antigas Associação Brasileira de Cooperativas (Abcoop) e União Nacional de Cooperativas (Unasco). Na atualidade, a OCB é a entidade máxima de representação das cooperativas no Brasil. Entre suas atribuições, destacam-se: promover, fomentar e defender o sistema cooperativista, em

todas as instâncias; preservar e aprimorar esse sistema; incentivar e orientar as sociedades cooperativas (OCB, 2012).

Ainda segundo a OCB (2012), a Lei 5.764/71 disciplinou a criação das cooperativas, restringindo a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização dessas sociedades. Com o advento da Constituição de 1988, vedou-se a interferência do Estado nas cooperativas, iniciando-se a autogestão do cooperativismo. Em 1995, o cooperativismo brasileiro ganhou reconhecimento internacional ao ser eleito o primeiro não europeu para a presidência da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), o Sr. Roberto Rodrigues, ex-presidente da OCB.

Agora é oportuno fazer uma comparação entre o surgimento das cooperativas no Ocidente e no Oriente.

Contrariamente ao visto até aqui, no Oriente, segundo Liang *et al.* (2012), as cooperativas na China começaram de uma maneira diferente. Foram criadas por alguns agricultores empresariais com o apoio do Governo, em vez de muitos pequenos agricultores. Não obstante, as sociedades cooperativas de agricultores na China são instituições de propriedade comum e usadas coletivamente pelos usuários, assim como as cooperativas de outros países.

Por outro lado, continuam os autores orientais, elas são administradas por alguns membros ativos com direito a voto substancial. Eles são referidos como *core members*. Os autores definiram um *core member* como aquele que é responsável por pelo menos uma das áreas estratégicas ou de negócios (gestão, compras, produção, *marketing* e contabilidade) em uma cooperativa. Um *core member* geralmente detém uma participação relativamente maior na cooperativa e, correspondentemente, tem maior participação nos resultados, enquanto que um membro comum não participa do processo decisório da sociedade e, principalmente, se concentra na produção ou na agricultura, ou seja, na atividade fim da organização.

Fazendo um comparativo com as características das sociedades cooperativas ocidentais em geral, constata-se que essa gestão por *core members* é bem diferente da gestão democrática, por exemplo, das cooperativas de crédito mineiras. Com relação à participação nos resultados líquidos, também há contraste, como já exposto. Diante disso, pode-se dizer que as cooperativas chinesas assemelham-se às empresas, tanto no modelo gerencial, como no decisório e na distribuição dos resultados a seus associados.

Na sequência, Liang *et al.* (2012) afirmam que as cooperativas na China têm sido criticadas pela sua não conformidade com os princípios gerais de cooperação, tais como a tomada de decisão democrática e os direitos coletivos nos resultados, pois o controle em

termos de direitos de decisão e os direitos de resultado, em geral, encontram-se nas mãos de um pequeno grupo de membros, em vez de com todos.

No Brasil, seguindo os princípios cooperativistas clássicos ocidentais, ocorre justamente o contrário: o controle em termos de direitos de decisão e os direitos de resultado nas cooperativas encontram-se com todos os cooperados: vige a regra de “um membro, um voto”, o controle e a gestão são democráticos e acessíveis a qualquer membro que atenda aos requisitos normativos; os resultados são distribuídos proporcionalmente às operações realizadas pelo cooperado junto a sua própria cooperativa.

De qualquer forma, Liang *et al.* (2012) destacam: "um membro, votos múltiplos" também é permitida em muitos países. A maioria das cooperativas dos EUA têm "um membro, um voto" como regra, enquanto as cooperativas em vários países da Europa adotam "um membro, múltiplos votos". Para os autores chineses, independentemente de ser "um membro, um voto" ou voto proporcional, a tomada de decisão baseada na “democracia” satisfaz o controle de aquisição da participação: todos os membros têm o direito de votar.

Em resumo, há registros do cooperativismo desde a Pré-História. Em 24 de outubro de 1844, em Rochdale, na Inglaterra, surgiu a mais famosa cooperativa moderna do Ocidente. No Brasil, o cooperativismo é observado desde a época da colonização portuguesa.

No Oriente, segundo Liang *et al.* (2012), as cooperativas na China começaram de uma maneira diferente da do Ocidente: foram criadas por alguns agricultores empresariais com o apoio do Governo, em vez de muitos pequenos agricultores.

Finalmente, no Brasil, seguindo os princípios cooperativistas clássicos do Ocidente, ocorre justamente o contrário: o controle em termos de direitos de decisão e os direitos de resultado nas cooperativas encontram-se com todos os cooperados, indistinta e independentemente do peso da participação no capital social da organização e da influência do membro na sua administração.

2.1.4 História do cooperativismo de crédito

Por seu turno, o cooperativismo de crédito surgiu para combater a agiotagem. O crédito mútuo objetiva precipuamente garantir a melhoria da qualidade de vida dos associados e suas famílias. Contemporâneo ao início do cooperativismo inglês, foi criada na Alemanha, em 1850, a primeira cooperativa de crédito. Em 1862, surgiram os bancos cooperativos. A Alemanha é o berço do segmento cooperativista de crédito. Na Holanda, surgiu em 1896; no Canadá, apareceu em 1900; nos Estados Unidos surgiu a primeira cooperativa de crédito em

1909; em meados de 1950, o cooperativismo de crédito iniciou-se na América do Sul, à exceção do Brasil (SOUZA, 1996).

Objetivando solucionar o principal problema dos agricultores locais da época: a falta de instituições financeiras com linhas de crédito especiais para a aquisição de ferramentas, sementes e terrenos, a primeira cooperativa de crédito brasileira foi constituída em 1902, na então colônia de Nova Petrópolis, em Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, e chamava-se Sociedade Cooperativa Caixa Econômica e Empréstimos Amstad de Nova Petrópolis, *Sparkasse Amstad*. Assim chegou o cooperativismo de crédito no Brasil, que foi importado da Europa pelo padre suíço Theodor Amstad (OCB, 2012; SCHARDONG, 2002; SICREDI PIONEIRA, 2012; SOUZA, 1996).

No que toca à regulamentação básica do cooperativismo brasileiro, ele se encontra previsto no artigo 174, parágrafo 2º, e o cooperativismo de crédito no *caput* do artigo 192, ambos da Constituição da República de 1988, em pleno vigor atualmente. Em 2009, foi promulgada a Lei Complementar 130, que regulamentou o referido artigo 192, criando o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Também regulando o mercado financeiro, inclusive as cooperativas de crédito naquilo que for aplicável, destacam-se as Leis 4.595/64 (Lei do Sistema Financeiro) e 5.764/71 (Lei Cooperativista). O Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão normatizador do cooperativismo de crédito no País, e o Banco Central do Brasil (Bacen) é o órgão de supervisão do Setor Financeiro.

Dessa forma, a literatura indica que o cooperativismo de crédito surgiu para combater a usura, sendo criada na Alemanha, em 1850, a primeira cooperativa de crédito. No Brasil, foi constituída em 1902, no Rio Grande do Sul, a pioneira Sociedade Cooperativa Caixa Econômica e Empréstimos Amstad de Nova Petrópolis, em operação até hoje.

2.1.5 Sistema Cooperativista Brasileiro

2.1.5.1 Espécies de cooperativas

Similarmente ao seu sistema sindical, no Brasil, o sistema cooperativo também se estrutura em três graus ou níveis (confederação – federação – cooperativa singular), com base numa estrutura piramidal. Assim sendo, conforme Gawlak e Ratzke (2001), o Sistema Cooperativista Brasileiro estrutura-se em três níveis:

a) cooperativas singulares ou primeiro grau: prestam serviços diretamente a seus associados; constituem-se de no mínimo 20 pessoas físicas, permitindo-se a admissão de

pessoas jurídicas;

b) cooperativas centrais ou federações ou segundo grau: organizam em comum e em maior escala os serviços das filiadas (cooperativas singulares, regra geral), facilitando a utilização recíproca dos serviços; compõem-se de ao menos três cooperativas singulares, podendo admitir pessoas físicas; e

c) confederação ou terceiro grau: responsável também pela organização do sistema, com projeção nacional, formando-se por no mínimo três cooperativas centrais.

Por outro lado, segundo Schardong (2002), relativamente às atribuições das organizações que integram o Sistema Cooperativista de Crédito nacional:

a) As cooperativas singulares de crédito atuam na captação e empréstimo de recursos financeiros aos associados e atendem a suas necessidades por produtos e serviços de natureza bancária; promovem a integração com a comunidade ou entidades de sua jurisdição, com observância do padrão cooperativo.

b) As cooperativas centrais de crédito coordenam o movimento cooperativo de crédito da jurisdição de suas filiadas e promovem o seu desenvolvimento; encarregam-se do controle e segurança das filiadas; respondem pela capacitação dos funcionários e membros das cooperativas singulares filiadas e dos seus próprios; representam institucionalmente o movimento cooperativo de crédito, no âmbito da jurisdição das suas filiadas, a qual geralmente é estadual.

c) As confederações de crédito zelam pela manutenção dos princípios doutrinários do cooperativismo e pelos princípios de gestão internos do Sistema; disponibilizam às cooperativas centrais e às demais entidades do Sistema consultoria especializada para a execução adequada das suas atividades preponderantes; promovem a avaliação de desempenho e auditoria interna das entidades do Sistema; representam institucionalmente o movimento cooperativo de crédito, decorrente dos sistemas afiliados, no âmbito nacional.

d) Por fim, os bancos cooperativos integram as cooperativas singulares de crédito do Sistema aos Sistemas Bancários nacional e internacional; administram, em escala, os recursos financeiros do Sistema; formulam, para apreciação e deliberação das cooperativas de crédito, por meio das centrais, as políticas de gestão financeira, crédito e *marketing*; desenvolvem, ofertam e administram produtos e serviços bancários, financeiros e securitários.

Assim, verifica-se que na base da pirâmide cooperativa encontram-se as cooperativas singulares. Logo acima dessas, surgem as cooperativas centrais; e no topo estão as confederações de crédito. O banco cooperativo faz a conexão entre os sistemas bancários. Todas essas entidades são estão interligadas de forma sistêmica, em prol do cooperativismo.

2.1.5.2 Cooperativas singulares de crédito

Neste tópico, as entidades do Sistema Cooperativo serão esmiuçadas, nos termos a seguir.

Conforme Souza (1996), a sociedade cooperativa de crédito, seja ela singular, central ou confederação, é uma organização intrinsecamente coletiva, constituída não pelo capital, mas, bem entendido, por pessoas físicas ou jurídicas. A integralização de capital, geralmente mensal, não deve ser a principal origem dos recursos da cooperativa creditícia, mas sim o volume de depósitos à vista ou a prazo, que potencializam a capacidade financeira dessa instituição financeira. Ressalte-se que essas cooperativas podem prestar os mesmos serviços disponibilizados pelos bancos. Finalizando, para essa autora, as contas de depósito mantidas nessas entidades podem oferecer vantagens e taxas semelhantes ou até melhores que às da poupança ou aplicação bancária, em algumas situações.

Na visão de Angelini, Salvo e Ferri (1998), os membros de uma cooperativa de crédito têm como vantagem poder desfrutar de mais fácil acesso ao crédito que não membros, que procuram as redes bancárias convencionais, quando existentes.

Dessa forma, a cooperativa de crédito é uma espécie de Instituição Financeira (IF), que capta recursos de pessoas físicas ou jurídicas e os tornam disponíveis a indivíduos e organizações principalmente sob a forma de empréstimos e financiamentos, operando em especial com a transferência de fundos entre clientes. Ela aceita depósitos à vista ou a prazo dos seus membros, emprestando tais recursos a outros associados para aquisições de bens, pagamentos de dívidas, melhorias de imóveis, necessidades de caixa, entre outras (GITMAN, 2001; SAUNDERS, 2000).

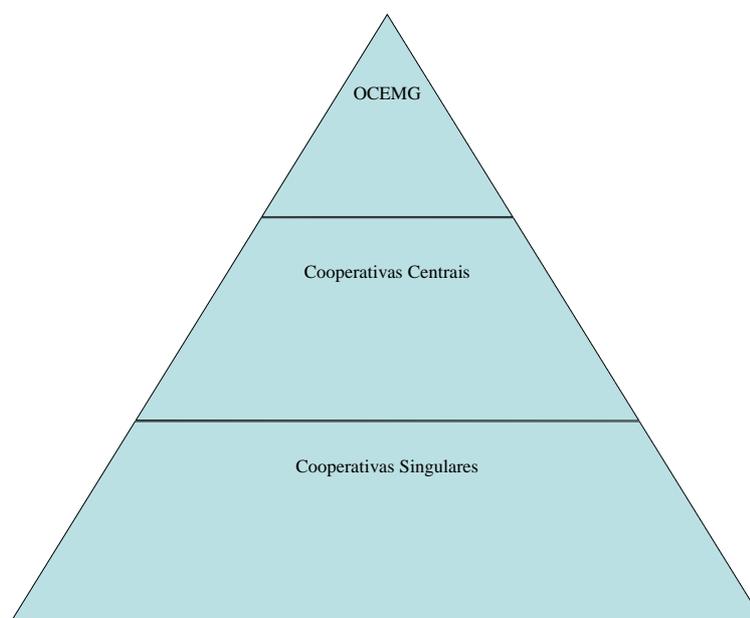
Por fim, saliente-se que a cooperativa de crédito, no caso brasileiro, de fato é uma das espécies de instituição financeira ou banco, à semelhança do Banco do Brasil, da Caixa Econômica Federal, do Santander; contudo, tão somente com relação às suas atividades, produtos, serviços e leiaute organizacional, que são típicos das entidades bancárias. Nada obstante, trata-se de uma sociedade cooperativa, sem finalidade lucrativa e que deve operar à luz dos princípios do cooperativismo.

2.1.5.3 Cooperativas centrais de crédito de Minas Gerais e OCEMG

Primeira e simplificada, objetivando uma melhor visualização, a estrutura do sistema cooperativista mineiro é a seguinte, conforme a figura 1. Ressalte-se que a estrutura a

seguir é a do estado (da federação brasileira) de Minas Gerais, e não a nacional, ou seja, a do Brasil, razão pela qual no topo da pirâmide está a OCEMG, que não é uma confederação cooperativa.

Figura 1 — Estrutura básica do sistema cooperativista mineiro



Fonte: Adaptado pelo autor de OCEMG, 2011.

Sendo assim, vinculada à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG) é uma entidade privada de nível estadual do Sistema Cooperativista Brasileiro, de filiação pelas cooperativas singulares e centrais do estado de Minas Gerais (MG), assemelhando-se a um conselho de classe profissional, como o conselho regional de contabilidade.

A seu turno, o *Sistema Ocemg/Sescoop-MG* é formado pela junção de duas entidades: (1) a primeira: o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, que é uma entidade de representação política, patronal e de defesa do cooperativismo mineiro; e (2) a segunda: o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais (Sescoop-MG), que é outra entidade, responsável pelas atividades de treinamento, capacitação e promoção social das diversas cooperativas mineiras (OCEMG, 2012).

Avançando, hoje, há três cooperativas centrais no estado de Minas Gerais.

Inicialmente, com várias cooperativas singulares de Belo Horizonte como filiadas, fundada em 1994, a Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda.

(Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – Sicoob Cecremge), é uma das cooperativas de segundo grau que operam em Minas Gerais. A Cecremge foi criada para representar os interesses de suas cooperativas filiadas, orientando-as em suas operações, promovendo sua integração ao cooperativismo e ao Sistema Financeiro Nacional (SFN). Atualmente, é composta por 78 cooperativas, originárias dos mais diversos segmentos econômicos, abrangendo funcionários de empresas públicas ou privadas, outros agentes públicos, comerciantes, profissionais liberais, empresários, produtores rurais e as cooperativas de livre admissão, localizadas em todas as regiões do Estado de Minas Gerais, somando aproximadamente 273 mil associados (CECREMGE, 2012).

Além disso, para supervisionar suas cooperativas associadas, a Cecremge usa o Sistema de Monitoramento *On-line*, que é uma ferramenta informática de gestão de risco. Esse sistema constitui uma estrutura de supervisão integrada, que mensura as oscilações econômico-financeiras e operacionais das cooperativas filiadas, para garantir a segurança e solidez do segmento cooperativista mineiro. Ele é um sistema desenvolvido para o acompanhamento dos principais indicadores financeiros e operacionais das filiadas. Essa ferramenta permite à Cecremge e às filiadas detectarem antecipadamente as inconsistências existentes, permitindo ações ágeis e eficazes para minimização de riscos, readequação das operações e restabelecimento dos limites legais e operacionais (CECREMGE, 2012).

Como dito, além da Cecremge, em Minas Gerais, há ainda mais duas cooperativas centrais ou de segundo grau, que desempenham papéis similares: (1) a Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais Ltda. (Sicoob Crediminas) e (2) a Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde de Nível Superior e Outros Segmentos de Crédito do Estado de Minas Gerais Ltda. – Unicred - Unicred Central MG (OCEMG, 2011).

Em primeiro lugar, a Crediminas tem grande número de cooperativas singulares associadas do interior de Minas Gerais. Com a missão institucional de gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis aos associados e à comunidade, a Crediminas, assim como a Cecremge, é uma cooperativa de segundo grau responsável pela coordenação e centralização dos processos operacionais e de representação das cooperativas singulares a ela filiadas. Ela existe desde 1988, para efetuar a centralização financeira, a fiscalização e o assessoramento nas áreas de crédito, economia, tecnologia, contabilidade, comunicação e *marketing*, organização e métodos, jurídica e capacitação profissional das cooperativas que a integram, que totalizam 83, beneficiando mais de 380 mil associados em diversas localidades de Minas Gerais (CREDIMINAS, 2012).

Por sua vez, a Unicred também é uma sociedade cooperativa central de crédito cujo

objetivo é propiciar crédito e prestar outros serviços financeiros a seus associados. Seu público-alvo são os profissionais de nível superior e instituições da área da Saúde. Atualmente conta com mais de 19.000 associados e 80 unidades de atendimento nos estados de Minas Gerais, Bahia e Espírito Santo (UNICRED CENTRAL MG, 2012).

Dessa forma, no topo da pirâmide do cooperativismo mineiro, encontra-se a OCEMG, principal entidade do Estado na representação e defesa do cooperativismo de Minas Gerais. Na sequência, destacam-se a Cecremge e a Crediminas, ambas de abrangência estadual e intermunicipal, e a Unicred, de jurisdição interestadual, as quais correspondem às três cooperativas centrais de crédito que operam hoje em Minas.

2.1.5.4 Cooperativas de crédito de terceiro grau

Passando ao topo da pirâmide nacional, por sua abrangência e influência em Minas Gerais, destaca-se a Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito do Sicoob (Sicoob Confederação ou, simplesmente, Sicoob), que é uma sociedade cooperativa de terceiro grau com personalidade jurídica própria. Constitui-se pelas cooperativas centrais do Sistema, como a Cecremge e a Crediminas, visando a defender os interesses das cooperativas representadas, promovendo a padronização, supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica. Define também as políticas e estratégias de comunicação e *marketing*, principalmente em relação à marca *Sicoob*, a qual, geralmente, precede a sigla das cooperativas filiadas, por exemplo: *Sicoob Coopjus*, *Sicoob Cecremge* (SICOOB, 2012).

O Sicoob oferece às cooperativas de crédito associadas acesso a serviços de auditoria direta e indireta, ouvidoria e relacionamento com associado, capacitação de pessoas, informações gerenciais e soluções tecnológicas, como o Sistema de Informática do Sicoob (Sisbr), amplamente usado pelas filiadas, em especial pelas cooperativas de crédito que ofertam os serviços de conta corrente bancária. Atuando de forma sistêmica e integrada, forma, em conjunto com suas Cooperativas Centrais, Cooperativas Singulares e com o Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob), uma grande rede compartilhada, que opera em parceria com os demais sistemas cooperativos, mediante a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), na busca do aperfeiçoamento da regulamentação que disciplina o segmento cooperativista (SICOOB, 2012).

Ademais, o Sistema Sicoob opera nacionalmente, atuando em 21 Estados da Federação e no Distrito Federal, disponibilizando produtos e serviços financeiros a mais de 2.000.000 de associados. Foi criado em 1997 para reunir, organizar e fortalecer um grupo de

cooperativas de crédito que se uniram sob o prisma da solidariedade e da intercooperação. Atualmente, o Sistema Sicoob é composto por 588 cooperativas singulares, 14 cooperativas centrais e pela Confederação Sicoob Brasil, além de reunir outras entidades não cooperativas, como o Bancoob e o Fundo Garantidor do Sicoob (FGS), parceiros importantes para complementar a operacionalização dos processos e garantir a oferta de produtos e serviços e o atendimento das necessidades dos associados (CREDIMINAS, 2012).

Dessa forma, o Sicoob, na condição de importante cooperativa de crédito de terceiro grau atuante no estado de Minas Gerais, defende os interesses cooperativistas de suas filiadas, promovendo sua padronização, supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica, sobretudo por meio do Sisbr. Além disso, define as políticas e estratégias de comunicação e *marketing*, principalmente em relação à marca *Sicoob*, que se dissemina fortemente no mercado financeiro mineiro atual.

Concluindo este tópico 2.1, que trata do cooperativismo e das cooperativas, verifica-se que as peculiaridades dessas entidades especiais e os princípios cooperativistas vistos, ou seja, esse modelo especial de organização pode interferir positivamente no processo de elaboração e execução do orçamento empresarial nas sociedades cooperativas, favorecendo a cultura orçamentária, haja vista que, entre as características de um processo orçamentário eficaz, encontram-se o envolvimento administrativo e a administração participativa. Isso porque, como exposto, os membros das cooperativas, que incluem seus empregados e gestores, também são os proprietários dessas sociedades, condição que com certeza favorece o envolvimento administrativo e a administração participativa. Quem é dono ou proprietário de algo, via de regra, preza pela segurança, manutenção e desenvolvimento de sua propriedade, notadamente quando ela é sua fonte de renda, parcial ou totalmente.

2.2 Processo gerencial

No tópico anterior (2.1), verificou-se que o cooperativismo visa à cooperação entre pessoas afins em busca de um ou mais objetivos comuns, como a disponibilidade de crédito e sua disseminação, inclusive para aquelas localidades e pessoas distantes ou que passam ao largo dos fluxos financeiros estabelecidos, apresentando várias vantagens a seus membros, destacando-se o caráter pessoal da sociedade (um voto por membro, independentemente do valor do seu capital aplicado na cooperativa) e a distribuição dos resultados apurados pela entidade proporcionalmente aos valores das transações de cada cooperado realizadas com a própria cooperativa.

A operacionalização do cooperativismo ocorre por meio das sociedades cooperativas, pessoas jurídicas de direito privado, que são organizações sem fins lucrativos e apresentam características, princípios, formas de funcionamento, de participação e de gestão peculiares ao redor do mundo e em comparação às organizações lucrativas ou empresas.

Entre os diversos ramos de atuação cooperativa, o objeto deste estudo são as sociedades cooperativas de crédito.

A integralização de capital social, por membro e, em regra, mensalmente, não deve ser a principal origem dos recursos de uma cooperativa de crédito, mas sim o volume de depósitos à vista e a prazo por ela captado, que potencializam a capacidade financeira da instituição. As cooperativas de crédito podem prestar os mesmos serviços disponibilizados pelos bancos, oferecendo taxas de juros competitivas. Os membros de uma cooperativa de crédito têm ainda como vantagem poder desfrutar de mais fácil acesso ao crédito, por intermédio de um atendimento personalizado, desburocratizado, facilitado, seguro, sigiloso e célere.

Agora, no presente tópico são abordados aspectos relevantes do processo de administração das organizações em geral, portanto, aplicável às sociedades cooperativas, fazendo a conexão entre sistemas de informações, planejamento, controle, orçamento empresarial e cooperativas de crédito, em especial.

Dessa maneira, em princípio, no contexto das atividades administrativas de qualquer organização, conceitos fundamentais e iniciais referem-se à eficiência e à eficácia. Tais institutos da Administração devem perpassar todo o processo gerencial da entidade, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, filantrópicas ou não, pessoas jurídicas ou físicas, nacionais, internacionais, multinacionais ou transnacionais.

Bem, *eficiência* é o processo, método ou maneira mediante a qual a organização alcança seus objetivos com o uso mínimo de recursos, bem entendido, gastando pouco, consumindo pouco, com racionalidade, ou seja, refere-se ao melhor processo de se fazer as coisas para se alcançar os objetivos estabelecidos. É mensurada pela relação entre volumes produzidos e recursos consumidos (CATELLI *et al.*, 2001; STONER e FREEMAN, 1995).

Por sua vez, *eficácia* é o alcance dos resultados previstos e dos objetivos adequadamente determinados, sem, necessariamente, ser eficiente no uso dos recursos empregados. Quer dizer: é o cumprimento da meta “a qualquer custo”. Refere-se à escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. É mensurada pela relação entre resultados previstos e resultados obtidos. Eficácia (determinar os objetivos certos) e eficiência (escolher os meios certos para se alcançar os objetivos certos) correspondem aos dois

aspectos vitais do processo de administração e planejamento (CATELLI *et al.*, 2001; STONER e FREEMAN, 1995).

Portanto, no processo de gestão e controle de resultados, independentemente da ferramenta em uso, por exemplo, planejamento estratégico ou orçamento empresarial, deve-se procurar o equilíbrio adequado entre eficácia e eficiência, ou seja, deve-se buscar a efetividade, que corresponde à junção de eficiência e eficácia: alcançar os objetivos certos com a aplicação do mínimo necessário de recursos.

2.2.1 Cultura, visão e missão da organização

No contexto da gestão das organizações, rumo à efetividade gerencial, devem nortear o processo de planejamento e controle de resultados as definições de cultura, visão e missão organizacionais.

A definição desses três elementos ou institutos administrativos nas sociedades cooperativas pode ser favorecida, visto que os membros das cooperativas, que incluem seus empregados e gestores, também são os proprietários dessas entidades, condição que com certeza potencializa o envolvimento administrativo e a administração participativa.

Primeiramente, *cultura ou filosofia organizacional* é o conjunto de valores, crenças, ideologias, atitudes e normas aceitos e compartilhados pelas pessoas integrantes de uma instituição em certa época, os quais moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização. A cultura determina qual comportamento é apropriado para os empregados e gestores e que questões devem ser prioritárias (STONER e FREEMAN, 1995).

Nessa mesma linha, segundo Catelli *et al.* (2001), a cultura é constituída pelas crenças, valores, princípios e expectativas dos proprietários e membros da alta administração, e orienta toda a gestão organizacional.

No que se refere à *visão organizacional*, Frezatti (2009) a conceitua como uma formalização de uma reflexão ou desejo com razoável grau de abstração, a partir da qual se vislumbra uma nova missão futura da organização, ou a ampliação ou modificação da missão atual.

Por sua vez, a *missão organizacional* deve explicitar a razão da existência da organização e qual é sua contribuição ou papel para o ambiente externo. E complementa: a missão enfatiza mercados e produtos e proporciona orientação aos administradores, tendo característica mais pragmática que a visão organizacional (FREZATTI, 2009).

Frezatti (2009) destaca também que, quando a organização não usa o conceito de

visão, a missão é a primeira diretriz estratégica a ser definida, devendo apresentar as seguintes características fundamentais:

- a) ser imposta à organização pelos proprietários;
- b) ser suficientemente simples e clara, de forma que seja bem entendida pelos clientes, funcionários, fornecedores e outros agentes internos ou externos;
- c) deve ser estável a longo prazo, não podendo sofrer reformulações frequentes;
- d) deve estar delimitada pelo negócio e pela filosofia ou cultura organizacional: o negócio proporciona foco à gestão; a filosofia gera condições de entender os valores e as crenças que os proprietários desejam que sejam observados.

Para Stoner e Freeman (1995), a missão é o objetivo maior da organização, baseado em premissas de planejamento, que justifica a existência e operação da organização. A missão não deve ser uma especulação, mas uma declaração clara do que a organização deseja fazer, empreender, podendo ser alterada. A missão é uma parte relativamente permanente da identidade de uma organização, sendo fundamental para unificar e motivar os membros da organização. Assim, a missão é a força propulsora dos objetivos estratégicos e operacionais da organização, os quais moldam os planos estratégicos e operacionais.

Catelli *et al.* (2001) também entendem que a missão se refere à razão da existência da empresa, caracterizando-se como o elemento sistêmico que orienta e integra as partes ou subsistemas do sistema *Empresa*, constituindo-se num objetivo permanente e fundamental à atuação da empresa ou instituição.

Ante o exposto, constata-se a relevância da cultura e da missão para a condução do processo gerencial, sobretudo por moldarem os objetivos estratégicos e os operacionais da organização, inclusive da cooperativa, os quais orientam os planos estratégicos e os operacionais e, por consequência, o processo orçamentário.

2.2.2 Modelo e processo de gestão

Este tópico objetiva diferenciar o modelo de gestão do processo gerencial, dando continuidade aos tópicos de Administração deste referencial teórico.

Primeiramente, a *gestão* corresponde à atuação administrativa interna que objetiva coordenar e otimizar as atividades organizacionais, considerando a influência das variáveis ambientais internas e externas (CATELLI *et al.*, 2001).

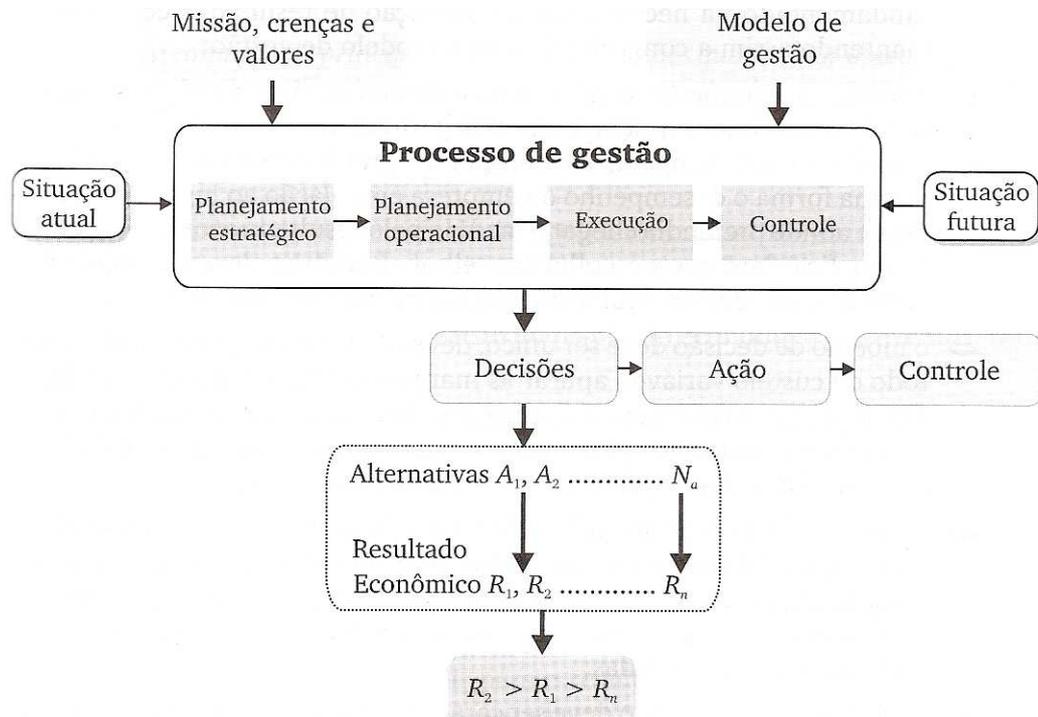
Por seu turno, o *modelo de gestão* refere-se ao conjunto de crenças e valores vinculados à forma de administração da organização. Dessa forma, o modelo de gestão é

fortemente influenciado pelas crenças, valores, convicções e princípios dos principais executivos da organização. Conforme o modelo de gestão, por exemplo, haverá ou não planejamento formal ou orçamento empresarial (CATELLI *et al.*, 2001).

Por sua vez, o *processo de gestão* é responsável pela orientação do processo decisório, que é fundamental ao cumprimento da missão organizacional. O processo de gestão estrutura-se no planejamento estratégico, no planejamento operacional, na execução e no controle (CATELLI *et al.*, 2001).

A figura 2 apresenta o processo de gestão e suas vinculações:

Figura 2 — Processo de gestão e seus vínculos



Fonte: Catelli *et al.* (2001).

Além disso, de acordo ainda com Catelli *et al.* (2001), a eficácia organizacional decorre da adequada interação entre o modelo de gestão, o processo de gestão e os sistemas de informações das organizações.

Portanto, constata-se que o modelo de gestão da organização, inclusive de uma sociedade cooperativa, influencia o processo decisório, além de determinar o uso ou não de ferramentas gerenciais, como o orçamento empresarial.

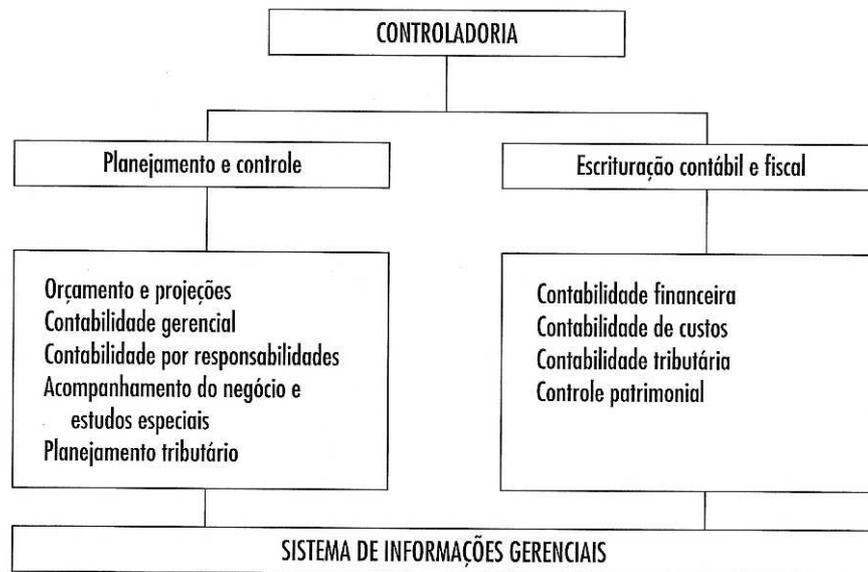
2.2.3 Controladoria

A unidade de controladoria se destaca no processo de planejamento e controle de resultados da organização. Ela potencializa o planejamento e o controle administrativos.

Oliveira *et al.* (2007) conceituam *Controladoria* como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada organização. Ela geralmente se estrutura em dois segmentos: *contábil e fiscal*, responsável pelas Contabilidades Financeira e Fiscal; e *planejamento e controle*, envolvendo em especial a Contabilidade Gerencial, orçamento empresarial e projeções, assim como atividades de acompanhamento do negócio e realização de estudos especiais.

A figura 3 apresenta uma estrutura do setor de controladoria:

Figura 3 — Estrutura da Controladoria



Fonte: Oliveira (2009).

Na mesma direção, Catelli *et al.* (2001) destacam que a Controladoria é responsável pela adoção e uso de sistemas de informações que contemplem os modelos de decisão e de mensuração adequados à realidade e peculiaridades da organização.

Por sua vez, conforme Oliveira (2009), a Controladoria gera informações sobre os ambientes interno e externo à organização, informações essas úteis ao processo decisório. Além disso, ela desempenha atividades organizacionais fundamentais, tais como: colaborar na

criação de estratégias; configurar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da organização; mensurar o realizado e compará-lo com o planejado; realizar simulações; avaliar resultados e desempenhos; gerenciar os sistemas de informação econômico-financeiros da entidade.

Além disso, segundo Anthony e Govindarajan (2006), o processo de planejamento estratégico pode ser elaborado pela Controladoria ou por um setor específico da organização.

Portanto, a existência formal, no organograma, e efetiva de um departamento de Controladoria na organização, com suas características, atribuições e atividades típicas asseguradas, é pré-requisito à eficácia na implantação e uso de ferramentas ou técnicas gerenciais, como o planejamento estratégico e o orçamento empresarial.

2.2.4 Objetivos e metas

No contexto da Administração e da aplicação das suas técnicas e ferramentas, a definição ou escolha de objetivos e metas realistas e mensuráveis é um fator crítico de sucesso e eficácia do processo gerencial.

Entende-se *objetivo* como sendo um alvo, ou seja, um resultado esperado ou um estado, situação, fluxo, processo, procedimento ou rotina desejada, a ser atingindo pela organização num período considerado ou fixado (OLIVEIRA *et al.*, 2007).

Simas *et al.* (2008) salientam que hoje as organizações enfrentam um ambiente externo turbulento e, para sobreviverem, faz-se necessária a busca constante por melhorias de desempenho de suas atividades. Para isso, é fundamental o planejamento e o controle dos processos operacionais por meio da definição clara dos objetivos organizacionais, levando-se em conta as particularidades internas e externas da organização e sua intenção de crescimento estratégico.

A seu turno, segundo Sanvicente e Santos (2009), os objetivos refletem a cultura ou filosofia organizacional e traduzem-se em planos e orçamentos, devendo:

- a) possuir o prazo durante o qual serão empregados os recursos para alcançá-los;
- b) ser quantificáveis por alguma unidade de medida, como valor monetário, unidade de produção, horas de trabalho, índices relativos ou absolutos; e
- c) após devidamente quantificados, ser alcançados no prazo fixado ou acordado.

Nesta mesma linha, no entendimento de Catelli *et al.* (2001), os objetivos organizacionais decorrem da missão, havendo objetivos sociais, econômicos, por área, por atividade, entre outros. Os objetivos econômicos vinculam-se à geração, maximização e

distribuição de lucro, sobretudo aos proprietários da organização. Os objetivos sociais relacionam-se à geração de trabalho, emprego e renda, assim como à distribuição desta entre os agentes econômicos; ao desenvolvimento econômico-social sustentável e justo; ao uso eficiente e consciente de recursos; à preservação da Natureza; ao cumprimento das normas, entre outras. Sendo assim, os objetivos sociais atendem às necessidades, demandas e expectativas dos participantes dos ambientes interno e externo à empresa.

Já nas cooperativas, em virtude de suas peculiaridades e dos princípios cooperativistas, entre os objetivos econômicos, não se deve incluir a maximização do lucro, ou melhor, das sobras líquidas. Isso é objetivo típico das organizações lucrativas. Os recursos econômicos e financeiros, bem assim o resultado positivo financeiro apurado nas cooperativas, devem ser obtidos, distribuídos, canalizados e investidos em prol de todos os membros da entidade e do cooperativismo, por meio de ações, produtos e serviços de educação, qualificação profissional, desenvolvimento organizacional, disseminação da cultura cooperativista e de ações comunitárias e de ajuda ou cooperação mútua.

Por outro lado, de acordo com Stoner e Freeman (1995), os objetivos são importantes pelo seguinte:

a) orientam a organização, dão seus rumos, sua direção: sem objetivos as organizações operam à deriva, reagindo às variáveis ambientais sem noção clara do que realmente desejam alcançar, atuando de forma reativa em vez de proativa; reforçam a motivação e a inspiração dos membros da organização para enfrentar desafios e obstáculos organizacionais e ambientais;

b) focalizam os esforços e recursos da organização: como os recursos são limitados, escassos, e os objetivos são vários, a organização deve escolher apenas um objetivo ou um conjunto de objetivos relacionados, de acordo com as prioridades estabelecidas, observados os recursos disponíveis ou obtíveis;

c) guiam os planos estratégicos e operacionais e as decisões organizacionais: na tomada de decisões deve-se perguntar: Qual é o objetivo da organização? Tal ação vai levar a organização para perto ou para longe da sua missão?

d) ajudam os administradores a avaliar o progresso da organização: objetivos claramente formulados, mensuráveis e com prazo final específico tornam-se padrões de desempenho para a avaliação do progresso ou não da organização. Portanto, os objetivos constituem uma parte essencial do controle.

Welsch (2007) também destaca que os objetivos fixados devem ser realistas, conhecidos e alcançáveis, devendo ter a participação de todos os dirigentes e subordinados

em sua definição e alcance.

Com relação ao termo *meta*, Stoner e Freeman (1995) conceituam *meta* como um objetivo de curto prazo caracterizado por ações específicas e mensuráveis, que incluem prazo final de conclusão. Os objetivos estratégicos também devem ser expressos em termos específicos e mensuráveis, com definição de prazo final, como deve ocorrer com os objetivos e metas operacionais. Os objetivos estratégicos correspondem às próprias estratégias organizacionais, as quais, no nível operacional, transformam-se num conjunto de objetivos e/ou metas organizacionais.

As metas operacionais, se forem definidas de forma independente dos objetivos operacionais, devem ser fixadas a partir dos objetivos operacionais, os quais devem ser estabelecidos a partir dos objetivos estratégicos, que, por seu turno, devem ser formulados com base na missão da organização.

Portanto, objetivos e metas devem ser bem pensados e terem prazo de cumprimento compatível e racional, devidamente fixado ou ajustado.

Por fim, os objetivos estratégicos de uma organização são colocados em prática, ou seja, tornam-se operacionais, por meio dos objetivos e/ou metas operacionais.

2.2.5 Estratégia e planejamento

Antes de se abordar o planejamento estratégico, deve-se estudar seus elementos básicos: estratégia e planejamento.

No mundo empresarial, segundo Castanheira (2008), estratégia significa os meios para se conduzir negócios e enfrentar a concorrência.

Welsch (2007) explica que a estratégia corresponde ao *como agir ou fazer*, isto é, aos métodos de ação para atingir os objetivos organizacionais.

Stoner e Freeman (1995) conceituam estratégia como um programa amplo para se definir e alcançar os objetivos e as metas de uma organização e, conseqüentemente, implementar a sua missão. Ou seja, esta é a perspectiva do que a organização pretende fazer; é a perspectiva do planejamento estratégico ou da administração estratégica. Em outras palavras, a estratégia consiste fundamentalmente em definir o que fazer e qual a melhor forma de fazê-lo.

Aqui, verifica-se a aplicação mais concreta dos conceitos de eficiência e eficácia. A estratégia deve buscar objetivos e meios eficientes e eficazes à condução da organização.

Estratégia pode também ser conceituada como sendo as respostas da organização ao

seu ambiente ao longo do tempo. É a perspectiva do que *eventualmente* a organização faz diante das variáveis e demandas externas; como resolve seus problemas ambientais; como reage frente às ameaças e às oportunidades ambientais (STONER e FREEMAN, 1995).

Dessa forma, toda organização tem uma estratégia, mesmo que não esteja claramente formulada e tampouco formalizada.

Conforme Anthony e Govindarajan (2006), o processo de gerenciamento estratégico inclui duas atividades distintas, as quais podem ser vislumbradas nos parágrafos acima:

a) a formulação de estratégias, que é a atividade de definição de estratégias ou, em outras palavras, de definição dos objetivos organizacionais; e

b) o planejamento estratégico, que se resume em decidir como implementar a estratégia definida, ou seja, consiste na definição propriamente dita das estratégias, isto é do “como fazer”, para se alcançar os objetivos formulados no item “a” anterior.

Ainda para Anthony e Govindarajan (2006), o documento que especifica como implementar as estratégias definidas denomina-se *plano estratégico*. Para a formulação das estratégias, devem-se definir, primeiro, os objetivos organizacionais a serem alcançados por meio da implementação das estratégias. Neste contexto, o planejamento estratégico procura desenvolver e implementar os programas necessários ao cumprimento eficiente e eficaz das estratégias definidas.

Dessa forma, a atividade de formulação de estratégias inclui um exame preliminar dos programas que devem ser implementados para atingir os objetivos organizacionais. Deve ser uma atividade em que a criatividade, inovação e agilidade sejam estimuladas. As estratégias devem ser reexaminadas quando se verificarem oportunidades ou riscos. A iniciativa de definição e alteração de uma estratégia pode surgir a qualquer tempo, de qualquer pessoa da organização, decorrentes de fatores internos ou externos. Demais, as estratégias devem ser claras e formalmente divulgadas aos interessados ou tomadores de decisões (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006).

Assim sendo, a comunicação das estratégias e dos objetivos aos colaboradores da organização deve ser clara e oportuna, para balizar adequadamente o processo de tomada de decisões no âmbito da organização.

Dando continuidade à explanação, de acordo com Frezatti (2009), uma metodologia tradicional e prática para a identificação ou elaboração de estratégias é a análise de pontos fortes e fracos, no âmbito do ambiente interno, e de ameaças e oportunidades, no contexto do ambiente externo à organização. A estratégia deve corresponder a uma ou mais ações a serem executadas para proteger uma força ou vulnerabilidade organizacional, de um lado, ou

potencializar um ponto forte ou aproveitar uma oportunidade, de outro.

Em resumo, a estratégia corresponde aos meios (recursos, pessoas, processos e métodos de ação) para se alcançar a missão da organização, envolvendo a definição e o alcance dos objetivos organizacionais.

Como visto, o processo de gerenciamento estratégico, também conhecido como administração estratégica, inclui a etapa de formulação das estratégias e a do planejamento estratégico. A estratégia acabou de ser abordada.

Com relação ao planejamento, para Sanvicente e Santos (2009), *planejar* é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados em sua execução, e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos organizacionais fixados.

Por seu turno, segundo Stoner e Freeman (1995), antes mesmo da definição da missão organizacional, existem as premissas ou pressupostos do planejamento, que são suposições básicas sobre o propósito de uma organização, seus valores, competências peculiares e seu lugar no mundo. Eles conceituam *planejamento* como o processo de estabelecer objetivos apropriados e as linhas de ação (estratégias) adequadas para alcançá-los. Para eles, a função administrativa *planejamento* é fundamental no processo de gestão de qualquer organização: é a função inicial da Administração, que alavanca as ações, funções ou atividades de organizar, liderar e controlar.

Por sua vez, Castanheira (2008) enfatiza que o planejamento deve ser tratado como um *processo permanente* no âmbito da organização, devendo levar seus gestores a indagarem constantemente sobre *o quê, como, quando, quanto, quem, para quem e onde* fazer algo.

Continuando, Welsch (2007) e Castanheira (2008) entendem que o planejamento administrativo deve ser um processo contínuo em todos os níveis da administração. Tanto no processo decisório de curto prazo como no de longo prazo os níveis administrativos devem reexaminar continuamente as perspectivas futuras, replanejando e modificando os planos, sendo o caso.

Abordando claramente o orçamento empresarial, neste contexto, Almeida *et al.* (2009) afirmam que o planejamento envolve a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos para atingi-los e o exercício do controle gerencial para assegurar o eficaz alcance dos objetivos.

Portanto, o orçamento empresarial corresponde a uma etapa operacional posterior à elaboração dos objetivos, constituindo-se em ferramenta que deve viabilizar o alcance a contento dos objetivos organizacionais definidos, como será melhor visto adiante.

Avançando mais, Lunkes (2009) apresenta a divisão do planejamento em três tipos, a saber, de acordo com a estrutura vertical piramidal clássica da administração: planejamentos estratégico, tático e operacional.

Vinculado à administração de topo da organização, o planejamento estratégico indica a direção que a organização deverá tomar no longo prazo (cinco ou mais anos). Elaborado e coordenado pelo nível intermediário da administração, o planejamento tático provê objetivos mensuráveis para a organização, fazendo a ponte ou a ligação entre os níveis estratégico e operacional. Sob a responsabilidade direta dos administradores operacionais ou de linha, o planejamento operacional indica como os gestores devem administrar as operações do dia a dia da organização. Esses três planejamentos são formalizados por meio da integração entre sistemas de informações e ferramentas ou técnicas de administração, como o orçamento empresarial (LUNKES, 2009).

Por sua vez, segundo Anthony e Govindarajan (2006), o planejamento estratégico é a primeira atividade do processo de controle gerencial. Eles conceituam *planejamento estratégico* como a atividade de definição de programas, projetos ou planos a serem implementados e reserva dos respectivos recursos para vários anos futuros, observadas as estratégias da organização. Também é um processo gerencial. A forma como é conduzido depende do estilo da alta administração, vinculando-se intimamente à cultura organizacional. Assim sendo, o sucesso e a efetividade desse processo vinculam-se diretamente ao uso e apoio da alta administração da organização.

A seu turno, para Lunkes (2010), o planejamento estratégico é definido para um período de longo prazo, assim considerado de cinco ou mais anos. Segundo esse autor, o planejamento estratégico inclui informações qualitativas e:

- a) define a direção da organização: o caminho a seguir;
- b) avalia seu ambiente externo de operação;
- c) apresenta as estratégias para alcançar os objetivos pretendidos;
- d) observa três etapas: (1ª) a elaboração das estratégias: o planejamento; (2ª) a implementação das estratégias: a execução; e (3ª) o acompanhamento das estratégias: o controle.

Nesse mesmo sentido, o planejamento estratégico deve estabelecer a direção a seguir pela organização, mediante a definição das estratégias necessárias ao alcance dos objetivos de curto e longo prazos (CASTANHEIRA, 2008).

Segundo Frezatti (2009), o planejamento estratégico objetiva garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Nessa fase, são visualizados cenários ambientais,

com base na análise das variáveis do ambiente externo, para identificação de oportunidades e de ameaças, e das variáveis do ambiente interno da organização, para o levantamento dos seus pontos fortes e fracos; e, com base nessas análises e identificações, definem-se as diretrizes estratégicas que orientarão o planejamento operacional. Para isso, contudo, são pré-requisitos: (a) clara definição da missão; (b) participação e compromisso dos gestores; e (c) sistema de informação sobre as variáveis ambientais internas e externas.

Por outro lado, Anthony e Govindarajan (2006) ressaltam que o processo de planejamento estratégico deve ser sistemático e periódico, com procedimentos, atividades e prazos bem definidos e, preferencialmente, formal.

Entre as vantagens da adoção de um planejamento estratégico formal, ou seja, materializado em um plano, que é um documento administrativo, Anthony e Govindarajan (2006) citam:

- a) proporciona estrutura para a elaboração do orçamento anual;
- b) constitui instrumento de aperfeiçoamento de gestores, estimulando-os a pensar a longo prazo e de forma proativa;
- c) possibilita o alinhamento dos membros às estratégias da organização;
- d) subsidia a definição de ações de curto prazo necessárias ao cumprimento das estratégias de longo prazo;
- e) o plano estratégico facilita a tomada das melhores decisões de alocação de recursos e de apoio às principais estratégias da organização, pois reduz as opções estratégicas, dando mais foco ao processo decisório, o que contribui para decisões inteligentes de atribuição de recursos no processo de elaboração do orçamento; e
- f) aperfeiçoa a comunicação entre executivos da matriz e executivos das unidades, ou entre executivos de níveis administrativos diferentes dentro da mesma unidade, mediante uma sequência de atividades predefinidas, por meio das quais se pode chegar a um conjunto de objetivos e planos mutuamente aceitos.

Já como desvantagens e limitações, Anthony e Govindarajan (2006) destacam:

- a) o perigo de o plano estratégico virar atividade burocrática de mero preenchimento de formulários, desprovida de pensamento estratégico e de suas finalidades típicas;
- b) a criação de um grande departamento ou unidade de planejamento estratégico para a elaboração do plano estratégico: o planejamento estratégico deve ser atribuição do pessoal de linha, primordialmente: o departamento de planejamento estratégico deve ser o mais enxuto possível, focando as atividades de coordenador, catalisador, expositor e auxiliador do processo de planejamento estratégico da organização;

c) o planejamento estratégico consome tempo considerável da administração e é de alto gasto financeiro para implementação e manutenção;

d) para auferir benefícios significativos do plano estratégico é desejável que sua implementação ocorra em organizações instáveis ou em franco crescimento;

e) o plano estratégico não é eficaz em organizações que não podem, não conseguem ou não querem fazer projeções confiáveis sobre o futuro; e

d) não será bem-sucedido em organizações cuja alta administração prefira não administrar usando efetivamente o planejamento estratégico formal como ferramenta de gestão.

Com relação ao uso dessa relevante ferramenta gerencial pelas sociedades cooperativas, Meinen e Souza (2010) alertam que, relativamente ao planejamento estratégico em cooperativas de crédito, constituem ameaças internas ou externas à sua eficácia:

a) deficiências nos controles internos da sociedade;

b) limites operacionais baixos; e

c) queda das taxas de juros.

Segundo esses autores, os controles internos das cooperativas de crédito sempre carecem de melhorias. Suas falhas aumentam o risco operacional, provocando perdas que diminuem as sobras líquidas da cooperativa. São deficiências comuns verificadas nos processos operacionais: (a) formalização inadequada do crédito; (b) falta de controle de taxas de captação; e (c) ausência de procedimentos adequados de cobrança.

Quanto aos limites operacionais baixos, em especial de valores de empréstimos, são fixados pelo Bacen – Banco Central do Brasil, com o intuito de mitigar os riscos e limitar os níveis de exposição a eles, bem assim estimular a cooperativa a distribuir seus recursos a um número maior de associados na concessão de crédito. Ademais, operações com valores elevados constituem alto risco para as cooperativas, concentrando a exposição num único ou em poucos tomadores ou depositantes (MEINEN e SOUZA, 2010).

Com relação à queda das taxas de juros, tanto nominais como reais, encontram-se bem mais baixas que em tempos passados no Brasil, notadamente nos últimos meses. Contudo, Meinen e Souza (2010) destacam que, embora benéficas ao setor produtivo da economia do Brasil, taxas baixas e voláteis demais podem prejudicar o mercado financeiro, pois diminuem o *spread* das instituições financeiras, que é a diferença entre as taxas de captação e as de aplicação dos recursos financeiros.

Por isso a necessidade de se aumentar o nível de profissionalização da gestão da cooperativa e aperfeiçoar seus controles internos, processos, procedimentos e operações.

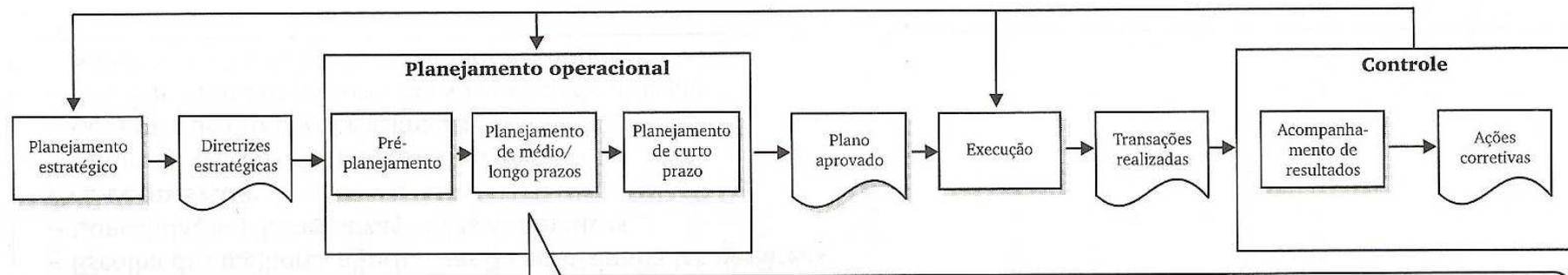
Além disso, em tempos de taxas baixas como os da atualidade, faz-se necessário diversificar e criar novos produtos e serviços aos cooperados, a fim de se manter a rentabilidade mínima à manutenção da cooperativa de crédito.

Mudando um pouco de rumo e voltando às organizações em geral, no que toca ao planejamento e ao plano operacional, de acordo com Catelli *et al.* (2001) o planejamento operacional divide-se em pré-planejamento, planejamento de médio e longo prazos e planejamento de curto prazo.

No processo de pré-planejamento, definem-se os objetivos e as metas operacionais e escolhem-se as melhores alternativas de ação operacional. No planejamento operacional de médio e longo prazos (um ano), com base no Sistema de Informações Orçamentárias, detalham-se as alternativas escolhidas, quantificam-se recursos e volumes, estimam-se valores e preços, fixam-se prazos, determina-se o horizonte do planejamento, resultando na elaboração e aprovação do plano operacional de médio e longo prazos (CATELLI *et al.*, 2001).

A figura a seguir apresenta o orçamento como parte integrante do plano operacional:

Figura 4 — Planejamento operacional e sistema orçamentário



Papel:

- Detalhar as alternativas operacionais aprovadas de forma a otimizar os resultados no médio e longo prazos

Produto:

- Plano operacional de médio/longo prazos aprovado

Processo:

- Definição do horizonte de planejamento
- Definição dos módulos temporais de planejamento
- Determinação dos recursos necessários ao atingimento de objetivos e metas
- Determinação das etapas e prazos para o cumprimento das metas

Pré-requisitos:

- Conjunto de alternativas operacionais aprovadas
- Envolvimento dos gestores em sua esfera de atuação
- Sistema orçamentário

Fonte: Catelli *et al.* (2001).

Portanto, com base no exposto na figura e no parágrafo anteriores, verifica-se que o orçamento empresarial é uma peça do planejamento operacional, ou mais especificamente, do planejamento operacional de médio prazo.

Ademais, deve ficar claro que o orçamento empresarial, além de ser um plano operacional, é a principal peça ou relatório gerado pelo Sistema de Informações Orçamentárias. Daí o vínculo indissociável entre Orçamento e Sistema Orçamentário.

Continuando a explicação, para Catelli *et al.* (2001), o planejamento operacional de curto prazo (um mês) corresponde a um replanejamento realizado em momento mais próximo ao da ocorrência dos eventos e de melhor conhecimento das variáveis envolvidas, promovendo-se os devidos ajustes no plano de médio e longo prazos e tendo como resultado final a elaboração e aprovação do plano operacional de curto prazo, cujo detalhamento consiste na programação das transações a serem realizadas.

Lunkes (2009) ratifica o entendimento de Catelli *et al.* (2001), alocando o Sistema Orçamentário entre os sistemas de informações da organização. Além disso, o processo orçamentário anual destina-se a implementar os planos de longo prazo, que se materializam em termos de volumes e valores, ano a ano, no orçamento empresarial, que é um plano operacional, como visto.

Agora resumindo as fases e sequências do processo de administração estratégica, combinando os entendimentos de Castanheira (2008), Catelli *et al.* (2001), Frezatti (2009) e Sanvicente e Santos (2009), a primeira fase do processo de planejamento estratégico e de controle gerencial é a declaração da missão da organização. Em seguida, devem-se analisar as oportunidades e as ameaças ambientais externas que poderão afetar a organização no período abrangido pelo planejamento. Nessa fase, avaliam-se também as forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos ou pontos a serem melhorados) internas, ou seja, as variáveis do ambiente interno.

Depois dessas análises ambientais, determinam-se os objetivos organizacionais. A quarta etapa consiste nas atividades de planejamento e formulação das estratégias para se alcançar esses objetivos. Na sequência, elaboram-se os planos e orçamentos e definem-se as atividades de apoio e a estimativa de seus gastos.

A penúltima fase consiste em implementar as estratégias por intermédio da execução das atividades programadas, previstas no plano estratégico de ação. Nessa fase de execução, as ações planejadas são implementadas pelas pessoas da organização, por meio do processo decisório, e resultam em transações realizadas, atos administrativos e fatos econômico-financeiros, os quais devem ser submetidos e tratados adequadamente pelo Sistema de

Informações Contábeis (SIC).

Finalmente, concomitante e posteriormente às fases acima, ou seja, perpassando todo esse processo gerencial, procedem-se ao *feedback*, ao controle gerencial, à avaliação e, conforme as relevâncias dos desvios e diferenças verificados, ao replanejamento e à reformulação estratégicos, tudo isso pelo acompanhamento dos resultados, objetivando verificar se certa estratégia adotada está sendo eficaz ou não ao alcance dos objetivos fixados.

Relembrando, a *estratégia* corresponde basicamente ao método ou linha de ação para se alcançar um objetivo organizacional. O processo de gerenciamento estratégico inclui as atividades distintas de definição das estratégias a serem executadas e de planejamento estratégico, o qual se resume em decidir como implementar as estratégias definidas.

Assim, verifica-se que o planejamento estratégico é um processo que exige o exercício constante de acompanhamento e análise dos fatores internos e externos que influenciam a organização, incluindo a fixação, o alcance e a avaliação dos padrões de desempenho ou alvos de atuação, isto é, dos objetivos definidos, considerados necessários ou desejáveis pela administração e pelos proprietários da organização.

Finalmente, de novo, deve ficar clara a alocação do orçamento empresarial dentro do processo de planejamento operacional da organização.

2.2.6 Planos

Diuturnamente, com base no processo de planejamento, os administradores das organizações tomam decisões visando a alcançar os objetivos fixados. Tais decisões, regra geral, têm repercussões administrativas, jurídicas e econômicas para a organização.

O planejamento em si corresponde à parte imaterial ou conceitual da ferramenta *administração estratégica*. A sua parte material, documental, chama-se *plano*. Daí a relevância de diferenciá-las.

Conforme Welsch (1983), o planejamento pode ser formal ou informal; porém, deve ser lógico e coerente, variando em termos de amplitude e intensidade em razão do nível da administração. Sua *formalidade* caracteriza-se pela continuidade e grau de sistematização, padronização e *expressão escrita* das decisões administrativas e projeções consubstanciadas no documento chamado *plano*; não devendo ser excessiva sua formalização.

Por seu turno, Stoner e Freeman (1995) afirmam que administradores de todos os níveis criam planos para guiar as subunidades organizacionais para os objetivos que vão contribuir para o cumprimento da missão da organização. Segundo esses autores, há dois tipos

usuais de planos:

a) planos estratégicos: são aqueles projetados pela alta administração e pelos administradores de nível médio, intermediário ou tático, para alcançar os objetivos estratégicos da organização e, por consequência, cumprir sua missão; e

b) planos operacionais: são os que mostram como os planos estratégicos serão implementados nas atividades operacionais normais da organização, sendo projetados pelos administradores de nível médio e pelos administradores de primeiro nível (de nível operacional ou de linha) para alcançar os objetivos específicos ou operacionais.

Ainda de acordo com Stoner e Freeman (1995), esses planos formam uma hierarquia e estão ligados por objetivos inter-relacionados. Os planos e objetivos estratégicos são hierarquicamente superiores aos planos e objetivos operacionais. A missão está acima dos planos e objetivos estratégicos. Além disso, Stoner e Freeman (1995), continuando a comparação entre ambos os planos:

a) no que tange ao horizonte de tempo: os estratégicos envolvem anos ou décadas, ou seja, são os planos de longo prazo; já os operacionais são os de curto prazo, isto é, os de até um ano;

b) quanto ao âmbito dos seus efeitos: os estratégicos afetam várias atividades organizacionais; os operacionais são restritos e limitados a poucas atividades;

c) no tocante à complexidade e ao impacto: os estratégicos são amplos e aparentemente simples; os operacionais são menos complexos e pouco amplos; e

d) com relação à independência: se a organização objetiva atuar com eficácia, os objetivos e planos operacionais devem refletir os objetivos e planos estratégicos e, por consequência, a missão organizacional.

Assim, os vários planos e objetivos da organização devem ser interdependentes, compatíveis e harmônicos entre si.

Por sua vez, segundo Anthony e Govindarajan (2006), o planejamento estratégico se materializa formalmente no chamado *plano estratégico*, cujas características são:

a) deve começar a ser preparado cedo;

b) devem-se usar as melhores informações disponíveis quando de sua elaboração;

c) geralmente sua preparação envolve poucos executivos; e

d) é enunciado em termos amplos.

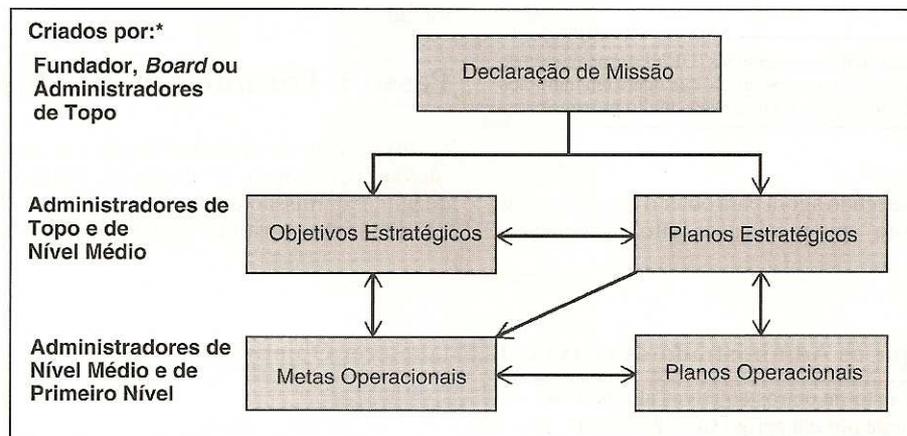
Anthony e Govindarajan (2006) afirmam ainda que um processo formal de planejamento estratégico permite a criação de uma estrutura para a elaboração de um orçamento anual realista.

Nesse sentido, a formalidade visa a proporcionar um grau razoável de estabilidade, segurança e uniformidade. Nesse contexto, os objetivos e responsabilidades devem ser fixados claramente, avaliados criticamente com relação a seus possíveis efeitos sobre o sucesso da organização e comunicados eficazmente a todos os níveis da administração. Organizações bem administradas formalizam o planejamento operacional por meio do orçamento empresarial, que corresponde a um conjunto de planos operacionais (WELSCH, 1983).

Por conseguinte, os planos operacionais devem ser desenvolvidos a partir dos planos estratégicos e da missão da organização.

A figura seguinte evidência a relação entre os objetivos e os planos:

Figura 5 — Relação entre objetivos e planos



Fonte: Stoner e Freeman (1995).

Portanto, o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional são formalizados em documentos gerenciais chamados de planos.

Relacionando objetivos e planos, constata-se que os objetivos determinam os planos, isto é, formulam-se os planos a partir dos objetivos. A missão é formulada pelos fundadores, acionistas, sócios ou administradores de topo da organização; os objetivos e planos estratégicos, pelos administradores de topo e pelos administradores de nível médio; e os objetivos (e/ou metas) e os planos operacionais são formulados pelos administradores de nível médio e pelos administradores de primeiro nível.

2.2.7 Controle

Entre as atividades administrativas, o controle, sobretudo o concomitante, é

fundamental à execução de uma gestão eficiente e eficaz.

Primeiramente, segundo Ferreira (2009), controle é o ato, efeito ou poder de controlar.

Sanvicente e Santos (2009), por sua vez, afirmam que *controlar* é, basicamente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo ou realizado com o planejado, estimado ou orçado (o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável).

Completando o conceito anterior, *controlar* é acompanhar e corrigir, envolvendo a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Welsch (1983) ressalta que o controle é realizado por meio de pessoas e não de objetos ou animais; portanto, o controle exige uma estrutura organizacional definida e uma delimitação muito clara de níveis de autoridade e responsabilidade. *Responsabilidade* é a obrigação de uma pessoa de executar uma tarefa que lhe foi atribuída.

Para Castanheira (2008), a etapa do controle gerencial se destaca quando da execução orçamentária, a partir da realização de confrontações e análises para se verificar se o nível operacional planejado está gerando o resultado necessário ao alcance satisfatório dos objetivos fixados.

Catelli *et al.* (2001) destacam que, na fase de execução, as ações planejadas são implementadas e resultam em transações ou operações realizadas. O controle objetiva exatamente ajustar os desvios verificados no decorrer da execução do planejamento, com base na avaliação de resultados e de desempenho. O processo de controle compreende a comparação entre os resultados planejados e os realizados, identificando-se os desvios e suas causas e estabelecendo-se ações corretivas oportunas.

De acordo com Stoner e Freeman (1995), *controle* é o processo de garantir que as ações correspondam aos objetivos e aos planos criados para alcançá-los. Quando se verifica que se está saindo do rumo planejado ou se depara com contingências não previstas, deve-se iniciar uma ação corretiva modificando o plano aprovado. Algumas vezes, o *replanejamento* é, na verdade, um fator-chave do sucesso gerencial de uma organização.

Seguindo a mesma linha, para Castanheira (2008), ocorre o controle por meio da confrontação entre os valores realizados e os planejados, verificando se as ações foram eficazes e orientando novas decisões.

Segundo Catelli *et al.* (2001), o controle deve ser executado nas áreas gerencial, operacional e na organização como um todo, envolvendo quatro etapas:

a) previsão dos resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;

- b) reunião de informações sobre o desempenho real;
- c) comparação entre o desempenho previsto e o real; e
- e) identificação de decisões inadequadas e ajuste dos procedimentos e processos que as produziram e, se possível, das suas consequências.

Fazendo a conexão entre controle e orçamento empresarial, segundo Sanvicente e Santos (2009), o orçamento é um instrumento de controle da administração. Welsch (1983) completa afirmando que o princípio orçamentário da oportunidade potencializa a ação de controle: quanto mais próxima à identificação das causas de certo problema, mais potente e eficaz será o controle correspondente; contrariamente, quanto mais demorado for o início da ação corretiva, maior será o efeito adverso.

Catelli *et al.* (2001) também acrescentam: controles eficazes devem se basear em planos claros, completos e integrados.

Almeida *et al.* (2009) enfatizam que sistemas orçamentários adequados devem viabilizar a existência de planejamento e controle gerencial eficazes.

Sendo assim, não basta planejar se não houver efetivo controle para assegurar que os objetivos sejam alcançados conforme o planejamento. Nesse panorama, o orçamento se sobressai, como foi visto.

2.3 Administração financeira

A gestão dos recursos financeiros é fator crítico de sucesso tanto para as pessoas físicas e famílias, como para as jurídicas. Sendo assim, em especial em virtude desta pesquisa focar as cooperativas de crédito, tópicos relevantes são o planejamento e o controle financeiros, voltados à manutenção adequada da liquidez dessas instituições financeiras sem fins lucrativos.

Simas *et al.* (2008) afirmam que é essencial destacar a importância da administração financeira, haja vista que, independente do porte da organização, ela é fundamental para a sua manutenção e desenvolvimento.

Para Gitman (2001), o gerente financeiro deve enfatizar a gestão dos fluxos de caixa da organização. Ele é responsável pela solvência da organização mediante o planejamento dos fluxos de caixa ou planejamento financeiro. Para isso, o administrador financeiro usa o Regime de Caixa, trabalhando com receitas e despesas efetiva e respectivamente recebidas e pagas em dinheiro ou outra disponibilidade de caixa. Independentemente de lucro ou prejuízo, a organização deve manter um fluxo de caixa suficiente para atender a suas obrigações no dia

de seu vencimento, destaca esse autor.

Neely, Sutcliff e Heyns (2001), à luz do modelo *Beyond Budgeting*, objeto de tópico a seguir, afirmam que a gestão financeira deve desempenhar as seguintes funções nas organizações:

- a) previsão e alocação de recursos por meio de planos contínuos utilizados para previsão de fluxo de caixa, em vez de controle de custos;
- b) medição e controle baseados não em relatórios do “real *versus* orçado”, mas sobre os progressos contra marcos e medidas estratégicas relativas; e
- c) gestão de custos através da criação de uma cultura de poupança e melhoria contínua, reforçada pelos sistemas de recompensa a longo prazo.

Segundo Weston e Brigham (2000), o planejamento financeiro é a elaboração de projeções de vendas, lucro e ativos baseadas em estratégias alternativas de produção e *marketing*, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas, ou seja, da determinação dos recursos necessários para realizar tais projeções. O controle financeiro situa-se na fase de implementação dos planos e corresponde a um processo de ajustamento por *feedback*, visando a assegurar que os planos sejam seguidos e/ou alterados em face de mudanças internas e externas.

O planejamento financeiro é relevante no contexto gerencial, pois objetiva (GITMAN, 2001):

- a) monitorar a condição financeira da organização;
- b) avaliar a necessidade de aumento ou diminuição da capacidade produtiva; e
- c) obter os financiamentos requeridos.

Mais especificamente, a gestão financeira visa ao alcance e à manutenção da liquidez. Sobre liquidez em cooperativas, Meinen e Souza (2010) apresentam as seguintes definições:

a) *Liquidez* é a disponibilidade de fundos ou a garantia de que estarão disponíveis para a organização satisfazer todas as saídas de caixa em dia; decorre tanto de ativos líquidos como da capacidade de captar recursos, inclusive do potencial de obtenção de crédito junto ao mercado.

b) *Gerenciamento da liquidez* é a atividade de controlar as entradas e saídas estimadas de caixa, identificando eventuais necessidades de caixa, otimizando o uso dos recursos e minimizando custos, principalmente em razão da agilidade e da capacidade de obtenção de recursos de terceiros a taxas vantajosas (mais baratas) à organização.

c) *Risco de liquidez* é o risco atual ou futuro ao capital ou aos resultados proveniente da incapacidade de a organização cumprir seus compromissos financeiros nos prazos

ajustados, por insuficiência de fundos.

Para mitigar o risco de liquidez, Meinen e Souza (2010) alertam que parte do *spread* deverá ser reservada para eventuais inadimplências imprevistas, visando à manutenção da liquidez da cooperativa de crédito.

Saunders (2000) afirma que o risco de liquidez resulta de dois motivos: um associado aos passivos, verificado sempre que os titulares de passivos da instituição financeira (IF), notadamente os depositantes, exigem a retirada em dinheiro de seus depósitos na mesma época, em curtíssimo prazo. Nesse caso, a IF é levada a captar fundos por empréstimos ou a liquidar ativos em condições desvantajosas para cobrir tais retiradas.

O outro motivo associa-se aos ativos, decorrentes de compromissos de empréstimos. Estes permitem ao tomador sacar fundos da IF sempre que assim o desejar. Havendo compromisso de saque, a IF precisa cobri-lo em tempo hábil, o que gera uma demanda por liquidez (SAUNDERS, 2000).

Meinen e Souza (2010) enfatizam que uma adequada gestão da liquidez exige:

- a) um Sistema de Informação Contábil-Gerencial (SIG) bem estruturado;
- b) análise das necessidades de financiamento sob cenários alternativos;
- c) diversificação das fontes de financiamento; e
- d) planos de contingências para situações emergenciais e imprevistas.

De acordo ainda com Meinen e Souza (2010), o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia recomenda:

- a) o estabelecimento de uma estratégia para o gerenciamento diário da liquidez;
- b) a implantação de um sistema de informação adequado à mensuração, monitoramento, controle e comunicação do risco de liquidez;
- c) um procedimento de mensuração e monitoramento das necessidades líquidas de financiamento;
- d) revisão periódica das premissas usadas no gerenciamento da liquidez, para verificação da sua validade;
- e) revisão contínua dos esforços para estabelecer um relacionamento adequado com os provedores de fundos;
- f) planos de contingências para enfrentar crises de liquidez e definir ações para satisfazer saídas de caixa emergenciais; e
- g) avaliação das estratégias, políticas, procedimentos e práticas relacionadas ao gerenciamento da liquidez, assim como adoção de medidas corretivas saneadoras de problemas e desvios porventura verificados.

Por seu turno, Saunders (2000) também alerta que graves problemas de liquidez ocorrem no caso de haver retiradas muito grandes e inesperadas, em razão de questões como:

- a) preocupação com a solvência da IF;
- b) efeito contágio: quebra em sequência de instituições financeiras semelhantes; e
- c) aumento de aplicações não financeiras.

Tais retiradas repentinas podem gerar uma corrida contra uma IF, gerando uma crise de liquidez, que pode levar à insolvência da IF. A essência dessa corrida vincula-se à natureza do contrato de depósito à vista, segundo o qual envolvem direitos do tipo “o primeiro a chegar, será o primeiro a sacar seus fundos”, fazendo com que os primeiros depositantes a entrarem em contato com a IF provavelmente receberão seus fundos integralmente, ao passo que outros nada ou pouco receberão. Assim, a IF paga a seus depositantes em sequência de chegada ou contato (SAUNDERS, 2000).

Ressalte-se que os problemas de liquidez decorrentes de retiradas muito grandes e inesperadas, como em qualquer outra IF, podem ocorrer nas cooperativas de crédito. Por isso, é necessária a manutenção de reservas financeiras suficientes, cumprimento dos limites normativos e o acompanhamento contínuo dos maiores tomadores de crédito e dos maiores depositantes junto à cooperativa de crédito.

Além disso, a manutenção de um valor total de capital social robusto e crescente contribui sobremaneira para suportar os efeitos financeiros deficitários decorrentes dos empréstimos concedidos a prazos bem mais longos do que os prazos dos depósitos mantidos pela cooperativa decorrentes das aplicações financeiras dos cooperados. Para melhorar o entendimento, por exemplo, isso ocorre quando se empresta a 120 meses contra uma aplicação de três ou seis meses. Em outras palavras, essa manutenção contribui para mitigar os efeitos decorrentes do descasamento entre o ciclo de pagamentos ou saídas de caixa e o ciclo dos recebimentos ou entradas de caixa, descasamento esse que pode levar à insolvência da organização.

Dessa forma, verifica-se que o planejamento e o controle financeiros objetivam evitar apertos de caixa, minimizar custos de obtenção de fundos, ensejar investimentos e manter a solvência da organização, tudo isso inserido num contexto permanente de uma gestão financeira dinâmica e eficaz, caracterizada pela liquidez constante e agilidade na tomada de decisões financeiras.

Em resumo, a Administração Financeira envolve o planejamento e o controle financeiros, bem como a elaboração e implementação do Orçamento de Caixa, que é uma das peças do orçamento empresarial. Essas atividades são fundamentais a qualquer organização;

contudo, para uma instituição financeira, cuja finalidade precípua é a administração de recursos financeiros de terceiros e a manutenção segura de sua liquidez, a gestão financeira torna-se mais relevante.

2.4 Teoria dos Sistemas

Neste tópico, objetiva-se realizar o enquadramento teórico desta pesquisa. Segundo a literatura, temas relacionados à gestão e às organizações podem ser adequadamente abordados a partir da Teoria dos Sistemas.

Assim, de acordo com Demo (2011), o sistemismo tem relevância no âmbito das disciplinas ligadas ao processo gerencial. No planejamento estratégico a visão sistêmica é fundamental, pois permite gerir recursos e estabelecer prioridades de forma mais estruturada.

Por sua vez, conforme Catelli *et al.* (2001), essa teoria refere-se a uma metodologia de estudo que permite tanto uma visão global de dado objeto como uma delimitação desse objeto e do seu estudo em determinado contexto. Ademais, em virtude da complexidade que normalmente caracteriza a abordagem de diversos assuntos organizacionais e gerenciais, constata-se que essa teoria é apropriada para delimitar, estruturar, estudar e entender esses assuntos.

Welsch (2007), enquadrando o estudo do orçamento empresarial nessa teoria, afirma que para se compreender adequadamente o conceito genérico de *planejamento e controle de resultados*, que é sinônimo de *orçamentos globais*, *orçamentos para fins administrativos*, *controle orçamentário* e *orçamento empresarial*, é preciso que esse conceito se aproxime do conceito de sistema que integra todos os aspectos funcionais e operacionais de uma organização. Portanto, deve-se enfatizar a integração e o inter-relacionamento entre as diversas funções e subfunções essenciais à administração eficaz de uma organização.

Por conseguinte, deve ficar claro que o orçamento é uma ferramenta de administração que precisa ser usada de forma integrada com outros instrumentos e técnicas gerenciais, como o planejamento estratégico.

Continuando, a Teoria dos Sistemas trata dos sistemas fechado e aberto. O sistema fechado não é relevante a esta pesquisa, pois a organização é um sistema aberto, fortemente impactado por outros sistemas e variáveis do ambiente externo.

Dessa forma, sob essa teoria, *sistema aberto dinâmico* é um conjunto de elementos, partes ou subsistemas interdependentes que interagem entre si para o alcance de um objetivo comum (ou mais), em constante inter-relação com o seu ambiente externo. A empresa, ou

sistema *empresa*, é um sistema aberto e dinâmico, composto por diversos subsistemas. A empresa faz parte do sistema ambiental, o conhecido ambiente externo, com o qual se interage constantemente (CATELLI *et al.*, 2001).

Por outro lado, no âmbito interno da empresa, seus diversos subsistemas operam no chamado ambiente interno. A missão, os objetivos organizacionais e os subsistemas componentes da organização incluem-se no ambiente interno da entidade, segundo Catelli *et al.* (2001).

Ante o exposto, verifica-se a propriedade do enquadramento desta pesquisa na Teoria dos Sistemas, visto que a sociedade cooperativa é um sistema aberto e dinâmico, e o orçamento empresarial é um produto do Sistema Orçamentário, que é um subsistema do Sistema de Informação Gerencial de uma organização ou empresa, como será visto logo a seguir.

2.5 Sistema de Informação Contábil-Gerencial (SIG)

No processo de planejamento e controle de resultados, fator crítico de sucesso são a geração e a disponibilidade de informações adequadas à administração para a tomada de decisões acertadas. Para isso, faz-se necessário contar com um Sistema de Informação Contábil-Gerencial, ou melhor, um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) ajustado a tal demanda administrativa.

Portanto, tópico fundamental no contexto do planejamento, controle gerencial, processo decisório e orçamento empresarial é o Sistema de Informação Contábil-Gerencial (SIG) da organização, que corresponde ao conjunto de recursos e procedimentos interdependentes que se interagem para produzir e comunicar informações à administração, para o processo de gestão organizacional em todas as suas etapas: planejamento, execução, controle, resultados, avaliação, replanejamento, e em todos os seus níveis: estratégico, tático e operacional (FREZATTI *et al.*, 2009; PADOVEZE, 2007).

Também conforme Frezatti *et al.* (2009) e Padoveze (2007), o SIG objetiva gerar informações que atendam às necessidades dos tomadores de decisões, ou seja, a seus modelos decisórios, devendo ser desenvolvido observando-se a estrutura organizacional e o modelo de gestão da entidade.

O SIG deve possuir ao menos três módulos, subsistemas ou sistemas (FREZATTI *et al.*, 2009; PADOVEZE, 2007):

a) Sistema de Informações Contábeis (SIC): é o cerne de um SIG, pois objetiva

identificar, mensurar, registrar, acumular, processar, gerar e comunicar informações sobre os eventos econômico-financeiros que decorrem da gestão patrimonial; gerido por um contador, o SIC também é útil para:

1) avaliação de desempenho; e
2) prover dados e informações para fins de remuneração, apuração e distribuição de resultados, avaliações, análises e tomada de decisões;

b) Sistema Orçamentário: é o que provê o plano operacional da organização, expresso em termos físicos, operacionais e monetários: a projeção e a fixação de metas físicas (quantidades e volumes) e econômico-financeiras são transformadas em seus equivalentes financeiros, monetários ou fiscais, sob a forma de receitas, despesas e resultados; e

c) Sistema de Custos, que deve possibilitar: a apuração dos custos, do resultado contábil e da margem de contribuição, por serviço, produto, linhas de produtos, atividades, áreas de responsabilidade; a mensuração e otimização da eficiência no uso de recursos; e a avaliação de desempenho de gestores e respectivas remunerações.

Focando o Sistema Orçamentário, em razão do tema deste trabalho, Castanheira (2008) salienta que, além dos dados planejados, o sistema orçamentário é alimentado pelos dados gerados pelo SIC e pelo Sistema de Custos. Para essa autora, o planejamento e os orçamentos devem integrar o Sistema de Informação Gerencial da organização. O orçamento empresarial faz parte do SIG, podendo atuar como ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial.

Oliveira *et al.* (2007) afirmam que as informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que subsidiem o processo decisório da organização. Um SIG bem estruturado auxilia o gestor na tomada de decisões, proporcionando maior consistência e agilidade na obtenção de informações e preparação do orçamento empresarial, além de subsidiar o controle gerencial.

A eficácia do processo orçamentário subordina-se a existência de um SIG consistente, bem estruturado e ágil (CASTANHEIRA, 2008).

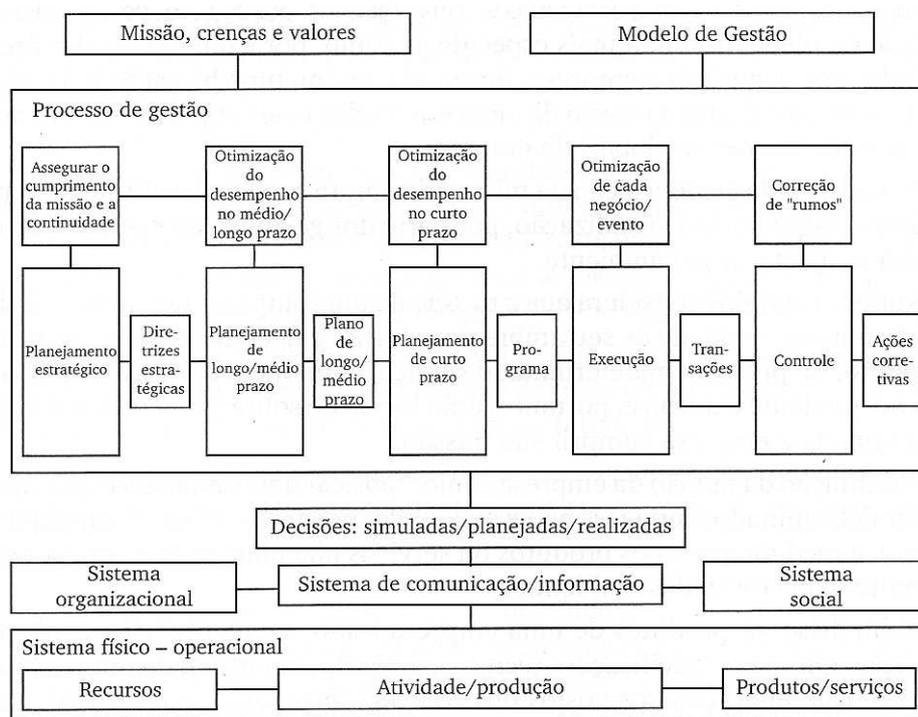
Simas *et al.* (2008) enfatizam que o sistema orçamentário é uma das condições essenciais ao sucesso empresarial, pois permite que a organização visualize antecipadamente as atividades (e seus resultados) a serem desempenhadas no período projetado, assim como o caminho a percorrer, o rumo a seguir, em que sentido operar no ambiente externo.

Sob a abordagem sistêmica abordada por Catelli *et al.* (2001), relativamente aos subsistemas componentes do sistema *empresa*, nesta pesquisa se destacam os subsistemas institucional, gerencial e de informação.

O institucional forma-se pelas crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa, orientando os demais subsistemas, e engloba o modelo de gestão. O subsistema de gestão é responsável pela orientação das atividades e operações da empresa, abarcando o planejamento, a execução e o controle das atividades para que sejam alcançados os objetivos; é responsável pela dinâmica e eficácia da empresa. O subsistema de informação provê as informações necessárias à execução e gestão das atividades organizacionais (CATELLI *et al.*, 2001).

A figura a seguir apresenta a abordagem sistêmica da empresa:

Figura 6 — Sistema de Gestão, Eficácia e Resultados



Fonte: Catelli *et al.* (2001).

Verifica-se que o planejamento, o orçamento empresarial e o controle integram o subsistema de gestão da organização.

Deve-se destacar também a importância e a alocação do orçamento no contexto gerencial: o Sistema Orçamentário provê as informações necessárias ao planejamento operacional, do qual resulta o plano operacional, também chamado de orçamento empresarial ou orçamento global.

Além disso, sob a infraestrutura de um SIG bem construído, é desejável que o planejamento seja um processo de aprendizagem formal, compromissado, aceito, respeitado, útil, contínuo, atualizado, participativo, orientado por objetivos, estratégico, controlado,

readaptável e implementado com o auxílio do orçamento empresarial e de outras ferramentas e técnicas de Contabilidade Gerencial e/ou de Administração.

O processo de gestão é um processo decisório. O alcance dos objetivos organizacionais ocorre por meio de informações gerenciais. Portanto, o processo de gestão requer necessariamente sistemas de informações para subsidiar os gestores da organização. Esses sistemas integrados ao processo de gestão determinam a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback* do sistema *empresa* (CATELLI *et al.*, 2001).

Assim sendo, um SIG bem estruturado requer a existência do Sistema de Informação Orçamentária, o qual gera e disponibiliza informações para implementação do orçamento empresarial, que será objeto do tópico logo a seguir.

2.6 Orçamento empresarial e processo orçamentário

Este tópico aborda a ferramenta de administração foco desta pesquisa: o orçamento empresarial, tanto em termos gerais como para as cooperativas de crédito, que são as organizações objeto deste estudo.

2.6.1 Conceitos, características e importância do orçamento

Primeiramente, segundo Ferreira (2009), orçamento é o ato de orçar; cálculo; discriminação da origem (receitas, rendas, remunerações) e da aplicação (gastos, custos, despesas, investimentos) dos recursos a serem usados para determinado fim. Orçar é calcular, estimar.

Na literatura de gestão, Atkinson *et al.* (2000) afirmam que o orçamento é uma ferramenta gerencial que reflete a expressão quantitativa e monetária das entradas (fontes) e das saídas (alocações) de recursos, orientando a alocação de recursos para cada subunidade organizacional, com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo.

Por sua vez, Weston e Brigham (2000) conceituam orçamento como um plano que estabelece os gastos projetados para certa atividade e indica as fontes dos recursos necessários à sua execução, ou seja, relaciona os recursos financeiros para fazer face a esses gastos.

Ainda conforme Atkinson *et al.* (2000), Weston e Brigham (2000), ciclo orçamentário é o período no qual se elabora, aprova e executa um orçamento. Quanto à periodicidade, o orçamento pode ser elaborado para períodos diários, semanais, mensais, bimestrais, trimestrais, quadrimestrais, semestrais ou anuais. Geralmente os orçamentos são estabelecidos

em bases mensais. Com o passar do tempo, comparam-se os valores reais com os projetados no orçamento; as diferenças devem ser explicadas; os valores projetados para o restante do ano devem ser reajustados, caso as projeções iniciais mostrem-se relevantemente irreais face ao cenário modificado.

Integrando o processo de planejamento operacional da organização, o orçamento empresarial constitui-se em parâmetro para a avaliação dos planos e permite a apuração de resultados por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e de contabilidade. Via de regra, o período do orçamento é de um ano, podendo sofrer ajustes mensais, trimestrais, semestrais, entre outros (LUNKES, 2009).

Dando continuidade, Lunkes (2009) afirma que, em sua forma tradicional, regra geral o orçamento é elaborado por departamento, observada a estrutura organizacional. O chamado centro ou área de responsabilidade pode ser, por exemplo, uma unidade de negócio, departamento, processo, atividade ou conta contábil.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2006), quanto à elaboração do orçamento anual, afirmam que o plano estratégico proporciona a estrutura a partir da qual será elaborado o orçamento anual. O orçamento envolve a vinculação de recursos para o ano seguinte. Tal vinculação deve ser programada com clara ideia da direção que a organização tomará a longo prazo. Portanto, a grande vantagem do plano estratégico é que ele facilita a elaboração de um orçamento empresarial operacionalmente efetivo. Em regra, nas organizações sem planejamento estratégico, o processo de planejamento tem início com a elaboração do orçamento anual.

Castanheira (2008) corrobora o entendimento de Anthony e Govindarajan (2006), ao afirmar que o orçamento empresarial decorre do planejamento estratégico, sendo instrumento que auxilia o gestor em suas funções administrativas. Planejamento estratégico e orçamento apoiam as tomadas de decisões e as direcionam ao alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, o orçamento anual corresponde a uma fração anual do plano plurianual (plano estratégico ou de longo prazo) da organização (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006; SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Nessa mesma linha, segundo Mário *et al.* (2009), o orçamento é um instrumento gerencial usado para facilitar o processo de alcance dos objetivos organizacionais, objetivando otimizar os resultados pela coordenação das operações, redução de desperdícios e auxílio ao processo decisório.

No que tange à sua importância, o orçamento empresarial é uma ferramenta ou técnica gerencial ou de administração que desempenha papel relevante na gestão dos recursos

organizacionais, além de ser importante instrumento de planejamento e controle (SIMAS *et al.*, 2008).

Al-Khadash *et al.* (2012) destacam que o orçamento é fundamental para a gestão organizacional: é uma ferramenta muito importante na tomada de decisões estratégicas, avaliação de desempenho, atribuição de responsabilidades, participação subordinada e criação de ideias.

Por seu turno, Frezatti (2009) afirma que o orçamento pode ser considerado um dos pilares da gestão, pois reflete as prioridades e a direção da entidade para determinado período, proporcionando condições de avaliação do desempenho de suas áreas e gestores.

Em resumo, o orçamento corresponde a uma projeção de curto prazo das origens, aplicações de recursos e resultados de uma organização para certo período. Ele é uma ferramenta importante ao planejamento e ao controle organizacionais. Por conseguinte, sua elaboração e implementação envolvem aspectos de planejamento e de controle.

2.6.2 Características de um processo orçamentário eficaz

Neste tópico, serão abordadas as características de um processo orçamentário eficaz, de acordo com a literatura gerencial, as quais serviram de parâmetro para a comparação e a análise entre o que existe atualmente nas sociedades cooperativas estudadas, em termos de processo orçamentário implementado, e um processo ideal.

Sendo assim, Welsch (2007) apresenta os fundamentos, princípios ou características de um processo orçamentário eficaz:

a) envolvimento administrativo: apoio, confiança, perseverança, participação e orientação de todos os níveis administrativos, notadamente da alta administração;

b) adaptação organizacional: o orçamento deve apoiar-se numa sólida estrutura organizacional e num conjunto bem definido de linhas de autoridade e responsabilidade, minimizando a duplicação de esforços, retrabalhos e a diluição e a imprecisão ou indefinição de responsabilidade;

c) contabilidade por áreas de responsabilidade: o sistema contábil deve ser organizado de acordo com a estrutura de responsabilidade da organização; logo, a contabilidade não pode ser terceirizada;

d) orientação para objetivos: uso da administração por objetivos;

e) comunicação integral: tanto os superiores como os subordinados devem possuir o mesmo entendimento claro sobre responsabilidades e objetivos;

f) expectativas, estimativas e projeções realistas: deve-se evitar tanto o conservadorismo exagerado como o otimismo irracional. Para isso, elas devem referir-se:

- 1) a uma dimensão temporal específica;
- 2) a ambientes externo e interno projetados ou visualizados para certo período; e
- 3) a objetivos e metas alcançáveis num alto nível de eficiência global: eles devem representar um desafio real (valores projetados realistas), tanto para o administrador como para a unidade operacional;

g) promoção de uma educação eficaz e contínua no uso de orçamentos, objetivando:

- 1) comunicação das políticas e intenções da alta administração em relação ao orçamento;

- 2) desenvolvimento de atitudes positivas, para que o administrador possa relacionar o sucesso da organização ao seu próprio sucesso; e

- 3) mostrar como o orçamento pode contribuir para o desempenho efetivo das tarefas administrativas de cada indivíduo;

h) oportunidade: deve-se elaborar um calendário definido (ou ciclo de planejamento) para o planejamento formal, os relatórios de desempenho e outras atividades correlatas;

i) aplicação flexível: nenhuma ferramenta ou técnica gerencial pode dominar uma organização; a flexibilidade orçamentária deve ser uma política para impedir o *engessamento* e permitir o aproveitamento de oportunidades, mesmo que não incluídas no orçamento;

j) reconhecimento dos esforços individual e de equipe: as realizações individuais, tanto positivas quanto negativas, devem ser identificadas e consideradas no processo de gestão; o sistema de avaliação individual deve ser justo, meritório, compreensível, preciso e objetivo; e

k) acompanhamento: tanto o desempenho favorável como o desfavorável devem ser cuidadosamente analisados, objetivando:

- 1) no caso de desempenho inferior, imediatamente dar início a ações corretivas e construtivas;

- 2) no caso de desempenho favorável, reconhecê-lo e possivelmente permitir a transferência de conhecimentos a outras áreas; e

- 3) criar condições para melhorar o planejamento e o controle no futuro, ou seja, proporcionar aprendizagem gerencial.

A seu turno, Anthony e Govindarajan (2006) ratificam e complementam o rol de Welsch (2007), nestes termos:

- a) os valores apresentados no plano estratégico, no orçamento anual (plano

operacional) e no sistema contábil devem ser consistentes e compatíveis entre si;

b) com relação ao controle gerencial das operações anuais da organização, o processo de elaboração do orçamento tem início no ano anterior ao de sua implementação;

c) o orçamento é uma ferramenta importante ao planejamento e ao controle das organizações, em especial no curto prazo;

d) apresenta ainda as seguintes características:

1) o orçamento operacional inclui receitas, despesas e resultados previstos para um ano (12 meses);

2) estima resultados;

3) é apresentado em termos monetários (valores em moeda) e físicos (quantidades, unidades, volumes);

4) é um compromisso gerencial, pois os envolvidos no processo orçamentário devem se comprometer a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos orçamentários, arcando com as consequências dos fracassos, frustrações e erros relevantes;

5) deve ser aprovado por autoridade superior à dos responsáveis por sua execução;

6) após a aprovação, o orçamento somente deve ser alterado em razão de condições ou questões especiais, ou seja, em situações excepcionais;

7) o real deve ser comparado com o orçado e as variações devem ser analisadas e explicadas;

8) o orçamento deve ser concluído pouco tempo antes do início do exercício ou período a que se referir, proporcionando o uso de informações mais atuais à administração; e

9) o orçamento deve basear-se nos julgamentos e contribuições dos executivos de todos os níveis da organização.

Welsch (2007) acrescenta ainda que, para a implementação bem-sucedida do orçamento empresarial, deve-se observar e entender também o seguinte:

a) deve ser usado com o conhecimento apropriado e bom senso, considerando completamente o papel de liderança do administrador, devendo possibilitar o uso de outras ferramentas administrativas como: administração por objetivos, comunicação efetiva, administração participativa, controle dinâmico, *feedback* contínuo, contabilidade por níveis de responsabilidade, administração por exceção e flexibilidade administrativa;

b) deve haver participação ampla de todos os níveis administrativos e de todas as subdivisões ou departamentos da organização no processo orçamentário;

c) o orçamento empresarial é um sistema de informação administrativo, que possui uma relação especial com o Sistema de Informação Contábil (SIC), pois:

1) a Contabilidade fornece os dados históricos para a elaboração dos planos organizacionais;

2) o componente financeiro do orçamento é estruturado num formato contábil; e

3) a Contabilidade provê a maioria dos dados usados na avaliação de desempenhos, isto é, na comparação entre dados reais e planejados;

d) deve ser estabelecido preferencialmente com base nos seguintes conceitos:

1) planejamento estratégico;

2) contabilidade por níveis ou áreas de responsabilidade;

3) contabilidade por margem de contribuição, ou seja, com base no Custeio Variável;

4) custo-padrão;

5) orçamento variável de despesas;

6) relatórios de desempenho operacional;

7) planejamento de resultados;

8) administração por objetivos; e

9) administração participativa;

e) deve facilitar o desempenho do processo de gestão;

f) deve-se possuir claro discernimento que são as pessoas que formam o conteúdo da administração, implementando os atos e decisões gerenciais;

g) deve haver a convicção de que a administração é capaz de planejar e controlar o destino da organização no longo prazo, mediante uma série contínua de decisões bem-sucedidas;

h) o processo de tomada de decisões deve gerar planos e ações destinados a garantir a geração contínua de lucros financeiros e de retorno sobre os investimentos, por meio da gestão eficaz dos fluxos de recursos de entrada (pessoas, capital e matérias-primas, que implicam em gastos) e saída (produtos e serviços, que geram receitas; e contribuições da empresa à sociedade, que geram gastos); dessa forma, a função essencial da administração é combinar adequadamente esses fluxos, por intermédio do processo administrativo, para que os objetivos de longo prazo da organização sejam permanentemente alcançados; e

i) no processo orçamentário, questão fundamental é o desenvolvimento de programas de trabalho e expectativas de desempenho, os quais são essenciais à consecução dos objetivos organizacionais; portanto, deve-se enfatizar um conceito de desempenho em vez de um conceito fiscal, ou seja, de resultados econômico-financeiros.

Concluindo, segundo a literatura gerencial, a observância das características acima possibilita o uso adequado e eficaz do orçamento empresarial. Com base nelas é que o

questionário usado para a coleta dos dados desta pesquisa foi formatado, assim como elas orientaram a construção do referencial teórico e as análises dos resultados deste estudo.

2.6.3 Utilização e composição do Orçamento Empresarial

Neste tópico, objetiva-se abordar resumidamente aspectos relacionados à utilização, às finalidades e à composição do orçamento empresarial.

Quanto ao uso, Simas *et al.* (2008) alertam que muitas organizações ainda utilizam a intuição e o improvisado com a expectativa de atingir seus objetivos. É prática comum a não utilização: (a) do orçamento empresarial; (b) de métodos estatísticos na elaboração das projeções; e (c) de sistemas de informações nos processos decisórios. Isso dificulta a definição mais acurada de quanto vender, a que preço, quais os custos atribuídos a cada produto, quanto são as despesas normais e de quanto será o resultado para o exercício seguinte. Algumas organizações sequer descrevem sua intenção de crescer ou em quanto pretendem aumentar a sua participação no mercado, por exemplo.

Por outro lado, é prática bastante comum, quando da definição das estimativas orçamentárias, a utilização de dados passados para a projeção futura. Tal método pode trazer bons resultados, visto que há forte tendência de os eventos passados se repetirem; porém, a combinação de elementos novos e objetivos deve ser também considerada (SIMAS *et al.*, 2008).

Ressalte-se que essa prática é comum entre as entidades e órgãos públicos brasileiros, na elaboração do orçamento público, bem assim em algumas sociedades cooperativas mineiras, no orçamento empresarial ou em suas projeções. Tal prática, como afirma Simas *et al.* (2008), é comum, simples de operacionalizar e eficaz. Portanto, é uma boa prática, desde que as estimativas orçamentárias passadas sejam próximas dos respectivos valores realizados e desde que a definição do percentual de reajuste dessas estimativas para o período seguinte tome por base pressupostos ambientais realistas.

Avançando mais, Sanvicente e Santos (2009) aconselham as pequenas e médias empresas a utilizarem um sistema orçamentário, isto é, o porte da organização não é determinante para a elaboração e execução de orçamentos. Welsch (2007) frisa que empresas de menor porte que as indústrias devem também preparar formalmente orçamentos.

Por sua vez, Almeida *et al.* (2009) afirmam que, considerando as características de gestão próprias das cooperativas, baseada num modelo participativo de tomada de decisões, a utilização do orçamento é útil como ferramenta de apoio à formulação e implementação de

estratégias e de controles.

Anthony e Govindarajan (2006) ressaltam as seguintes finalidades da elaboração do orçamento empresarial:

a) pormenorizar e operacionalizar o plano estratégico, possibilitando a avaliação do desempenho organizacional e melhorando o processo de tomada de decisões;

b) auxiliar a coordenação das atividades organizacionais, detectando inconsistência no plano único consolidado e permitindo sua resolução;

c) definir claramente as responsabilidades e alçadas de todos os envolvidos no processo; autorizar os respectivos limites de gastos e informá-los sobre o desempenho que deles se espera; a responsabilidade deve ser delegada a todos os centros de responsabilidade da organização; e

d) permitir a efetiva avaliação do desempenho dos envolvidos. O orçamento representa um compromisso do responsável pelo setor orçado perante seu superior hierárquico. Portanto, o orçamento representa um parâmetro de avaliação de desempenho real.

A seu turno, Atkinson *et al.* (2000) afirmam que os gestores usam informações orçamentárias para:

a) identificar as exigências de recursos, objetivando a obtenção de recursos necessários tempestivamente, na instituição certa e ao menor custo possível;

b) diagnosticar problemas, evitá-los, resolvê-los, minimizá-los ou lidar com eles sistematicamente;

c) comparar resultados operacionais e financeiros projetados com os reais, interna e historicamente e com os dos concorrentes, testando a eficiência operacional da organização: a verificação de diferenças significativas entre receitas, despesas e resultados projetados e os efetivos ou reais indicam falhas de planejamento (planos irreais) e/ou de execução (falhas administrativo-operacionais);

d) controlar recursos flexíveis ou comprometidos no curto prazo, que resultam em custos variáveis, assim como recursos comprometidos no médio e longo prazos, que resultam em custos fixos;

e) determinar se um plano poderá atingir os objetivos organizacionais;

f) comunicar os objetivos de curto prazo aos colaboradores; e

g) coordenar atividades.

No que toca à composição orçamentária, Lunkes (2010) ressalta que a estrutura básica do orçamento global constitui-se de projeções financeiras e físicas (quantitativas), que

abarcam tanto o impacto das decisões financeiras como o das decisões operacionais, incluindo as seguintes peças, planos ou orçamentos individuais:

a) orçamentos de vendas, estoque final, produção, custos dos materiais, mão de obra direta, custos indiretos de fabricação, despesas gerais e administrativas, cujas decisões referem-se à aquisição, contratação, uso e fruição de recursos escassos; e

b) orçamentos de capital e de caixa; balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício projetados, cujas decisões concentram-se em obter os meios financeiros para adquirir aqueles recursos.

Nessa mesma linha, o orçamento empresarial completo ou orçamento-mestre global divide-se nestes dois tipos de orçamentos, de acordo com Atkinson *et al.* (2000):

a) orçamentos operacionais, que indicam as exigências esperadas e os resultados das atividades operacionais, como vendas, produção, compras, administrativas, durante o período do planejamento organizacional, vinculando-se a volumes, quantidades e metas físicas; e

b) orçamentos financeiros, que incluem as demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial – BP – e Demonstração do Resultado do Período ou do Exercício – DRE) e o Orçamento de Caixa ou Fluxo de Caixa, que é uma demonstração gerencial, conhecidos como demonstrações projetadas ou *proforma*, as quais visam à projeção da repercussão financeira esperada das atividades resumidas nos orçamentos operacionais, vinculando-se a metas e recursos financeiros e à gestão dos fluxos de caixa da organização.

Por outro lado, segundo Castanheira (2008), o *orçamento operacional* inclui os planos de *marketing*, produção, investimentos e recursos humanos, ao passo que o *financeiro* compõe-se dos planos de vendas, custos de produção, despesas administrativas e de vendas, Demonstração do Resultado do Período, Balanço Patrimonial, Orçamento de Caixa e Demonstração da Margem de Contribuição.

Dessa maneira, verificou-se a importância do uso da Estatística na elaboração e composição do orçamento empresarial, o qual é constituído, por um lado, de peças que captam os elementos físicos do processo operacional da organização, e, por outro lado, das peças financeiras, as quais visam a demonstrar a projeção dos valores e fluxos financeiros das quantidades estimadas no orçamento operacional.

Concluindo, a literatura orçamentária recomenda às pequenas e às médias empresas o uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio ao planejamento e ao controle gerencial, assim como às sociedades cooperativas.

2.6.4 Peças do orçamento empresarial

No presente subitem, serão tratadas as peças, planos ou orçamentos componentes do orçamento empresarial. Essas peças são as comumente previstas na literatura gerencial e elaboradas no cotidiano das organizações, principalmente pelas indústrias. Não obstante, serão abordados aspectos aplicáveis às organizações prestadoras de serviços, como as cooperativas de crédito.

Iniciando, o orçamento de vendas é a peça ou plano inicial de todo o processo orçamentário de uma organização; ele dispara o processo de orçamentação, evidenciando a expectativa da organização com relação às vendas das mercadorias que comercializa, apontando o preço unitário e as quantidades, gerando o valor total da receita que se espera obter. Logo, este orçamento deve ser bem e cautelosamente elaborado, pois a estimativa de vendas é fundamental às demais etapas e orçamentos seguintes e restantes do processo orçamentário (SIMAS *et al.*, 2008).

Nessa mesma linha, de acordo com Atkinson *et al.* (2000), o processo orçamentário se inicia e se baseia na previsão da demanda, que é a estimativa das vendas potenciais, em dado mercado, para um produto sob condições específicas (preço de venda específico). Na sequência, com base na previsão da demanda, a empresa prepara um orçamento de vendas para cada linha-chave de bens ou serviços. Assim, este orçamento é uma previsão das vendas pesquisadas e planejadas para o mercado, não podendo seus valores excederem os constantes da previsão da demanda. Ele mostra o nível projetado de vendas por produto, fornecendo a base para os outros orçamentos incluírem os fatores necessários à produção.

Por sua vez, conforme Sanvicente e Santos (2009), este orçamento constitui um plano das vendas e respectivas receitas futuras da empresa para certo período. Sua principal função é determinar o nível das atividades futuras da organização. Todos os demais orçamentos são desenvolvidos com base nesse orçamento, ou seja, a elaboração das peças orçamentárias se inicia com a determinação do que será vendido, em que quantidade, a que preço e quando. Na elaboração do orçamento de vendas, devem-se considerar variáveis relativas ao mercado consumidor, à produção, ao mercado fornecedor e de trabalho e a recursos financeiros.

Portanto, verifica-se a importância de se elaborar o orçamento de vendas da forma mais realista possível. Contudo, isso não é tarefa fácil porque sua confecção envolve variáveis ambientais externas bem complexas, como o mercado consumidor.

Elaborado o plano de vendas, em se tratando de empresa industrial ou prestadora de serviços, a peça seguinte a ser construída é o orçamento de produção ou de capacidade

produtiva, que especifica as necessidades de produção; identifica a produção intencional durante cada mês do orçamento anual. Os planejadores conciliam o orçamento de vendas com a política de estoques da empresa e com o nível de capacidade produtiva para a determinação do orçamento de produção (ATKINSON *et al.*, 2000).

Ainda para Atkinson *et al.* (2000), em especial nas empresas industriais, atacadistas ou comerciais, o estoque é crítico e tem papel fundamental na elaboração do orçamento de produção. O orçamento de aquisição de materiais indica as compras necessárias. O setor de compras prepara um orçamento de aquisição de materiais para comprar matérias-primas e suprimentos que o processo de produção necessita. O principal material é a matéria-prima. Os orçamentos de aquisição de materiais são dirigidos pelos ciclos dos planos de produção da empresa e dos fornecedores.

De acordo com Sanvicente e Santos (2009), é preciso estimar o quanto será gasto para a obtenção das receitas de vendas, ou seja, os custos de produção, cujos elementos são três: mão de obra direta, materiais diretos e custos indiretos de produção. O orçamento de produção é o principal instrumento para isso, consistindo em um plano de produção para o período considerado, objetivando atender às vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos. Apresenta, por períodos, as quantidades de cada produto a serem fabricadas, vinculando-se diretamente aos estoques de materiais diretos, produtos em elaboração e produtos acabados, assim como a gastos de armazenamento, manutenção e conservação.

Dessa forma, esse orçamento cuida principalmente dos valores físicos: quantidades e volumes a produzir. O orçamento do custo da produção faz a junção entre valores físicos e monetários (preço \times quantidade) e dá origem aos valores unitários e totais do custo da produção e dos seus elementos, relativamente ao período orçamentário em referência.

Por conseguinte, o orçamento do custo de produção é fundamental para as atividades de apuração de resultado e controle dos custos das empresas industriais e prestadoras de serviços, pois cuida exatamente do custo dos fatores ou recursos usados na produção ou na atividade de prestação de serviços.

Na sequência, Sanvicente e Santos (2009) apresentam os orçamentos correspondentes aos três elementos do custo da produção:

a) orçamento de materiais diretos ou matérias-primas, que são considerados custos diretos de produção. Sua elaboração exige: a determinação das quantidades e respectivos custos de aquisição de matérias-primas a serem consumidas no processo produtivo do período; o estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas; e a elaboração do programa de suprimentos.

A matéria-prima corresponde a qualquer material que seja fisicamente agregado ao produto, passando a integrá-lo.

b) Orçamento de mão de obra direta (MOD), o qual espelha a política de pessoal da organização e absorve parcela significativa do seu custo total de produção. Ele consiste em: estimar a quantidade de MOD (em horas) que será necessária à execução do orçamento de produção; projetar a taxa horária que será usada; e calcular o custo total da MOD. Pode ser elaborado detalhando-se as quantidades e os valores de MOD por produto, centro de custo, período ou atividade.

O custo de MOD inclui todos os gastos com qualquer funcionário cujo trabalho seja executado no produto, implicando em sua mudança de forma, natureza ou funcionalidade. Assim, o custo de MOD abrange a remuneração e os benefícios pagos pela organização aos trabalhadores ocupados nas operações produtivas ou que têm a seu cargo o controle de operações específicas de fabricação.

c) Orçamento de custos indiretos de produção ou gastos gerais de fabricação, o qual consiste na projeção desses custos por período e agrupadas por áreas de responsabilidade. Ele é um dos orçamentos mais complexos, haja vista a heterogeneidade dos itens envolvidos e a dificuldade para identificar e correlacionar o total desses custos aos objetos de custos e aos volumes de produção.

Este orçamento inclui os custos dos serviços de manutenção, almoxarifado, ferramentaria e outros não diretamente vinculados ou identificáveis às atividades produtivas da organização, ou seja, abarca os custos de mão de obra indireta empregada no processo produtivo. Ademais, abrange todos os custos dos demais materiais usados na fabricação de certo produto, desde que a ele não sejam agregados fisicamente, como: combustíveis, lubrificantes, lâmpadas elétricas, lixas, ou seja, os custos dos materiais indiretos.

Portanto, tal orçamento abrange todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão de obra direta ou matéria-prima, inclusive os custos de capacidade produtiva ociosa, os incorridos indiretamente em departamentos e os gerais, que envolvem a fábrica como um todo ou a elaboração de mais de um produto. Outros exemplos: depreciação de ativos imobilizados, material de expediente.

Ressalte-se que os custos indiretos são atribuídos a certo objeto de custo por meio de algum critério de rateio.

Dessa forma, verifica-se a relevância da construção realista dessa peça orçamentária. Uma grande questão na confecção dela é ter um sistema de informações de custos que seja alimentado por todos os custos incorridos no processo de fabricação.

Além disso, como a fixação dos preços em setores não monopolizados ou oligopolizados é ditada pelo mercado, há somente duas formas de se aumentar o lucro: ou se aumenta a receita ou se diminui os gastos, em especial os custos e despesas. Portanto, conhecer precisamente os gastos organizacionais é questão de sobrevivência: é poder saber realmente se o negócio está gerando lucro ou operando em prejuízo, e de quanto ele é.

Por seu turno, o orçamento de mercadorias é elaborado pelas empresas comerciais atacadistas ou varejistas. Ele abrange os estoques, suas reduções, remarcações, descontos para empregados, insuficiências, compras e margens brutas, ou seja, com base no planejamento das vendas, envolve o planejamento dos estoques e das compras de mercadorias, inclusive dos níveis de estoque (WELSCH, 2007).

Em resumo, este orçamento deve apresentar as quantidades e os custos de aquisição projetados das mercadorias a serem provavelmente compradas, estocadas e vendidas durante o ciclo orçamentário.

Com relação às despesas, o orçamento correspondente deve ser cuidadosamente elaborado e acompanhado durante sua execução. Simas *et al.* (2008) salientam que o orçamento de despesas é o mais trabalhoso do processo orçamentário, dado que há grande variedade de tipos de despesas a serem considerados e é necessário elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da organização.

Sobre as despesas, Atkinson *et al.* (2000) discorrem sobre o orçamento de contratação, treinamento e demissão de pessoal administrativo, que mostra a quantidade esperada de pessoas a ser contratada, treinada ou demitida. Os departamentos de pessoal ou de recursos humanos preparam o orçamento de contratação e treinamento de pessoal, podendo incluir tanto atividades de expansão como de contração. Como produto desse processo, elabora-se o orçamento das despesas com o pessoal que não trabalha na produção, seja direta, seja indiretamente.

Deve-se também elaborar o orçamento de gastos administrativos e discricionários. Os gastos discricionários são aqueles não vinculados diretamente a níveis de atividade ou de produção, referindo-se à infraestrutura necessária à produção e à venda orçadas. Este orçamento resume os gastos em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento de produtos ou serviços (P&D), publicidade e propaganda, treinamento, entre outros (ATKINSON *et al.*, 2000).

Segundo Sanvicente e Santos (2009), sob o título de orçamento de despesas administrativas e de vendas, o orçamento de gastos administrativos deve abranger os vinculados à gestão das operações da empresa, tais como: gastos com o pessoal

administrativo, viagens, telefonemas, Internet, materiais de expediente e de limpeza, depreciação de ativos imobilizados usados na área administrativa, seguros, tributos e contribuições, energia elétrica, água e esgoto, serviços prestados por terceiros, aluguéis. São predominantemente fixos esses gastos.

Ressalte-se que todas as estimativas elaboradas pelos diversos departamentos devem ser feitas considerando-se os efeitos da inflação. As despesas devem ser estimadas a preços de primeiro de janeiro do ano ou do início do período do orçamento (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Ainda para Sanvicente e Santos (2009), o orçamento de despesas de vendas deve incluir todos os gastos a serem realizados com a venda, distribuição e garantia dos produtos a serem produzidos e vendidos: remuneração do pessoal de vendas e de distribuição, inclusive as comissões e ajudas de custo dos vendedores, gastos com propaganda e publicidade dos produtos, amostras grátis, despesas com viagens, visitas e eventos comerciais, feiras, congressos, materiais de expediente, telefone e Internet, correios e cartórios, fretes, combustíveis, lubrificantes, manutenção e conservação de veículos comerciais e de distribuição e respectivas depreciações, seguros, despesas com a manutenção de postos de vendas, gastos com o pós-venda, inclusive os decorrentes de cumprimento das garantias legais e de fábrica dos produtos vendidos, assim como os relativos a pesquisas de satisfação dos clientes.

Este orçamento deve ser elaborado simultaneamente ao de vendas. Portanto, orçadas as vendas desejadas ou possíveis, deve-se paralelamente orçar os gastos necessários à viabilização dessas vendas. Deve-se ainda fazer uma análise da relação do incremento das vendas *versus* o aumento das despesas de vendas (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Por outro lado, entre as peças orçamentárias que estimam a repercussão financeira dos planos físicos, destaca-se o orçamento de caixa, que é um plano relevante para qualquer agente econômico, inclusive para as pessoas físicas; é o conhecido Fluxo de Caixa ou, tecnicamente, Orçamento de Caixa, que visa a controlar os recursos financeiros das pessoas e organizações.

Para as organizações financeiras, como as cooperativas de crédito, que em essência e sob uma ótica estritamente mercantilista, a gestão eficaz dos recursos financeiros torna-se mais relevante, pois elas compram e vendem dinheiro. O negócio delas, seu objeto social é administrar recursos financeiros de terceiros. Por isso, deve-se reforçar a importância deste orçamento, principalmente no âmbito das cooperativas de crédito, organizações objeto desta pesquisa.

De acordo com Sanvicente e Santos (2009), a projeção das entradas e saídas de caixa é uma atividade indispensável às organizações. O que varia é o seu grau de sofisticação e formalização usado em sua elaboração. Podem-se empregar planilhas de cálculos, métodos estatísticos e programas de computador sofisticados.

Assim, com base nas políticas de pagamentos, de recebimentos e de obtenção de recursos financeiros no mercado, o orçamento de caixa consiste em se estimar as entradas e saídas de caixa decorrentes, respectivamente, das receitas de vendas ou de prestação de serviços e de outras receitas, e do pagamento dos gastos da empresa, incluindo dos investimentos, assim como na gestão dos saldos das disponibilidades da empresa (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Sanvicente e Santos (2009) destacam também que o orçamento de caixa permite que se visualize a provável posição de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, possibilitando a identificação das prováveis faltas futuras de caixa e dos excessos de disponibilidades.

Com base nessa posição estimada, o administrador financeiro tem condições adequadas para gerir eficazmente os excessos e faltas de recursos financeiros da organização.

Na mesma linha, Anthony e Govindarajan (2006) afirmam que o orçamento de caixa visa a mostrar as necessidades de recursos financeiros que deverão ser supridas pelos lucros financeiros auferidos, ou a serem auferidos, e qual a quantidade de recursos financeiros a ser obtida mediante empréstimos junto a terceiros. Além disso, apresenta as entradas e saídas de caixa durante o ano, em geral por trimestre. Ele é complementado por uma demonstração mensal ou diária de fluxos de caixa, objetivando planejar suas fontes de crédito e de contratação de empréstimos de curto prazo.

Dessa maneira, a elaboração do orçamento de caixa decorre em especial das perdas motivadas pelos efeitos da inflação monetária e das receitas financeiras que se deixa de auferir com a manutenção de disponibilidades em caixa ou contas correntes, ou de outras receitas que se poderiam auferir com a aplicação desse dinheiro ocioso em alguma atividade produtiva ou de capital de risco, ou mesmo especulativa, no mercado financeiro. As faltas imprevistas de caixa ou de outra disponibilidade trazem como consequência maiores gastos financeiros na obtenção de recursos financeiros no mercado, além de poderem desacreditar a empresa junto a seus credores, em razão da impontualidade ou solicitação de prorrogação de prazos de vencimento ou para pagamento de obrigações (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

No entendimento de Weston e Brigham (2000), seguindo a orientação anterior, o orçamento de caixa é uma demonstração gerencial que resume as projeções dos valores e dos

prazos das contas a receber e a pagar, apresentando as entradas e saídas projetadas de caixa da organização para certo período. Para esses autores, os níveis projetados de cada orçamento operacional serão combinados e os respectivos fluxos de caixa serão consolidados no orçamento de caixa. Ele proporciona informações muito mais detalhadas que as fornecidas pelas demonstrações financeiras ou contábeis projetadas, elaboradas após a confecção de todos os orçamentos de despesas e receitas.

Geralmente, a previsão orçamentária de caixa é feita em bases mensais para o próximo ano, além de um orçamento de caixa mais detalhado diário ou semanal para o mês ou meses seguintes. Os orçamentos mensais são usados para fins de planejamento, ao passo que os diários e semanais para fins de efetivo controle de caixa, principalmente visando ao pagamento em dia das obrigações da organização, o que diminui seu custo financeiro total (WESTON e BRIGHAM, 2000).

A seu turno, Atkinson *et al.* (2000) frisam que esta peça é usada para:

- a) projetar excessos de caixa para fins de investimentos de curto prazo; e
- b) prever insuficiências de caixa para obtenção de financiamentos em tempo hábil e ao menor custo.

Esse também é o entendimento de Sanvicente e Santos (2009): o orçamento de caixa é uma ferramenta fundamental às organizações. O que varia é o nível de formalização usado em sua elaboração. Em pequenas empresas, ele é bem rudimentar, ao passo que nas grandes pode ser bastante sofisticado. Os motivos que levam à elaboração do orçamento de caixa são:

- a) evitar a manutenção de elevados saldos de caixa, de forma improdutivo; e
- b) visualizar antecipadamente as possíveis faltas de caixa e detectar rapidamente as faltas imprevistas, minimizando os custos financeiros de obtenção de empréstimos e preservando a imagem financeira da empresa junto aos credores da organização, pelo pagamento na data ajustada.

Sanvicente e Santos (2009) complementam: ao conhecer antecipadamente tais faltas de caixa, o gestor financeiro terá tempo hábil para avaliar adequadamente as alternativas disponíveis para cobrir essas faltas com o menor custo financeiro possível. De outro lado, a identificação dos excessos de caixa permite a análise prévia das alternativas de aplicação dos excedentes, buscando as melhores taxas ou investimentos disponíveis.

Lunkes (2010) ratifica que o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos financeiros suficientes para atender às operações da organização projetadas nas demais peças ou planos orçamentárias. Ele auxilia o equilíbrio de caixa, identificando deficiências de recursos financeiros antecipadamente, possibilitando a busca de recursos monetários a custos

menores, assim como prevê excessos de recursos para projetar investimentos com antecedência. O orçamento de caixa deve incluir uma margem de segurança, pois se sujeita a incertezas e falhas de previsão, como qualquer outra peça orçamentária.

Sendo assim, o orçamento de caixa permite a visualização da provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, tornando possível a identificação de prováveis faltas futuras de caixa ou de excessos de dinheiro disponível. Cobrir antecipadamente essas faltas e aplicar bem e seguramente os excessos são produtos de uma gestão de caixa eficaz.

Esse orçamento é uma das peças orçamentárias mais importantes para exercer o planejamento e o controle financeiros, pois proporciona a identificação prévia dos recursos que serão aplicados ou captados pela organização (SIMAS *et al.*, 2008).

Com base em suas estimativas de recebimentos e pagamentos, podem-se gerir adequada e oportunamente os recursos financeiros da organização, o que evita problemas de liquidez, pagamentos em atraso, manutenção de recursos ociosos e a obtenção de recursos emprestados de forma não planejada e não adequadamente cotada e negociada, ou seja, de forma repentina e não nas melhores condições de mercado.

Por oportuno, aspecto da maior importância no contexto do orçamento de caixa é o *sincronismo* dos fluxos de entradas e saídas de caixa. Segundo Weston e Brigham (2000), a sincronização ou sincronismo dos fluxos de caixa é uma situação em que *as entradas coincidem com as saídas*, no mesmo dia dos respectivos pagamentos, recebimentos, aplicações e obtenção de empréstimos, visando à manutenção de um saldo de caixa mínimo positivo. Para isso, a administração deverá fazer arranjos e tomar decisões de forma que seus recebimentos de caixa coincidam com suas saídas exigidas de caixa, numa base diária.

Dessa forma, a organização deve buscar sempre operar de forma a cobrar e receber dos clientes e a pagar seus passivos em ciclos de recebimentos e pagamentos regulares e compatíveis durante o mês, além de manter uma poupança, com disponibilidade imediata para saques e transferências imprevistas, urgentes ou emergenciais, o que melhora e assegura o sincronismo permanente dos fluxos de caixa, possibilitando que a organização reduza seus saldos de caixa, diminua seus empréstimos bancários e suas consequentes despesas financeiras, o que aumentará seus lucros e preservará sua solvência.

Avançando neste tópico, outra peça financeira relevante a qualquer organização, é o orçamento de capital. Por meio de suas técnicas de análise de investimentos, de ativos imobilizados e intangíveis, assegura uma tomada de decisões de aquisição e/ou manutenção desses ativos mais eficaz.

Esses ativos, também conhecidos como ativos de longo prazo, utilizados por vários anos nas operações organizacionais, têm altos custos de aquisição e manutenção, além de gerarem benefícios econômicos futuros durante vários anos para a organização beneficiária.

No âmbito das cooperativas, Schwans (2008) ressalta que se espera das cooperativas, além de possuírem uma administração qualificada e profissional, o uso de ferramentas de Contabilidade Gerencial, como o orçamento de capital.

De acordo com Sanvicente e Santos (2009), neste orçamento devem-se considerar os gastos incorridos na aquisição de máquinas, veículos, imóveis, intangíveis, bem como os montantes a serem destinados a atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), propaganda e publicidade; construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços da empresa, assim como quantias destinadas a melhorias das condições de trabalho na empresa, como iluminação, ajardinamento, locais de lazer, segurança e medicina do trabalho.

Projetos de gastos de capital têm repercussões por vários períodos e envolvem elevadas quantias, enfatizam Sanvicente e Santos (2009).

Ainda conforme Sanvicente e Santos (2009), é importante a vinculação deste orçamento aos planos de longo prazo, pois a natureza dos gastos de capital não permite flexibilidade suficiente e agilidade para se efetuar grandes mudanças posteriores sem prejuízos significativos para a empresa, notadamente no curto prazo. Assim, em consonância com o planejamento de longo prazo da empresa e com base em suas políticas de gastos de capital, elabora-se o orçamento de capital e avaliam-se os projetos desses gastos utilizando-se métodos como: *payback* ou período de retorno, taxa média de retorno, valor atual líquido, taxa interna de retorno, análise de sensibilidade e análise de risco.

Nessa mesma linha, para Atkinson *et al.* (2000), o orçamento de capital é um conjunto de técnicas que o investidor usa para avaliar a necessidade e a viabilidade de se adquirir ativos de capital ou de longo prazo (imóveis, máquinas, equipamentos, *softwares*, instalações), para utilização durante vários anos na produção de bens e serviços negociados pela organização.

Ratificando, Simas *et al.* (2008) afirmam que as principais técnicas de mensuração do retorno sobre ativos de longo prazo são: *payback*, valor atual líquido e taxa interna de retorno.

Por sua vez, segundo Atkinson *et al.* (2000), são técnicas desenvolvidas para a análise de investimentos, cujo foco é a comparação entre o valor do investimento e seu retorno, ou entre custos associados e benefícios futuros ou rendimentos: Período de *Payback*; Taxa Contábil de Retorno; Taxa Interna de Retorno; Valor Presente Líquido; e Valor Econômico

Adicionado.

Lunkes (2010, p. 56) enfatiza que a gestão dos investimentos é fundamental à elaboração e à concretização das metas orçamentárias. Além disso: “As empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão de investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos”. E acrescenta: “[...] não há margem para erros quando definir, elaborar e implementar investimentos de longo prazo.” São métodos de avaliação desses investimentos: Valor Presente Líquido (VPL); Taxa Interna de Retorno (TIR); e Método *Payback*.

Dessa forma, o orçamento de capital deve possibilitar a projeção e análise dos fluxos de caixa que a administração espera que o ativo de longo prazo gere para a organização, justificando ou não o correspondente investimento nele, procurando-se considerar o risco envolvido na operação.

Por fim, as peças abordadas neste tópico são as geralmente apresentadas pela literatura e elaboradas pelas organizações, em especial industriais. Em resumo, são as seguintes: (1) orçamento de vendas; (2) orçamento de produção ou orçamento de mercadorias, conforme o tipo de organização; (3) orçamento de despesas; (4) orçamento de caixa; e (5) orçamento de capital.

Essas peças devem ser elaboradas de forma técnica e realista, representando adequadamente o planejamento operacional da organização para o exercício social seguinte.

2.6.5 Peças orçamentárias em organizações não industriais: outros aspectos.

Como visto, a literatura orçamentária enfatiza a elaboração e execução do orçamento empresarial para as organizações industriais; contudo, essa ferramenta gerencial se aplica a qualquer tipo de organização, inclusive às cooperativas de crédito.

De acordo com Sanvicente e Santos (2009), relativamente às organizações não industriais, basicamente, a geração de receitas obedece às mesmas condições das empresas industriais; mas no lado das despesas, o comportamento e a natureza dos itens existentes variam conforme o tipo de atividade. Portanto, nessas organizações a atenção deve voltar-se ao controle do nível de diferentes categorias de gastos e à utilização dos recursos disponíveis, em especial daqueles cujo custo de utilização tenha maior importância na composição ou estrutura do custo total da organização.

Sanvicente e Santos (2009) destacam também que a empresa comercial, atacadista ou varejista, não processa matéria-prima e sua rentabilidade depende principalmente da

velocidade com a qual os ativos são negociados. Elas compram mercadorias e as revendem fundamentalmente da mesma forma como foram adquiridas, não realizando nenhum processamento ou atividade industrial. Portanto, tais empresas elaboram orçamentos de vendas, de caixa, de estoques e de compras de mercadorias para revenda, de despesas e de capital, mas não elaboram os orçamentos relativos ao custo de produção.

Nessa mesma linha, conforme Welsch (2007), relativamente às organizações atacadistas e varejistas, elas, em lugar de transformar matérias-primas em produtos acabados, compram mercadorias e as revende essencialmente sob a mesma forma. Elas não preparam orçamentos para as atividades de produção ou em relação a consumo e a compras de matérias-primas, mão de obra direta ou custos indiretos de produção. O orçamento fundamental para essas organizações é o orçamento de mercadorias.

Por seu turno, de acordo com Sanvicente e Santos (2009), na organização prestadora de serviços, como uma cooperativa de crédito (prestadora de serviços financeiros), seu produto final, o serviço, não é estocado, e sua rentabilidade decorre do nível de utilização da sua capacidade de prestação de serviços, com o uso de mão de obra especializada ou de algum tipo de tecnologia, máquina, equipamento ou outro recurso ou processo. *Serviço* é um bem econômico intangível, irreversível ou irrecuperável, cujo valor não depende principalmente de algum produto físico que possa ou não acompanhar a prestação do serviço.

Ainda segundo Sanvicente e Santos (2009), dependendo do tipo do serviço prestado, as organizações devem elaborar os orçamentos relativos aos elementos do custo dos serviços prestados, os quais se assemelham aos do custo da produção. Em geral, essas organizações desempenham suas atividades processando bens possuídos pelo cliente ou na própria pessoa, residência ou instalações do cliente. Outras prestam serviços de diversas espécies, como ensino, treinamento e assessoramento.

Por consequência, a grande diferença entre as empresas industriais e as não industriais é o custo da produção. No caso das organizações vendedoras ou prestadoras de serviços, o custo da prestação dos serviços toma o lugar do custo da produção, mas com semelhantes características e efeitos contábeis e gerenciais.

2.6.6 Avaliação orçamentária

Neste tópico, será abordada a avaliação orçamentária, que possibilita o aperfeiçoamento do planejamento operacional da organização e o do próprio processo orçamentário.

Segundo Simas *et al.* (2008), todas as peças orçamentárias devem ser acompanhadas por meio de informações contidas em relatórios próprios, analisando-se as variações do ocorrido em relação aos valores orçados.

De acordo com Lunkes (2010), a avaliação do processo orçamentário pode usar técnicas de extração das peças orçamentárias de índices e informações úteis ao processo decisório. Dependendo dessa avaliação, devem-se rever as projeções orçamentárias. O conhecimento dos resultados auxilia na elaboração dos planos e orçamentos futuros.

Simas *et al.* (2008) frisam que, tendo em vista as constantes mudanças atuais, a prática de orçamentação (elaboração das peças orçamentárias) das atividades operacionais, como vendas, compras, produção, recursos humanos e finanças, deve ser cada vez mais precisa para demonstrar o futuro mais provável, com o intuito de se alcançar os resultados planejados e a eficiência no desempenho organizacional.

Daí a importância da avaliação orçamentária, a qual se baseia na análise do orçado contra o realizado e no processo decisório que os resultados dessa análise desencadeiam na gestão gerencial.

Portanto, a avaliação da execução orçamentária deve ser um procedimento sistemático e cuidadoso, objetivando otimizar o processo orçamentário da organização. Além disso, podem-se usar as técnicas de Análise de Balanços para auxiliar essa avaliação.

2.6.7 Planejamento estratégico X Orçamento

Este tópico objetiva deixar clara a diferença entre planejamento estratégico e orçamento empresarial. Como será visto, o orçamento é um plano operacional, ou seja, ele faz parte do planejamento operacional da organização.

Fazendo um comparativo entre o planejamento estratégico e a elaboração do orçamento, verifica-se que ambos envolvem planejamento, mas planejamentos diferentes. O planejamento orçamentário ou operacional é feito apenas para um ano; o estratégico, para vários anos, geralmente cinco anos. O planejamento estratégico precede o orçamento, e proporciona a estrutura para a elaboração e implementação deste. O orçamento corresponde à uma fração anual do plano estratégico da organização. O plano estratégico é estruturado por linha de produto e outros programas; o orçamento é estruturado por centro de responsabilidade (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006).

Outra diferença importante: a materialização do planejamento estratégico é o plano estratégico; já a do orçamento empresarial materializa-se em suas peças ou no plano

operacional.

Sendo assim, constata-se que o orçamento empresarial pertence ao planejamento operacional, e não ao planejamento estratégico da organização.

2.6.8 Orçamento X projeções

Neste contexto, outra diferença importante a ser feita é aquela relativa ao orçamento contra a projeção. Vários gestores elaboram projeções em vez de orçamentos, e isso ocorre frequentemente em sociedades cooperativas de Belo Horizonte.

Assim, muitas organizações que dizem usar o orçamento empresarial, utilizam em verdade projeções de valores de receitas, despesas e resultados. Almeida *et al.* (2009) concluíram que as cooperativas agropecuárias da região Sul do Brasil usam algum tipo de orçamento como parte das atividades de planejamento, execução e controle. As que declararam não o fazer, elaboram projeções de receitas e de despesas.

Além disso, de acordo com Almeida *et al.* (2009), os achados da pesquisa por eles realizada têm implicações acadêmicas e práticas para a Contabilidade Gerencial, em especial sobre o orçamento. Constatou-se que o entendimento dos usuários sobre orçamento global, evidenciado na pesquisa, seja muito diferente do conteúdo da literatura. Foi evidenciada também a necessidade de que os gestores repensem a forma como estão conduzindo o processo de gestão do orçamento, haja vista o pequeno número de cooperativas que o elaboram. A elaboração incompleta do orçamento ou sua utilização baseada em conceitos incorretos não cumprem sua finalidade gerencial, ressaltam esses autores.

Diferenciando orçamento de projeções, o orçamento empresarial, segundo Anthony e Govindarajan (2006), é um plano gerencial que vincula uma área de responsabilidade ao cumprimento da proposta aprovada pela autoridade superior, da forma mais real possível; uma projeção é mera previsão do que se espera ocorrerá, sem qualquer compromisso por parte de seu responsável.

Anthony e Govindarajan (2006) apresentam as seguintes características da projeção:

- a) pode ou não ser expressa monetariamente;
- b) pode cobrir qualquer período;
- c) seu autor ou responsável não tem a responsabilidade de atingir os resultados projetados;
- d) as projeções não são em geral aprovadas por autoridade superior;
- e) as projeções são atualizadas rapidamente, tão logo ocorram alterações nas

condições anteriores; e

f) as variações das projeções não são em regra analisadas formal e periodicamente, e o objetivo das análises é aperfeiçoar a capacidade de projetar.

Diante do exposto, constata-se que são grandes as diferenças entre o orçamento e a projeção, em especial com relação aos aspectos de compromisso e responsabilização por resultados dos administradores envolvidos em ambos os processos.

2.6.9 Vantagens, desvantagens e limitações do orçamento

O presente tópico destina-se a abordar as vantagens, desvantagens e limitações do orçamento empresarial. Como qualquer outra ferramenta de gestão, o orçamento tem seus pontos fracos e fortes.

Primeiramente, Simas *et al.* (2008) alertam que as organizações que optarem pela utilização do orçamento empresarial para auxiliar no processo de administração devem elaborá-lo de modo a considerar as particularidades, os recursos e as limitações organizacionais. Portanto, essa é a primeira reflexão ou análise que se deve fazer antes de implementar o orçamento empresarial.

Entre as vantagens do uso de um sistema orçamentário formal, Sanvicente e Santos (2009) destacam:

- a) a fixação concreta de objetivos e políticas para a organização e suas unidades;
- b) a integração entre os planos das unidades organizacionais;
- c) exige dos administradores a quantificação e pré-datação dos objetivos pelos quais são responsáveis;
- d) delegação de autoridade pela alta administração;
- e) identificação de pontos de eficiência e ineficiência no desempenho das unidades;
- f) acompanhamento do progresso no alcance dos objetivos da organização;
- g) otimização dos recursos disponíveis e seu direcionamento às atividades julgadas prioritárias, visando ao alcance dos objetivos fixados; e
- h) introdução do hábito administrativo de prévio e cuidadoso exame dos fatores relevantes para a tomada de decisões, exigindo da administração atenção adequada e oportuna aos potenciais efeitos decorrentes de novas condições ambientais internas e externas.

Por seu turno, Lunkes (2010) apresenta as seguintes vantagens do orçamento:

- a) apoio ao planejamento, à sua execução e ao controle;
- b) exige a fixação prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho

para as unidades de responsabilidade;

- c) força a comunicação, integração e participação no âmbito da organização;
- d) obriga os colaboradores a focar o futuro;
- e) implantação de estrutura organizacional com atribuição de responsabilidades;
- f) proporciona visão sistêmica das operações, permitindo a identificação, eliminação ou minimização de restrições, gargalos e outros problemas organizacionais, gerando mais eficiência, eficácia e economia operacionais;
- g) aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais, além de auxiliar o alcance dos objetivos e metas;
- h) define objetivos e metas específicos que podem tornar-se *benchmarks* ou padrões de desempenho, além de poderem ser a base para remuneração variável; e
- i) motiva os membros da organização.

Finalmente, discorrendo sobre as vantagens do orçamento, Simas *et al.* (2008) enfatizam que com a implementação do orçamento empresarial é possível a visualização antecipada dos possíveis resultados operacionais, tornando mais precisa a tomada de decisões, com base na estratégia definida, além de fornecer informações ao controle dos processos organizacionais. Portanto, por meio do processo orçamentário as organizações tendem a alcançar os resultados preestabelecidos e a aumentar o seu desempenho.

Por outro lado, Lunkes (2010) apresenta as seguintes limitações do orçamento:

- a) inflexibilidade do processo orçamentário, decorrente de sua rigidez exagerada: após aprovado, regra geral, não permite alterações no decorrer da execução orçamentária;
- b) longo tempo de elaboração do orçamento: em média 110 dias;
- c) disputas por recursos no âmbito da organização, o que o condiciona às forças de poder organizacional;
- d) ações e reações indesejadas, podendo levar a atitudes antiéticas por parte dos colaboradores; e
- e) visão apenas financeira, provocando confusão do orçamento com o planejamento financeiro da organização.

Welsch (2007), ao discorrer sobre os princípios orçamentários, no item referente à necessidade de se definir objetivos e metas alcançáveis num alto nível de eficiência global, e após escrever que tais objetivos e metas devem representar um desafio real (valores projetados realistas), tanto para o administrador como para a unidade operacional, salienta que se devem evitar (e como fazê-lo) dois problemas ou manobras orçamentárias comuns, inclusive nos orçamentos públicos:

1) a tendência de “cozinhar” o orçamento ou os valores orçamentários, caracterizada pela subestimação das vendas para se vender acima do projetado; superestimação dos gastos para se gastar menos do que o planejado; e solicitação de fundos desnecessários para não se pedir mais dinheiro ou para não devolver algum dinheiro no final do período orçamentário.

Para combater essa tendência, conforme Welsch (2007), uma política a ser estimulada é a da análise cuidadosa tanto de variações favoráveis como das desfavoráveis, devendo-se analisar com o responsável pelo planejamento inadequado os motivos e as amplitudes dessas variações. Os pedidos de dotações adicionais e de recursos devem ser examinados à luz de justificativas lógicas e realistas, e devem corresponder preferencialmente a exigências específicas previstas ou previsíveis. Devidamente justificados, os pedidos de dotações adicionais podem ser aprovados a qualquer tempo, após a elaboração e início da execução do orçamento originalmente aprovado.

2) A tendência dos níveis administrativos inferiores gastarem fundos desnecessariamente ou imprudentemente no final do período orçamentário, quando há excessos de recursos, com fundamento na ideia incorreta (e perniciosa no setor público) de que as dotações e respectivos recursos do próximo período (ou do orçamento seguinte) serão reduzidos, geralmente na mesma proporção, porque houve sobra orçamentária ou devolução de algum dinheiro no período imediatamente anterior.

As subunidades da organização devem ser estimuladas a economizar e devolver os fundos desnecessários, assegurando-lhes que as dotações futuras não serão negativamente afetadas por essa atitude positiva. Os orçamentos seguintes devem ser aprovados considerando as propostas apresentadas de forma realista e as necessidades convincentemente comprovadas, e não com base no nível ou valor dos gastos efetivos de períodos orçamentários anteriores, mesmo que com certo acréscimo percentual a título de crescimento vegetativo ou expectativa de inflação (WELSCH, 2007).

Por sua vez, Sanvicente e Santos (2009) alertam que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentário também apresenta limitações, a saber:

- a) os dados orçamentários são estimativas; portanto, sujeitos a erros;
- b) o elevado custo do sistema, decorrente em especial do pessoal especializado que ele exige e do nível de detalhe e de peças requeridos pela administração; e
- c) incompatibilidade com certas culturas organizacionais, avessas à delegação de controle, responsabilidades, poderes e a modelos de administração participativa.

Além disso, Dugdale e Lyne (2006) afirmam que nos últimos anos a utilização dos orçamentos tradicionais tem sido muito criticada. Segundo eles, alguns autores têm sugerido

que as empresas precisam ir além do orçamento, ou seja, necessitam adotar o *Beyond Budgeting*, que é a abordagem mais sofisticada e atual do orçamento empresarial ou orçamento tradicional, o qual será tratado mais adiante nesta dissertação.

Isso os levou a investigar se essas ideias tiveram realmente efeito sobre as empresas. Foram pesquisados os gerentes financeiros e não financeiros em 40 empresas e realizadas entrevistas em oito delas. A principal conclusão é que o orçamento está “vivo e bem”. Todas as empresas pesquisadas utilizam orçamentos e, geralmente, ambos os gestores, financeiros e não financeiros, consideram que os orçamentos são importantes para o planejamento, controle, avaliação de desempenho, coordenação e comunicação.

Agora, em dois aspectos, mais da metade dos gestores financeiros concordam ou concordam fortemente que os orçamentos são problemáticos (DUGDALE e LYNE, 2006):

- a) orçamentos são muito demorados; e
- b) os gerentes podem ser condicionados por orçamentos a atrasar ações necessárias.

Seguindo a mesma linha acima, segundo Neely, Sutcliff e Heyns (2001) os orçamentos:

- a) são demorados e dispendiosos para elaborá-los, consumindo entre 20% e 30% do tempo útil do trabalho dos gerentes;
- b) restringem a capacidade de resposta e flexibilidade e são muitas vezes um obstáculo à mudança;
- c) raramente são estrategicamente focados e muitas vezes são contraditórios;
- d) adicionam pouco valor, especialmente considerando o tempo necessário para prepará-los;
- e) concentram-se na redução de custos e não na criação de valor;
- f) fortalecem o comando e o controle verticais;
- g) não refletem as estruturas de redes de trabalho emergentes que as organizações estão adotando;
- h) encorajam jogos e comportamentos perversos;
- i) são desenvolvidos e atualizados com muito pouca frequência, geralmente anualmente;
- j) são baseados em suposições não fundamentadas e em palpites;
- k) reforçam as barreiras departamentais, em vez de incentivar a partilha de conhecimento; e
- l) fazem as pessoas se sentirem subvalorizadas.

Corroborando os autores anteriores, nos últimos anos, os críticos têm acusado os

sistemas de planejamento e orçamento de (HANSEN, OTLEY e STEDE, 2003):

- a) estarem cheios de políticas e jogos;
- b) gerarem apenas mudanças incrementais em face dos planos e orçamentos do período anterior;
- c) não serem sensíveis a ambientes em rápida mutação;
- d) imporem uma estrutura vertical de comando e controle; centralizarem a tomada de decisões e sufocarem a iniciativa e a criatividade;
- e) focarem a redução de custos em vez de a criação de valor; e
- f) serem muito caros para os poucos benefícios que geram.

Abogun e Fagbemi (2011), em trabalho mais recente, salientam que os defensores do orçamento afirmam que o processo de orçamentação obriga um gerente a se tornar um melhor administrador e coloca o planejamento na linha de frente da mente do gestor.

Contudo, segundo Abogun e Fagbemi (2011), outra linha da literatura afirma que os gestores devem olhar para além do tradicional sistema orçamentário, ou seja, pregam o uso do *Beyond Budgeting*. Observa-se que o processo orçamentário está consumindo muito tempo e que os resultados dos orçamentos anuais, operacionais e financeiros, não são precisos e, portanto, não são relevantes, especialmente em setores onde as mudanças de mercado são frequentes e imprevisíveis.

Apesar de suas críticas, alguns defendem a concepção de que o orçamento continua a ser uma ferramenta de gestão útil. Nos últimos anos, isso fez com que tal tema se tornasse bastante discutido no mais alto nível da literatura de gestão de contabilidade e em conferências, particularmente nas economias desenvolvidas (ABOGUN e FAGBEMI, 2011).

Neely, Sutcliff e Heyns (2001) afirmam que não é surpresa que têm aumentado o interesse e a base do argumento do orçamento como uma concepção fundamentalmente falha e que deve ser eliminada. Um orçamento são simples números. No entanto, como podem alguns números fornecer tanto um alvo mais longo ou uma previsão exata? Como simples valores podem ser usados para motivar e controlar pessoas?

Para Neely, Sutcliff e Heyns (2001), uma opção seria separar o processo de controle do processo motivacional dentro das organizações. A implicação seria usar o orçamento tradicional e processos de planejamento como um meio de controlar custos e gerenciar a entrega de resultados financeiros contra uma previsão.

De fato, algumas modificações têm de ser feitas para implementar essa nova abordagem. Orçamentos anuais e, portanto, previsões anuais, são quase sem sentido no ambiente turbulento da atualidade. Assim, um mecanismo superior à previsão teria de ser

introduzido. Em seguida, separadamente, medição de desempenho da organização e sistema de gestão poderiam ser usados como dispositivos motivacionais. As medidas e metas associadas podem ser alinhadas à estratégia organizacional e usadas como um dispositivo de inspiração e motivação (NEELY, SUTCLIFF e HEYNS, 2001).

Por seu turno, Hope e Fraser (2001) afirmam que os orçamentos tradicionais travam as empresas, restringem a criatividade pessoal e impedem os funcionários de responderem aos clientes. Jeremy Hope e Robin Fraser sugerem um caminho melhor: o *Beyond Budgeting*.

Concluindo este tópico, as principais vantagens do orçamento são: a fixação concreta dos objetivos; a integração entre os planos; a identificação de pontos de eficiência e de ineficiência; a otimização dos recursos; o hábito de prévio e cuidadoso exame dos fatores relevantes à tomada de decisões; o apoio ao planejamento, à sua execução e ao controle; a implantação de uma estrutura organizacional com atribuição de responsabilidades; melhora a comunicação e a coordenação organizacionais.

Por outro lado, destacam-se as seguintes desvantagens e limitações do orçamento: inflexibilidade; longo tempo de elaboração; disputas por recursos; visão apenas financeira; a tendência de “cozinhá-lo”; a tendência dos níveis administrativos inferiores gastarem fundos desnecessariamente ou imprudentemente no final do período orçamentário, quando há excessos de recursos; elevado custo do sistema; incompatibilidade com certas culturas organizacionais; os gerentes podem ser condicionados por orçamentos a atrasar ações necessárias; são muitas vezes um obstáculo à mudança; adicionam pouco valor; concentram-se na redução de custos e não na criação de valor; fortalecem o comando e o controle verticais.

Finalmente, apesar de todas as críticas, limitações e desvantagens do orçamento, alguns defendem a concepção de que o orçamento continua a ser uma ferramenta de gestão útil. E o Autor desta dissertação acompanha essa concepção, em especial com o uso do *Beyond Budgeting*, a ser tratado no subitem logo a seguir.

2.6.10 A evolução do orçamento empresarial

Como qualquer outra ferramenta ou técnica implementada com sucesso, o orçamento evoluiu ao longo dos anos. De 1919 até 2000, houve grandes avanços e tentativas de eliminar ou minimizar as limitações e desvantagens do orçamento empresarial tradicional.

O orçamento contemporâneo, na sua abordagem mais atual e sofisticada é o *Beyond Budgeting*, que surgiu em 2000, conforme Lunkes (2010). Mas antes dessa abordagem, houve

outras propostas de melhoria. A figura seguinte apresenta a evolução do orçamento empresarial até a abordagem do *Beyond Budgeting*:

Figura 7 — Evolução dos processos orçamentários



Fonte: Lunkes (2010).

Para Hansen, Otley e Stede (2003), entre as propostas de melhoria do processo orçamentário tradicional, pequenas mudanças ajustam esse processo um pouco, como a atualização dos planos mais frequentemente utilizando orçamentos contínuos. Uma mudança um pouco maior envolve o uso de padrões de desempenho relativos em vez de padrões de orçamento fixo para avaliar o desempenho e oferecer incentivos. O próximo passo envolve uma reconstrução completa do processo de orçamentação de uma forma mais sofisticada, possivelmente usando uma metodologia de orçamentação baseada em atividades. A mudança mais radical é abandonar tradicionais controles orçamentais e radicalmente descentralizar a organização.

Nessa mesma linha de melhoria do orçamento tradicional, de acordo com Neely, Sutcliff e Heyns (2001), visando a superar os pontos fracos do orçamento e dos processos de planejamento tradicionais, surgiram as técnicas do chamado "Melhor Orçamento": Orçamento Baseado em Atividades (ABB); Orçamento Base-Zero (OBZ); Orçamentos Contínuos e Previsões; Gestão Baseada em Valor; e Planejamento de Lucro.

Contudo, conforme Dugdale e Lyne (2006), tais técnicas não foram suficientes para sanar os problemas mais críticos do orçamento e planejamento tradicionais. Em razão disso, o movimento *Beyond Budgeting* começou como uma tentativa de projetar sistemas de orçamentação avançados. Mas seu contato com empresas inovadoras, como a Svenska

Handelsbanken, convenceu Hope e Fraser de que as empresas deveriam abandonar completamente o orçamento. Suas ideias levaram à formação de uma mesa redonda sobre o *Beyond Budgeting*, que incluiu grandes empresas do Reino Unido.

Recentemente, outros acadêmicos, como Kaplan e Norton da Harvard Business School, também têm sugerido que as empresas "explodam o orçamento". Hope e Fraser publicaram vários artigos em Contabilidade Gerencial recomendando às empresas irem além do orçamento e substituí-lo por uma série de indicadores e técnicas. Eles veem o uso de orçamentos como parte de um contrato de desempenho, como uma prática perniciosa, alegando que leva a inúmeros problemas, como (DUGDALE e LYNE, 2006):

- a) alcançar apenas as menores metas;
- b) utilizar mais recursos que os necessários;
- c) obter o bônus a qualquer custo;
- d) competir contra outras divisões, unidades de negócios e departamentos da mesma organização ou grupo empresarial;
- e) gastar o que está no orçamento;
- f) fornecer previsões imprecisas;
- g) cumprir a meta, mas não superá-la; e
- h) evitar assumir riscos.

Hope e Fraser (2001) afirmam que uma série de empresas estão se esforçando para adotar o modelo *Beyond Budgeting*, o qual se baseia nos seguintes princípios:

- 1) Governança: usar valores claros e limites como base para a ação, e não declarações de missão e planos;
- 2) Responsabilidade por desempenho: os gestores devem ser responsáveis por resultados competitivos, não pelo cumprimento do orçamento;
- 3) Delegação: dar às pessoas a liberdade e a capacidade de agir, sem controlá-las e restringi-las;
- 4) Estrutura: organizá-la em torno das redes e processos, e não em funções e departamentos;
- 5) Coordenação: coordenar interações entre empresas e unidades por meio de processos e sistemas de informação ágeis, dinâmicos e flexíveis, não detalhando as ações por intermédio de orçamentos;
- 6) Liderança: desafie as pessoas e os treinadores, em vez de comandá-los e controlá-los;
- 7) Estabelecimento de metas: concorrentes batidos, não orçamentos;

8) Processo de estratégia: fazer do processo estratégico um processo contínuo e inclusivo, não um evento anual de cima para baixo;

9) Gestão antecipatória: usar sistemas de antecipação para o gerenciamento de estratégias, não para fazer correções de curto prazo;

10) Gestão de recursos: disponibilizar recursos para as operações quando necessário, a um custo justo, não alocá-los a partir do centro;

11) Medição e controle: utilizar alguns indicadores-chave para controlar o negócio, não uma série de relatórios detalhados; e

12) Motivação e recompensas: recompensas devem se basear numa empresa ou unidade de desempenho de nível competitivo, não em predeterminados alvos.

Segundo Hope e Fraser (2001), os princípios de um a seis referem-se à organização eficaz e a comportamento, e os princípios de sete a doze, à gestão de desempenho eficaz.

Em essência, o *Beyond Budgeting* implica mudança de uma ênfase sobre os números de desempenho para uma baseada em pessoas. Assume-se que a melhoria do desempenho é mais provável que venha das pessoas capazes de controlar as decisões (e tornando-as responsáveis pelos resultados), do que simplesmente adotar diferentes medidas e incentivos (HOPE e FRASER, 2001).

A validação do *Beyond Budgeting* decorre de vários estudos de caso em grandes organizações, que estão total ou parcialmente abandonando o orçamento e os processos de planejamento tradicionais. Para Jeremy Hope e Robin Fraser, devem-se abandonar os orçamentos sob a argumentação principal de que os processos orçamentários tradicionais são uma barreira à mudança, e que as técnicas como o ABB e OBZ não trazem os benefícios esperados, se elas não se encaixarem na estrutura e estilo de gestão. Eles afirmam que as *fontes subjacentes dos fluxos de caixa futuros são os ativos intelectuais da organização e sua gestão*. Daí o papel da equipe de gerência sênior, que deve ser maximizar o valor do capital intelectual da organização, em vez de procurar minimizar os custos da organização (NEELY, SUTCLIFF e HEYNS, 2001).

Por outro lado, com foco em sistemas de recompensas de pessoal, o modelo *Beyond Budgeting* tem também doze princípios que foram derivados a partir das experiências de mais de 25 organizações que, de uma forma ou de outra, substituíram o orçamento tradicional por outros mecanismos de direção flexíveis. Seus objetivos foram não só reduzir os custos do orçamento e implementar processos de planejamento mais adaptáveis, mas também de delegar a responsabilidade pela estratégia e a responsabilização por resultados para as equipes mais próximas do cliente. Os casos mais bem-sucedidos baseiam-se em avaliações e

recompensas sobre contratos de melhoria relativa com retrospectiva, em vez de contratos de desempenho fixo acordados com antecedência (HOPE e FRASER, 2003).

Diante do exposto, verifica-se que muitos dos princípios do orçamento empresarial apresentados por Welsch (2007) à época da publicação da sua clássica obra ainda permanecem atualizados e plenamente ajustados às organizações da atualidade. Ou seja, sobreviveram bem ao processo evolutivo do orçamento tradicional. Portanto, as questões centrais são, fundamentalmente, utilizar poucos e suficientes indicadores-chave econômico-financeiros para controlar o negócio e gerir adequadamente os ativos intelectuais da organização.

2.7 Outros estudos anteriores sobre cooperativas e orçamento

O presente tópico visa a reunir e apresentar resumos das principais pesquisas encontradas, analisadas e usadas para a elaboração desta dissertação.

Segundo Ferrari *et al.* (2011), há poucos estudos de Contabilidade Gerencial em cooperativas. Os trabalhos a seguir cuidam fundamentalmente de orçamento e cooperativas; poucos abordam as cooperativas de crédito. Nenhum deles fez a conexão entre orçamento empresarial e cooperativas de crédito. Daí o desafio e a novidade desta dissertação.

Primeiramente, Al-Khadash *et al.* (2012) enfatizam a importância do orçamento na gestão organizacional, ao estudarem o financiamento e a gestão da Educação Superior (ES) no mundo e na Jordânia. Tal pesquisa analisa o processo orçamentário, o nível de participação, a conformidade com o formato do orçamento oficial e pontos de vista das principais pessoas envolvidas com o orçamento. A pergunta da pesquisa é a seguinte: Quais são os métodos de financiamento e de gestão utilizados na ES privada na Jordânia? A pesquisa tem como objetivo descrever as formas de financiamento e de gestão da ES na Jordânia.

Liang *et al.* (2012) afirmam que dificilmente há dados sobre o ciclo de vida e a estrutura de governança em termos de direitos de propriedade, de decisão e de resultado em cooperativas de agricultores na China, e sobre os fatores que contribuem para a atribuição desses direitos, ou como evitar o comportamento oportunista do Governo.

Os autores se concentram nas seguintes perguntas: (a) Como se diferenciam os membros principais dos comuns e quais são as características distintivas dos membros principais? (b) Quais são as características de governança das cooperativas de agricultores chineses em termos de direitos de propriedade, de decisão e de resultado? e (c) Quais são os

principais fatores que contribuem para a distribuição distorcida desses direitos?

Liang *et al.* (2012) concluem que os agricultores se juntam em cooperativas para realizar várias finalidades. Pequenos agricultores comuns objetivam vender seus produtos em conjunto, enquanto os fazendeiros querem ganhar em economias de escala nas vendas. O Governo chinês usa cooperativas para realizar algumas funções políticas e econômicas. A origem das cooperativas na China decorre da atuação dos membros do núcleo e do Governo, em vez da ação coletiva dos pequenos agricultores. Cooperativas de agricultores na China são caracterizadas por uma distribuição desigual de direitos entre membros do núcleo e membros comuns. A sobrevivência e o crescimento são os principais problemas na fase atual do desenvolvimento de cooperativas de agricultores chineses.

Por sua vez, Abogun e Fagbemi (2011) realizaram um estudo descritivo com o objetivo de despertar o interesse na eficácia do orçamento dentro do setor manufatureiro da economia nigeriana. Uma das questões levantadas é: Qual a relevância do orçamento na gestão e sua conveniência percebidas pelos gestores e usuários na Nigéria? O estudo observou que a maioria das pesquisas nesta área são provenientes do mundo desenvolvido. O pesquisador não tem conhecimento de qualquer estudo empírico daquela parte do mundo no debate sobre o valor do orçamento.

Abogun e Fagbemi (2011) concluem que o orçamento é uma eficaz ferramenta para o planejamento, controle, coordenação, avaliação, orientação, comunicação e auxílio à tomada de decisões. Contudo, há alguns anos, houve forte movimento contra o processo orçamentário tradicional. Como resultado, o orçamento evoluiu levando ao desenvolvimento de técnicas como: orçamento baseado em atividades; orçamento de desempenho; orçamento de valor; reengenharia de processos; *Balanced Score Card* e orçamento base-zero. Apesar de todas as técnicas desenvolvidas para cuidar das deficiências do orçamento tradicional, alguns defendem o seu abandono.

Segundo a linha que critica o orçamento, que são os defensores do *Beyond Budgeting*, “Além do Orçamento”, a fim de enfrentar os desafios modernos, as empresas devem eliminar suas estruturas rígidas de comando e de controle, o que significa suprimir o orçamento. Elas deveriam adotar uma política de descentralização radical e pôr em prática os principais indicadores de desempenho, *scorecards* e previsões contínuas (ABOGUN e FAGBEMI, 2011).

Nada obstante, o estudo nigeriano conclui que a maioria das empresas na Nigéria elaboram orçamentos anuais, confirmando sua utilização generalizada. Abogun e Fagbemi

(2011) também concluem que, além de seu uso disseminado, o orçamento é uma ferramenta eficaz para planejamento, controle, comunicação, tomada de decisão e criação de valor.

A seu turno, Muthuma (2011) investigou como os membros de cooperativas de crédito alcançam uma cooperação econômica. Ela argumenta que o conceito de capital social, que engloba diversas características de associação, pode ajudar a explicar a realização da cooperação econômica entre os membros das cooperativas. A pesquisa objetivou: (a) desenvolver um conceito bem fundamentado de capital social em cooperativas de crédito; (b) investigar como o capital social facilita a ação econômica coletiva; e (c) descrever e analisar a influência das instituições formais e informais em cooperativas de crédito.

Segundo essa autora, a cooperação econômica em cooperativas ocorre dentro de um contexto institucional específico, que é definido por políticas governamentais e legislação, bem como por normas informais e cultura. O conceito de capital social proporciona uma abordagem teórica para examinar essa proposição (MUTHUMA, 2011).

O estudo de Muthuma (2011) contribui para esse conceito de capital social: explora como o capital social facilita a ação coletiva em cooperativas de crédito. A autora conclui que o desenvolvimento das cooperativas exige envolvimento tanto dos governos como dos cidadãos. Os governos precisam prover políticas e legislação, enquanto a crença e o entusiasmo dos cidadãos são necessários para sustentar um movimento de autoajuda de cooperativas.

Almeida *et al.* (2009), objetivando (a) verificar se há relação entre o porte da cooperativa e a utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação e implementação de estratégias; e (b) se há relação entre o porte da cooperativa e a prática de controle orçamentário; concluíram que as cooperativas agropecuárias da região Sul do Brasil usam algum tipo de orçamento como parte das atividades de planejamento, execução e controle; as que declararam não o fazer, elaboram projeções de receitas e despesas.

Além disso, concluíram que o entendimento dos usuários sobre orçamento global, evidenciado na pesquisa por eles realizada, é muito diferente do conteúdo da literatura. Poucas cooperativas elaboram o orçamento. Terminam destacando que a elaboração incompleta do orçamento ou sua utilização baseada em conceitos incorretos não cumprem sua finalidade gerencial (ALMEIDA *et al.*, 2009).

Na sequência, Castanheira (2008) verificou se indústrias farmacêuticas de médio porte possuem ou não um orçamento estruturado, que seja utilizado por seus administradores, e se ele pode ser usado como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial. Objetivou-se verificar: (a) se essas empresas possuem um sistema de informação contábil-

gerencial (SIG) adequado às necessidades dos gestores; (b) se elas adotam uma estrutura formal para planejamento dos resultados de curto e longo prazos; (c) como é o modelo aplicado na elaboração do orçamento empresarial; e (d) se o processo orçamentário adotado é adequado às necessidades da administração.

Castanheira (2008) analisou o modelo do processo orçamentário adotado por cada indústria da amostra, observando-se se ele é adequado, com base nos princípios gerais de planejamento sugeridos por Welsch (1983) e corroborados por Frezatti (2009). A autora afirma que o sucesso dessas indústrias está atrelado a uma gestão eficaz, com o uso de ferramentas gerenciais. Os entrevistados afirmaram que o orçamento é usado como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial. Observou-se que essas indústrias possuem área estruturada com o objetivo de fornecer informações contábil-gerenciais aos gestores. A maioria das empresas adota estrutura formal para planejamento dos resultados, o qual é a base para a elaboração do orçamento empresarial.

Por sua vez, Beuren *et al.* (2005) abordam alguns aspectos da gestão do sistema orçamentário, evidenciando o controle como etapa do processo de gestão empresarial. A amostra foi de 35 empresas catarinenses envolvidas no processo de elaboração, utilização e/ou implantação de sistema orçamentário como suporte à tomada de decisão. Abordou-se o sistema orçamentário como importante ferramenta no controle gerencial das organizações, destacando tanto os aspectos positivos como os restritivos percebidos na implantação desse sistema, assim como as peças orçamentárias que o compõem.

Verificou-se que das 35 empresas da amostra, 31 utilizam essas peças, permitindo aos seus gestores definir os planos estratégicos. Uma das vantagens percebidas na implantação do sistema orçamentário é o maior controle no processo de gestão, bem como apoio na tomada de decisões; quanto aos aspectos negativos, pressupõe-se que tais empresas devem tornar suas metas mais flexíveis e adaptáveis ao cenário do momento. Conclui-se que as empresas que adotam as características do sistema orçamentário possuem uma estrutura de gestão empresarial melhor definida, o que contribui para o alcance dos resultados estabelecidos (BEUREN *et al.*, 2005).

Agora, Angelini, Salvo e Ferri (1998), objetivando verificar se e como relacionamentos com os clientes e seu impacto em condições de crédito dependem do local e/ou natureza da cooperativa, abarcando a maior parte das pequenas cooperativas de crédito italianas, que são do setor privado, realizaram um comparativo com as cooperativas de crédito dos Estados Unidos da América (EUA), que normalmente são instituições governamentais destinadas a fornecer financiamento para indústrias específicas.

Trabalharam com uma amostra de mais de 1.800 pequenas empresas italianas não financeiras. A entrevista incluiu questões especificamente projetadas para medir o custo de cada cooperativa de crédito e identificar as principais características de suas relações com o sistema bancário (ANGELINI, SALVO e FERRI, 1998).

O trabalho de Angelini, Salvo e Ferri (1998) fornece evidências sobre os efeitos das relações com os clientes sobre o custo e a disponibilidade de crédito para aquelas pequenas empresas. Investiga a existência de efeitos diferenciais relacionados com o local e a natureza da cooperativa e dos bancos. As cooperativas de crédito italianas podem ser consideradas como essencialmente bancos comerciais; a única diferença é que o pessoal, a gestão, membros e clientes pertencem à comunidade local.

Finalmente, segundo Braverman e Guasch (1988), na África, Ásia e América Latina, em vez de minorar a desigualdade de renda com programas governamentais de taxas de juros baixos, ocorreu o inverso: em média 5% dos mutuários receberam 80% dos créditos. Como consequência, foi comum aos agricultores, particularmente aos pequenos, recorrerem à formação de cooperativas de crédito. Dado o nível de recursos envolvidos e a importância do desenvolvimento econômico em áreas rurais, uma melhor compreensão dessas instituições fez-se necessária. Os autores analisaram as cooperativas vistas como instituições organizadas para melhorar a situação dos pequenos agricultores. Apresentaram análise da motivação, formação e concepção de cooperativas de crédito, demonstrando que elas podem proporcionar vantagens significativas aos seus membros.

Concluindo o presente tópico, relativamente ao orçamento, constata-se sua importância na gestão organizacional. O orçamento tradicional ainda é uma eficaz ferramenta para o planejamento, controle, coordenação, avaliação, orientação, comunicação, auxílio à tomada de decisões e criação de valor. Várias organizações na atualidade, em diversas partes do mundo, continuam usando o orçamento empresarial.

O modelo de processo orçamentário eficaz deve observar a literatura gerencial, baseando-se em especial nos princípios gerais de planejamento sugeridos por Welsch (1983) e corroborados por Frezatti (2009). A elaboração incompleta do orçamento ou sua utilização baseada em conceitos incorretos não cumprem sua finalidade gerencial.

Por conseguinte, as organizações devem adotar uma estrutura formal para planejamento dos resultados, o qual é a base para a elaboração do orçamento empresarial. Uma estrutura de gestão empresarial melhor definida contribui para o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos pela administração.

Por outro lado, apesar de todas as técnicas desenvolvidas para cuidar das deficiências

do orçamento empresarial, alguns defendem o seu abandono, parcial ou total. Essa linha acadêmico-empresarial que critica o orçamento tradicional compõe-se dos defensores do *Beyond Budgeting*.

No que toca às cooperativas, a origem das cooperativas orientais decorre da atuação dos membros do núcleo e do Governo, em vez da ação coletiva dos pequenos agricultores. As cooperativas chinesas são caracterizadas por uma distribuição desigual de vários direitos entre seus associados.

Por seu turno, as cooperativas de crédito italianas podem ser consideradas como essencialmente bancos comerciais; a única diferença é que o pessoal, a gestão, membros e clientes pertencem à comunidade local.

O Brasil segue o modelo cooperativista Ocidental.

O conceito de capital social, no âmbito do cooperativismo, engloba diversas características de associação, ajudando a explicar a realização da cooperação econômica entre os membros das cooperativas.

O desenvolvimento das cooperativas exige envolvimento tanto dos governos como dos cidadãos.

Por fim, as cooperativas de crédito podem proporcionar vantagens significativas aos seus membros, como de fato proporcionam.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, será apresentada a metodologia, o proceder metodológico usado nesta investigação científica.

3.1 Classificação da pesquisa

Em primeiro plano, proceder-se-á a classificação desta pesquisa, segundo a literatura metodológica referencial.

Assim sendo, conforme Demo (2011), positivismo ou ciência positiva é aquela mensurada, controlada sistematicamente, matematizada, estritamente lógica e, de preferência, empírica. Tudo o que se faz em ciência deve poder ser testado, para que outro cientista possa obter o mesmo resultado anterior. A realidade é lógica, essencialmente dinâmica, histórica e emergencial. “A explicação do fenômeno não está na variação, mas em seu núcleo invariante [DEMO, 2011, p. 130].”

Dessa forma, o presente trabalho é de cunho positivista, empírico e sistêmico. Para alcançar o objetivo deste trabalho, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, aplicada em cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais (MG), no Brasil (DEMO, 2011; SAMPIERI *et al.*, 2006).

A pesquisa qualitativa objetiva trabalhar com tipos de informações, dados e evidências não passíveis de mensuração matemática ou estatística, os quais pedem descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências e evidências que não são expressas por números, mas sim pela língua culta escrita, redigida com raciocínios lógico e analítico adequados (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Para organização, sumarização e descrição dos dados extraídos do instrumento de coleta de dados usado nesta pesquisa, que foi um questionário, elaboraram-se gráficos de pizza ou por setores, adequados para a apresentação de variáveis categóricas ou qualitativas (MARTINS, 2008; MOORE, 2005).

Por conseguinte, trata-se de uma pesquisa positivista, descritiva e predominantemente qualitativa, com o uso de questionário para a coleta dos dados e informações empíricos. Para o tratamento desses dados, utilizou-se de técnicas e procedimentos da Estatística Descritiva.

3.2 População e amostra

Avançando na seara metodológica, este subtítulo abarcará a população de “sociedades cooperativas” objeto deste trabalho e sua amostra.

Sendo assim, em Minas Gerais, que é um dos estados-membros do Brasil, as cooperativas de crédito totalizam 204, de acordo com o *Anuário do Cooperativismo Mineiro de 2011*. Excluindo as três Cooperativas Centrais e uma cooperativa singular extinta em 2011, apurou-se uma população líquida de 200 cooperativas de crédito singulares neste Estado.

Por sua vez, na cidade de Belo Horizonte, que é a capital mineira, o *Anuário do Cooperativismo Mineiro de 2011* lista 31 cooperativas de crédito no total. Excluindo aquelas três Cooperativas Centrais, sediadas em Belo Horizonte e que não foram objeto desta pesquisa, porque são cooperativas centrais, ou seja, de segundo grau, e não singulares, e aquela cooperativa singular extinta em 2011, que também era de Belo Horizonte, apurou-se uma população de 27 cooperativas singulares em Belo Horizonte.

Por conseguinte, no interior de Minas Gerais, há uma população de 173 (200 menos 27) cooperativas singulares.

Como resultado da coleta dos dados, foram obtidos 11 questionários respondidos em Belo Horizonte, perfazendo uma amostra não probabilística de 11 cooperativas de crédito singulares, correspondendo ao percentual de 40,7% da população belo-horizontina. Já no interior de Minas, foram obtidos 12 questionários respondidos, perfazendo uma amostra não probabilística de 12 cooperativas de crédito singulares, correspondendo ao percentual de 6,9% da população do interior.

Consequentemente, foram obtidos 23 questionários respondidos no Estado de Minas Gerais, perfazendo uma amostra não probabilística de 23 cooperativas de crédito singulares, correspondendo ao percentual de 11,5% da população total líquida.

3.3 Plano de ação

Para empreender esta pesquisa, no que tange à sua parte empírica, elaborou-se e seguiu-se este plano de ação:

A coleta dos dados iniciou-se pela consulta ao *site* <<http://www.minasgerais.coop.br>> da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG). O objetivo aqui foi verificar a amplitude da população-alvo deste estudo, assim como contatar seus membros, para a coleta de dados almejada.

Na sequência, consultando o documento eletrônico *Anuário do Cooperativismo Mineiro de 2011*, obteve-se a lista de todas as cooperativas de crédito de Minas Gerais, contendo seus dados básicos, como nome completo e endereço. Com base nesses dados, no decorrer de 2012, encaminhou-se o questionário, instrumento de coleta dos dados desta pesquisa, por *e-mail* a todas as cooperativas da população, efetuando-se a confirmação do respectivo recebimento, por telefone, junto a cerca de 84 cooperativas, assim como divulgando a pesquisa e solicitando a colaboração do pessoal das cooperativas na devolução dos questionários respondidos.

Após reenvios e cobranças telefônicas, optou-se por aplicar o questionário pessoalmente em sete cooperativas de Belo Horizonte. O critério das visitas foi a facilidade de acesso às cooperativas, pelo pesquisador, e não a utilização de critérios, procedimentos ou métodos estatísticos de escolha ou seleção das cooperativas a serem visitadas. As perguntas foram direcionadas e respondidas por diretores executivos, gerentes ou contadores das cooperativas inquiridas. Os resultados da pesquisa foram tratados de forma agregada, objetivando preservar o sigilo das cooperativas respondentes e evitar qualquer risco de macular a imagem do cooperativismo de crédito mineiro, seja por análises e interpretações pontuais e isoladas, seja por interpretações equivocadas ou oportunistas.

3.4 Instrumento de coleta de dados

Como já ventilado, este tópico irá abordar o instrumento usado nesta pesquisa para coletar os dados e informações empíricos, também chamado, simplesmente, de instrumento de coleta de dados.

Entre os diversos instrumentos de coleta disponíveis na literatura atual, para a coleta dos dados e informações empíricos necessários à realização desta pesquisa, o instrumento escolhido foi o questionário.

Em virtude de semelhanças entre os referenciais teóricos, optou-se por usar o questionário adotado por Castanheira (2008), na pesquisa por ela empreendida, adaptado ao objetivo deste estudo, contendo quatro seções com 21 questões, conforme o esquema a seguir:

- a) Bloco 1 – Características culturais dos cooperados e membros da Diretoria Executiva da cooperativa, contendo duas questões;
- b) Bloco 2 – Sistema de Informação Contábil-Gerencial, contendo seis questões;
- c) Bloco 3 – Importância atribuída ao planejamento e ao orçamento, contendo sete questões; e

d) Bloco 4 – Elaboração e acompanhamento orçamentário, contendo seis questões.

O Bloco 1 destina-se a coletar informações sobre características de natureza cultural dos cooperados e membros da Diretoria Executiva da cooperativa. Essas informações são importantes porque o tipo do público-alvo ou de associado influencia diretamente na administração da sociedade cooperativa. Se os cooperados forem contadores, administradores e economistas, pressupõe-se que as organizações que administram são profissionalmente geridas.

Por isso também se elaborou a questão 2 deste bloco. Como visto, para se implantar o orçamento empresarial faz-se necessária a existência de uma administração profissional, em razão da necessária adaptação da estrutura administrativa prévia à implantação dessa ferramenta gerencial, o que exige conhecimentos especializados de Contabilidade Gerencial.

Corroboram esse entendimento Simas *et al.* (2008), segundo os quais, após analisada a formação da diretoria, notou-se que a grande maioria (86%) das empresas são constituídas por administrações profissionais, havendo forte tendência de que estas empresas realizem esforços no sentido de planejar e controlar os seus processos de modo mais estruturado, haja vista o predomínio de profissionais na administração da empresa.

A seu turno, o Bloco 2 objetiva coletar informações sobre o Sistema de Informação Contábil-Gerencial da cooperativa, o conhecido SIG, com enfoque na existência ou não da área de Controladoria na organização, assim como da situação da Contabilidade Financeira, num contexto de geração e fornecimento de informações contábeis e gerenciais a todos os níveis de gestão da cooperativa.

Por sua vez, o Bloco 3 objetiva verificar o nível de importância que a Administração da sociedade cooperativa atribui ao planejamento estratégico e ao orçamento empresarial. Segundo a literatura, a implementação do orçamento empresarial pressupõe a adoção adequada de um planejamento estratégico formal, e a eficácia deste pressupõe a elaboração e implementação do orçamento empresarial. Se não há a implementação do planejamento formal na organização, certamente não há o uso do orçamento empresarial. Por isso, as duas primeiras questões deste bloco servem para fins de triangulação das informações fornecidas pelo respondente em questões seguintes, possibilitando a verificação de contradições.

Finalmente, o Bloco 4 destina-se a verificar, caso seja adotado, características sobre a elaboração e acompanhamento do orçamento empresarial no âmbito da cooperativa, com o objetivo de fazer uma análise crítica do que realmente existe implementado na cooperativa e o que está previsto na literatura especializada. Além disso, todo esse bloco serve também à realização da triangulação das informações fornecidas pelo respondente nos demais blocos,

possibilitando a verificação de contradições pertinentes à adoção do orçamento empresarial propriamente dito ou de modelos de projeção baseados, sobretudo, em experiências internas passadas e no uso de planilhas eletrônicas, focando basicamente projeções globais de receitas, despesas e resultados para um período de um ano (ou alguns meses) e respectivo acompanhamento.

O presente questionário encontra-se na íntegra no Apêndice A deste trabalho.

Lado outro, o pré-teste do questionário foi realizado em sete cooperativas de crédito de Belo Horizonte, no início de 2012, todas pertencentes à amostra deste trabalho. O questionário enviado continha também quatro seções, porém, com todas as suas 46 questões abertas, conforme o esquema a seguir:

- Bloco 1 – Informações gerais sobre a cooperativa, contendo oito questões;
- Bloco 2 – Sistema de Informações Contábil-Gerenciais, contendo oito questões;
- Bloco 3 – Importância atribuída ao Planejamento e ao Controle Gerencial, contendo 11 questões; (Atenção: O Bloco a seguir deverá ser respondido somente se a cooperativa elaborar o orçamento empresarial, no todo ou em parte.); e
- Bloco 4 – Elaboração e acompanhamento orçamentário, contendo 19 questões.

Bem, diante das críticas construtivas, sugestões, retoques e recomendações obtidos com a aplicação deste questionário naquelas cooperativas, mais as valiosas e oportunas contribuições da Banca de Qualificação do Projeto desta Dissertação, foram realizados diversos ajustes, supressões, melhorias e, principalmente, no questionário atual todas as questões são fechadas.

Não obstante, a principal limitação do questionário aplicado continuou sendo sua grande extensão. De fato, hoje, as pessoas têm cada vez menos tempo disponível para se dedicar a atividades e ações desvinculadas das rotinas laborais básicas, prioritárias e essenciais. Por outro lado, outras pessoas, em razão de vários fatores, preferem, temem (mesmo quando não identificadas), ou não se interessam ou, ainda, não gostam de contribuir pra a realização de trabalhos escolares ou acadêmicos.

Em decorrência, em pesquisas futuras sugere-se reduzir o número de questões dos blocos 3 e 4, bem como resumir, reduzir mais o conteúdo das alternativas de cada questão e procurar facilitar e agilizar o preenchimento das respostas, sem prejudicar o foco da pesquisa e a captação de dados e informações julgadas relevantes ao estudo em questão, ou a outros, tudo isso objetivando aumentar o número de respondentes ou de retornos de questionários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente tópico, como o próprio título indica, visa a apresentar e, concomitantemente, analisar os resultados apurados nesta pesquisa, sempre à luz da literatura referencial.

Em primeiro lugar, cumpre informar novamente que a apresentação e a análise a seguir se baseiam numa amostra de 11 cooperativas de crédito singulares, correspondendo ao percentual de 40,7% da população da cidade de Belo Horizonte, que é a capital do Estado de Minas Gerais. Já com referência às cidades do interior de Minas Gerais, a amostra compõe-se de 12 cooperativas de crédito singulares, correspondendo ao percentual de 6,9% da população do interior mineiro. Consequentemente, no Estado de Minas Gerais, a amostra foi de 23 cooperativas de crédito singulares, correspondendo ao percentual de 11,5% da população total líquida.

4.1 Perfil dos cooperados e membros da diretoria executiva das cooperativas da amostra

O gráfico seguinte apresenta o perfil dos cooperados das cooperativas da amostra:

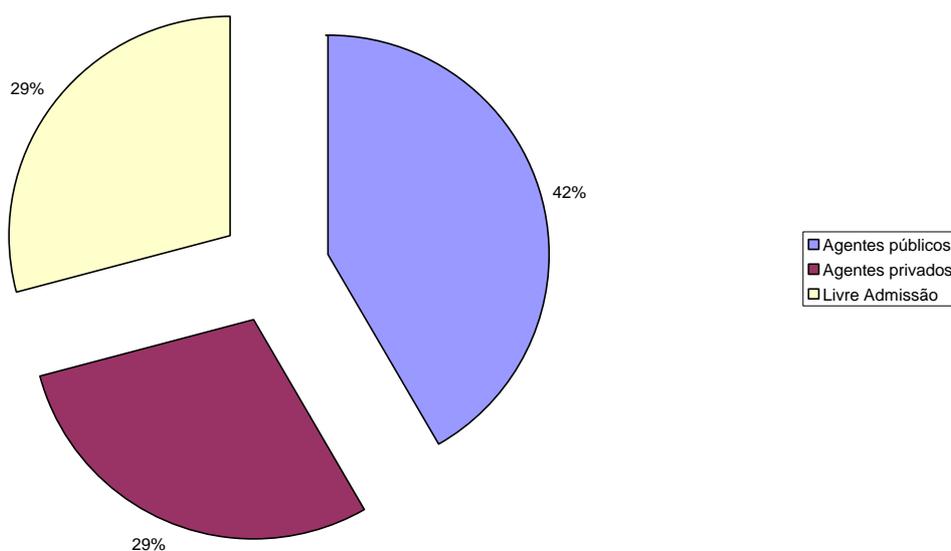


GRÁFICO 1 - Público-alvo

Pela análise do GRAF. 1, constata-se que o público-alvo das cooperativas pesquisadas é predominantemente os agentes públicos, abrangendo 42% dos respondentes. Contudo, “Agentes privados” e “Livre Admissão” contam igualmente com 29% de participação total, o que também é expressivo.

Incluem-se na categoria “Agentes públicos” todas as espécies de agentes públicos: agentes políticos, membros de Poder e de órgãos da Administração Pública, Direta ou Indireta, servidores e funcionários públicos, bem como seus aposentados, pensionistas, familiares e funcionários filiados das cooperativas cujos membros sejam agentes públicos, assim como as entidades de caráter privado associadas a tais cooperativas e criadas por esses agentes públicos.

Em “Agentes privados”, classificam-se empregados ou funcionários de organizações privadas, em especial de empresas; empresários, profissionais liberais, produtores rurais, autônomos; aposentados, pensionistas, familiares e funcionários filiados das cooperativas cujos membros sejam agentes privados, ou seja, cujos membros atuam na iniciativa privada.

A última categoria, isto é, “Livre Admissão”, inclui indistintamente agentes públicos ou privados. Em outras palavras, todos os agentes que quiserem e preencherem os requisitos estatutários de ingresso na cooperativa, podem nela ingressar e usufruir de seus benefícios.

Ante o exposto no GRAF. 1, pode-se vislumbrar uma tendência ou ambiente propício à existência ou formação de uma administração profissional nas cooperativas pesquisadas, haja vista a formação acadêmica, atividade profissional ou nível cultural dos associados. Tendo em vista a grande dificuldade de se ingressar no serviço público brasileiro atualmente, em razão da enorme concorrência, os agentes públicos concursados tendem a gozar de um nível ou preparação cultural melhor que aqueles que atuam na iniciativa privada, em cargos e funções operacionais, de apoio ou intermediárias.

Por sua vez, os profissionais liberais que exercem as profissões regulamentadas, como contadores, engenheiros, advogados, administradores, as quais pressupõem experiência profissional e formação de nível superior ou técnico, tendem a possuir e utilizar conhecimentos, ferramentas e técnicas de Administração, disciplina relevante a qualquer curso escolar, acadêmico, técnico ou profissional.

Também não se pode deixar de ressaltar os empresários e produtores rurais, os quais são administradores de negócios.

Welsch (2007) ratifica esse entendimento ao afirmar que o orçamento empresarial deve ser usado com o conhecimento apropriado e bom senso, considerando completamente o papel de liderança do administrador.

O gráfico seguinte apresenta o perfil dos membros da diretoria executiva das cooperativas da amostra:

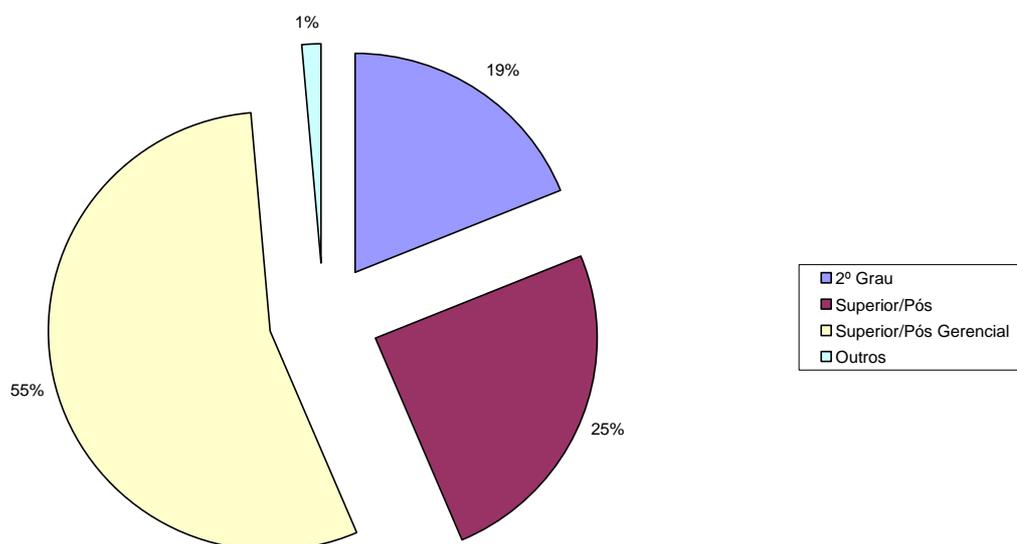


GRÁFICO 2 - Formação acadêmica dos dirigentes

A Diretoria Executiva, por via de regra, é composta pelos cargos de Presidente, Diretor Administrativo ou Superintendente e Diretor Financeiro, que são os administradores de topo das sociedades cooperativas.

Ratificando em parte a análise acima, no que toca à formação acadêmica principal (grau máximo) dos membros da Diretoria Executiva das cooperativas pesquisadas, que regra geral são administradas por seus próprios associados, segundo o GRAF. 2, 55% dos dirigentes máximos delas têm graduação e/ou pós-graduação em Administração de Empresas ou de Cooperativas, Finanças, Contabilidade ou Economia, além de participarem de cursos de qualificação na área cooperativista, que são ofertados pelas entidades e cooperativas de segundo e terceiro graus do Sistema Cooperativista.

Esse resultado é fundamental à criação e à manutenção de uma administração profissional. Corroborando o entendimento de Welsch (2007), Schwans (2008) alerta que as cooperativas, além de contarem com um corpo de gestores qualificados, façam uso de ferramentas de Contabilidade Gerencial.

Dessa forma, um corpo de cooperados e/ou administradores com formação em áreas

gerenciais constitui um requisito imprescindível para a criação, manutenção e renovação de uma administração profissional, a qual possibilitará o uso de ferramentas ou técnicas administrativas mais sofisticadas, como o orçamento empresarial, além de contribuir para o fortalecimento do cooperativismo.

Além disso, a formação superior dos membros da alta administração em áreas contábil-gerenciais e seu permanente aperfeiçoamento são fundamentais ao planejamento estratégico e ao controle gerencial eficazes.

Ratificam esse entendimento Simas *et al.* (2008), segundo os quais, empresas constituídas por administrações profissionais têm forte tendência a realizar esforços para planejar e controlar seus processos de modo mais estruturado, haja vista o predomínio de profissionais na administração da empresa.

Neste contexto, Welsch (2007), ao listar as características de um processo orçamentário eficaz, afirma que se deve promover uma educação eficaz e contínua no uso de orçamentos, objetivando em especial mostrar como o orçamento pode contribuir para o desempenho efetivo das tarefas administrativas de cada indivíduo.

Contudo, é negativo saber que 45% dos membros da alta administração das cooperativas pesquisadas não têm formação em áreas gerenciais, não obstante participarem de cursos na área cooperativista. Como visto, essa situação pode dificultar ou até inviabilizar a adoção de ferramentas gerenciais como o planejamento estratégico e o orçamento empresarial. Os resultados verificados nos demais blocos confirmam esse entendimento, ao menos em parte, como será visto.

4.2 Sistema de Informação Contábil-Gerencial

O gráfico a seguir mostra as áreas provedoras de informações contábil-gerenciais nas cooperativas da amostra.

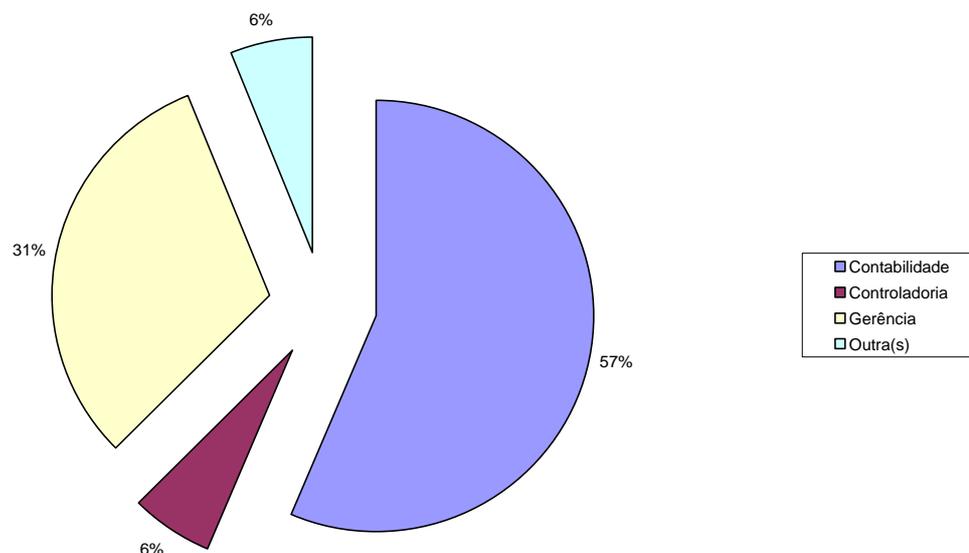


GRÁFICO 3 - Área provedora de informações contábil-gerenciais

Quando questionadas sobre o Sistema de Informação Contábil-Gerencial, conforme o GRAF. 3, 57% das cooperativas declararam receber informações do Contador ou da Contabilidade, ou seja, do Sistema Contábil. Em segundo lugar, com 31% de participação, aparece a Gerência.

Assim, pode-se verificar a importância direta ou indireta da Contabilidade como ferramenta de apoio à administração das cooperativas pesquisadas. Além disso, deve-se destacar que com certeza a gerência dessas organizações utiliza-se dos dados, informações, relatórios e demonstrações contábeis para dar suporte a suas decisões administrativas.

A Controladoria tem uma participação pequena, apenas de 6% do total, porque, como será visto a seguir, há poucas cooperativas que responderam possuir esse departamento em sua estrutura organizacional.

Portanto, pode-se afirmar que 94% das cooperativas pesquisadas usam direta ou indiretamente o Sistema de Informações Contábeis (SIC) no seu processo de gestão.

Esse achado é positivo e relevante. Frezatti *et al.* (2009) e Padoveze (2007) salientam que o Sistema de Informações Contábeis (SIC) é o cerne de um SIG.

Welsch (2007) acrescenta que o orçamento empresarial é um sistema de informação administrativo, que possui uma relação especial com o SIC, pelo seguinte, entre outros: a contabilidade provê a maioria dos dados usados na avaliação de desempenho, isto é, na

comparação entre dados reais e planejados.

Finalizando, Anthony e Govindarajan (2006) alertam que os valores apresentados no plano estratégico, no orçamento anual e no SIC devem ser consistentes entre si.

Não obstante, a implantação do orçamento empresarial, como já colocado, exige a configuração de um SIC focado no processo de gestão, ou seja, estruturado por áreas de responsabilidade. A contabilidade por áreas de responsabilidade é um dos princípios do orçamento eficaz, à luz de Welsch (2007).

O gráfico a seguir mostra se existe a área de Controladoria formalizada no organograma das cooperativas respondentes.

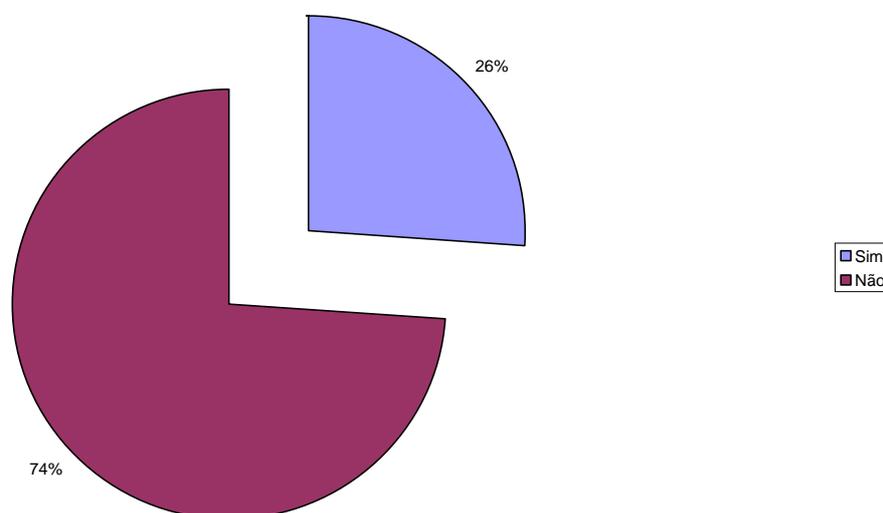


GRÁFICO 4 - Área de Controladoria formalizada no organograma

O GRAF. 4 mostra que 74% das cooperativas da amostra não possuem a área de Controladoria formalizada no organograma. O que há, por força da legislação vigente, é o Agente de Controle Interno. Esse fato certamente prejudica a implementação do orçamento empresarial nas cooperativas pesquisadas. O setor de Controladoria é fundamental ao planejamento e controle gerencial eficazes.

Ratificando esse entendimento, Oliveira *et al.* (2007) ressaltam que a Controladoria, no que toca ao planejamento e ao controle, é o setor apto para coordenar a implantação, manutenção e melhoria dos processos orçamentário e de elaboração de projeções. Catelli *et al.* (2001) destacam que a Controladoria é responsável pela adoção e uso de um sistema

orçamentário ajustado aos modelos de decisão dos administradores da organização. Oliveira (2009) enfatiza que a Controladoria gera informações sobre os ambientes interno e externo à organização, as quais são úteis ao processo decisório.

Finalmente, Anthony e Govindarajan (2006) asseveram que o processo de planejamento estratégico pode ser elaborado pela Controladoria, o que reforça sua importância neste contexto. Além disso, ela é especializada em técnicas analíticas necessárias ao exame do orçamento anual e para análise das variações entre valores reais e orçados.

Conseqüentemente, percebe-se que a existência formal e efetiva da Controladoria, com suas características, atribuições e atividades típicas asseguradas e operantes, é pré-requisito à eficácia na implantação e uso de ferramentas ou técnicas de Administração, como o orçamento.

Por sua vez, o gráfico a seguir mostra a situação do setor de Contabilidade na organização: se própria (interna), ou se terceirizada (externa).

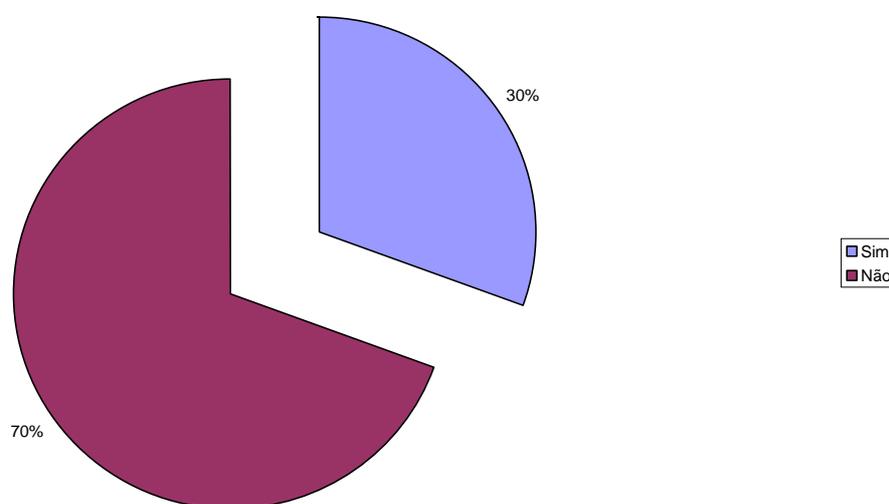


GRÁFICO 5 - Contabilidade terceirizada

Outra característica básica de um processo orçamentário eficaz é a situação da Contabilidade na organização: se própria (interna), ou se terceirizada (externa).

O GRAF. 5 mostra que em 70% das cooperativas pesquisadas a Contabilidade é própria ou feita internamente, isto é, integra a estrutura organizacional formal da entidade, o

que é positivo, além de ser um pré-requisito para a adoção do orçamento.

Neste sentido, Welsch (2007) cita, entre os fundamentos de um processo orçamentário eficaz, a existência das contabilidades por áreas de responsabilidade e por margem de contribuição. Em decorrência, é condição indispensável a existência do setor de contabilidade formalizado na estrutura organizacional da sociedade cooperativa, para possibilitar a adoção do orçamento empresarial e de outras ferramentas ou técnicas gerenciais.

O próximo gráfico apresenta a situação do sistema contábil das respondentes: se ele fornece ou não informações por centros de responsabilidade.

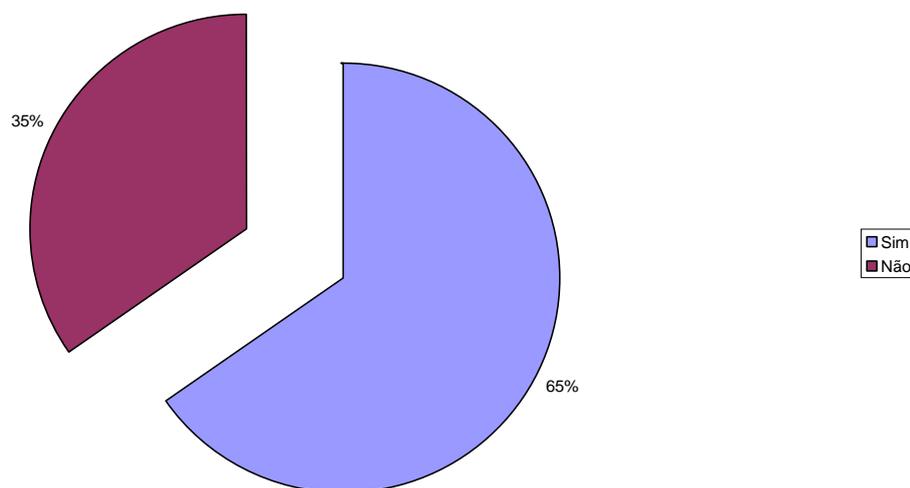


GRÁFICO 6 - Sistema contábil fornece informações por centros de responsabilidade

Os resultados deste GRAF. 6 são condizentes com os resultados e análises relativos aos GRAFs. 3 e 5: em 65% das cooperativas da amostra, o sistema contábil é capaz de fornecer informações financeiras detalhadas por centros de responsabilidade, o que permite a implementação e manutenção do processo orçamentário na organização, como sugerido pela literatura.

O gráfico em seguida apresenta a situação do sistema de informação das cooperativas da amostra: se ele atende às necessidades da sua Administração, parcial ou totalmente.

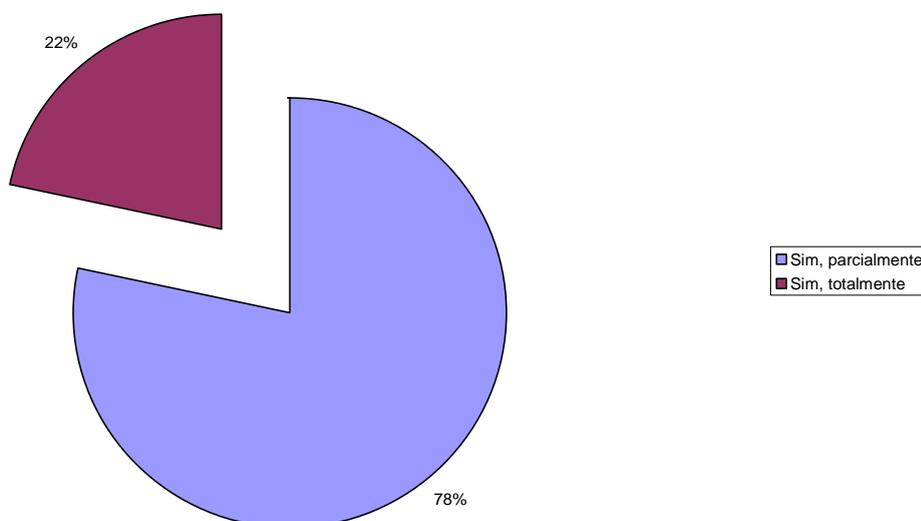


GRÁFICO 7 - Sistema de informação atende às necessidades da Administração

Questionadas sobre se o sistema de informação contábil-gerencial (SIG) atende aos gerentes, os resultados evidenciaram que apenas parcialmente, com respeito a 78% da amostra. Portanto, há um amplo campo para intervenções de Contabilidade Gerencial nas cooperativas pesquisadas.

Por outro lado, um achado interessante é que 22% dos respondentes dizem estar plenamente satisfeitos com o SIG em operação atualmente. De acordo com Frezatti *et al.* (2009) e Padoveze (2007), um SIG deve possuir ao menos três subsistemas ou sistemas: Sistema de Informações Contábeis (SIC), Sistema Orçamentário e Sistema de Custos. Conforme o exposto anteriormente, o SIG dos respondentes corresponde tão somente ao SIC, quer dizer: não há Sistemas Orçamentário e de Custos, pelo menos, bem estruturados e definidos.

A seu turno, Catelli *et al.* (2001) afirmam que o processo de gestão é um processo decisório, e que o alcance dos objetivos organizacionais ocorre por meio de informações gerenciais; dessa forma, percebe-se que o processo de gestão das cooperativas da amostra não é tão eficaz como deveria sê-lo. Daí a provável razão de que os gestores de 78% das cooperativas pesquisadas afirmarem que o SIG vigente atende apenas parcialmente às necessidades da administração.

Por fim, Catelli *et al.* (2001), Castanheira (2008) e Oliveira *et al.* (2007) enfatizam que

as informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que subsidiem o processo decisório da organização, por um lado, e por outro, a eficácia do processo orçamentário subordina-se a existência de um SIG consistente, bem estruturado e ágil, o que ficou evidenciado que não há na maioria das cooperativas da amostra desta pesquisa.

O gráfico seguinte apresenta a situação dos indicadores de desempenho operacional das cooperativas da amostra: se usam somente os do Banco Central do Brasil (BACEN ou BC), se usam outros, ou se não os usam.

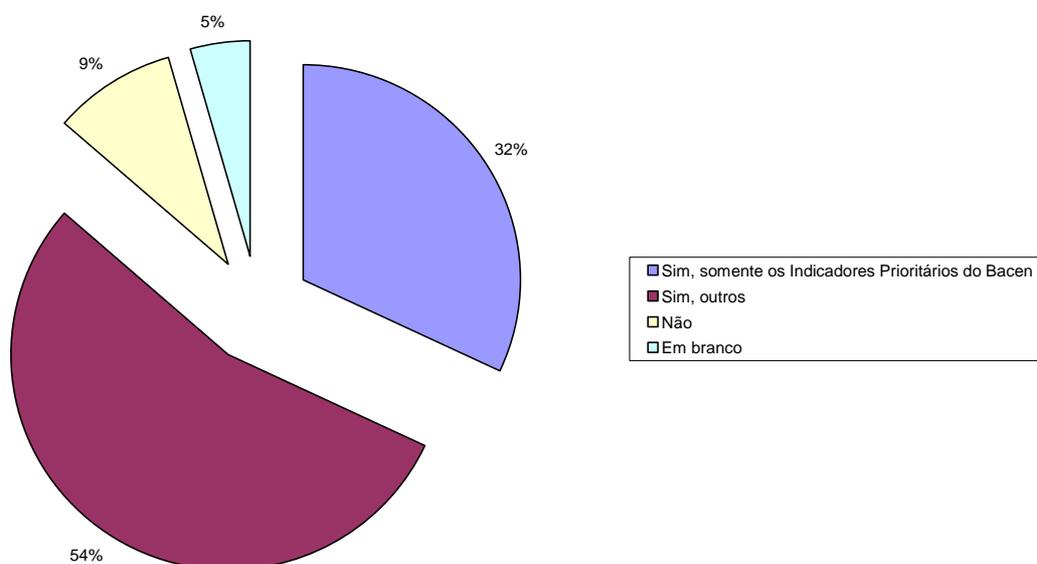


GRÁFICO 8 - Indicadores de desempenho operacional

O GRAF. 8 apresenta um resultado relevante no contexto gerencial: 54% das cooperativas pesquisadas utilizam indicadores de desempenho operacional, baseados no planejamento realizado ou não, para controle e gerenciamento dos resultados da cooperativa, além dos Indicadores Prioritários do Bacen (Banco Central do Brasil). O uso de indicadores é fundamental ao planejamento e ao controle gerencial, notadamente nos tempos atuais.

Catelli *et al.* (2001) abonam esse entendimento ao afirmarem que o controle deve ser executado nas áreas gerencial e operacional e na organização com um todo, envolvendo entre suas etapas, a previsão dos resultados das decisões na forma de medidas de desempenho.

Os indicadores de desempenho destinam-se a mensurar e a controlar o cumprimento de objetivos, o respeito a limites e o alcance de resultados previstos. Ressalte-se que, no âmbito das cooperativas de crédito, com base no Monitoramento *On-line*, emite-se

mensalmente a Matriz de Risco, apresentando a situação dos Indicadores Prioritários do Bacen, que procuram cercar pontos críticos das operações, resultados e gestão das sociedades cooperativas.

Concluindo este tópico, constata-se que um dos maiores desafios a serem superados pelas cooperativas de crédito em estudo é a criação formal e estruturada da área de Controladoria, haja vista que somente 26% delas declararam ter em seu organograma o setor de Controladoria.

Relembrando, Welsch (1983) esclarece que um orçamento empresarial eficaz deve ser estabelecido com base nos conceitos de:

- a) planejamento de resultados;
- b) contabilidade por níveis de responsabilidade;
- c) custeio variável;
- d) custo-padrão;
- e) orçamentos variáveis de despesas; e
- f) relatórios de desempenho operacional.

Portanto, é patente a importância da área de Controladoria neste contexto, tendo em conta suas atividades clássicas. Finalmente, ressalte-se que as cooperativas em estudo apresentam um Sistema de Informação Contábil-Gerencial não propício à implementação e à manutenção do processo orçamentário, como visto.

4.3 Importância atribuída ao planejamento e ao controle gerencial

Os dois gráficos a seguir apresentam a situação dos planos estratégico e de curto prazo das cooperativas da amostra: se são ou não elaborados e implementados, total ou parcialmente.

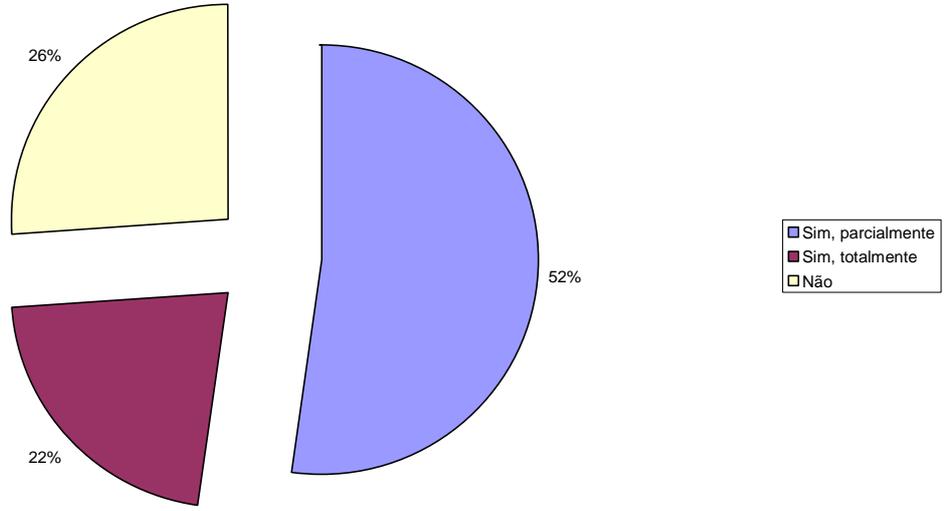


GRÁFICO 9 - Elabora-se e implementa-se plano estratégico

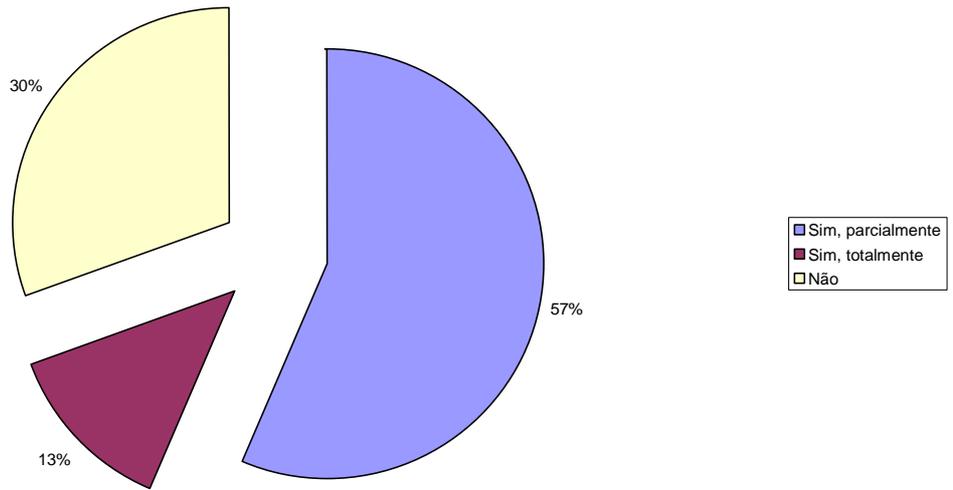


GRÁFICO 10 - Elabora-se e implementa-se plano de curto prazo

Com base nos GRAFs. 9 e 10, verifica-se que cerca de 70% das cooperativas respondentes elaboram e implementam, mesmo que parcialmente, plano estratégico de longo prazo, definindo as estratégias para o cumprimento dos objetivos de longo prazo, e plano de curto prazo (plano operacional), estabelecendo estratégias para cumprimento dos objetivos de curto prazo da organização. Esses achados vão ao encontro dos fundamentos orçamentários, como abordado.

Welsch (1983) destaca que o planejamento pode ser formal ou informal. Contudo, o planejamento e o controle devem ser atividades lógicas e coerentes. A formalidade caracteriza-se pela continuidade e pelo grau de sistematização, padronização e expressão escrita das decisões administrativas e projeções financeiras consubstanciadas no plano (que é o suporte material, físico do plano; o documento do planejamento), e não deve ser excessiva. A formalidade visa a proporcionar um grau razoável de estabilidade e uniformidade.

Welsch (1983) ressalta também que gestões eficazes formalizam o planejamento mediante o orçamento empresarial. E acrescenta: para a implementação bem-sucedida do orçamento empresarial, deve-se observar e entender que o orçamento deve ser estabelecido preferencialmente com base, entre outros conceitos, no planejamento estratégico, que se materializa no plano estratégico.

Por sua vez, Almeida *et al.* (2009) afirmam que, considerando as características de gestão próprias das cooperativas, a utilização do orçamento é útil como ferramenta de apoio à formulação e implementação de estratégias e de controles.

Finalmente, Anthony e Govindarajan (2006) frisam, entre as finalidades da elaboração do orçamento empresarial, a pormenorização e operacionalização do plano estratégico, o que ocorre por meio do orçamento, possibilitando a avaliação do desempenho organizacional e melhorando o processo de tomada de decisões.

Portanto, deve ficar claro: o orçamento empresarial é o próprio plano operacional.

Avançando na análise, o gráfico seguinte mostra a situação do orçamento empresarial das cooperativas da amostra: se o elaboram ou implementam, no todo ou em parte, e/ou se usam projeções, previsões ou estimativas.

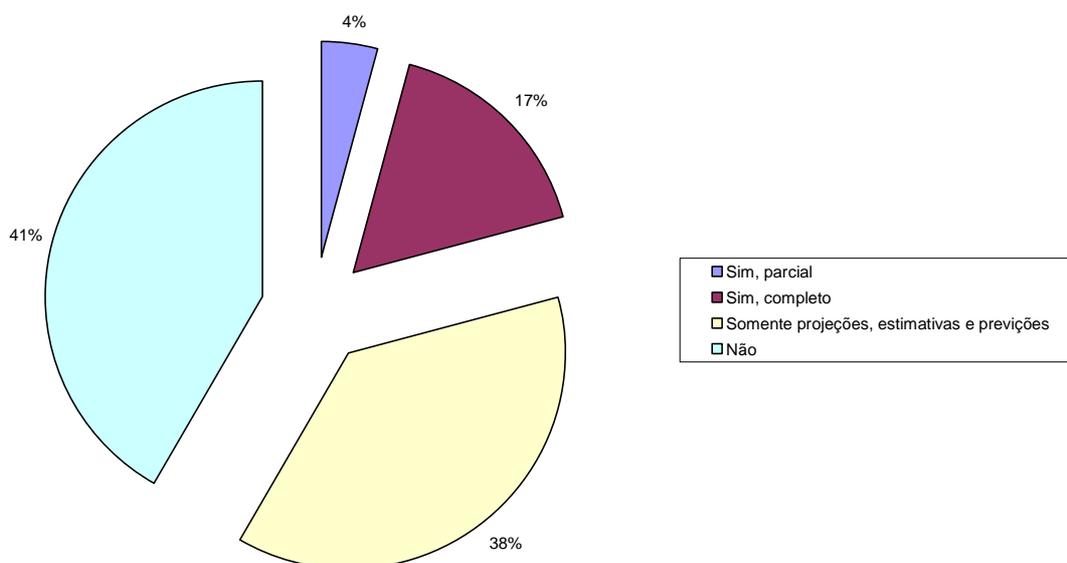


GRÁFICO 11 - Elabora-se e implementa-se orçamento empresarial

Inquiridas sobre o uso do orçamento empresarial, no todo ou em parte, e/ou de projeções, previsões ou estimativas, verificou-se que 41% dos respondentes não elaboram o orçamento empresarial, e 21% o elaboram em parte ou totalmente; 38%, somente elaboram projeções, previsões e estimativas de valores de receitas, despesas, resultados, valores a receber e a pagar. Portanto, para fins de tomada de decisões e controle, 59% das respondentes elaboram o orçamento empresarial ou, ao menos, algum tipo de projeção ou previsão de receitas, despesas e resultados, de entradas e saídas de caixa.

Esse achado vai ao encontro do achado de Simas *et al.* (2008), segundo os quais muitas organizações ainda utilizam a intuição e o improvisado com a expectativa de atingir seus objetivos. É prática comum a não utilização de orçamento empresarial e tampouco de sistemas de informações em seus processos decisórios, o que dificulta a definição mais acurada de quanto devem vender, a que preço, quais os custos atribuídos a cada produto, quanto são as despesas normais e de quanto será o lucro para o ano seguinte, por exemplo.

Por sua vez, Almeida *et al.* (2009) verificaram que as cooperativas que declararam não elaborar o orçamento empresarial, confeccionam projeções de receitas e despesas, e alertam: a elaboração incompleta do orçamento ou sua utilização baseada em conceitos incorretos não cumprem sua finalidade gerencial.

Por outro lado, saliente-se que em tópico próprio anterior foram abordadas as

diferenças entre orçamento e projeções.

Por fim, ressalte-se que, durante as entrevistas com representantes das cooperativas pesquisadas, verificou-se confusão entre orçamento e projeções, razão pela qual foram usadas as respostas de todas as cooperativas da amostra na confecção do último gráfico deste tópico do trabalho: Pretende-se implementar o orçamento no curto ou médio prazo?

4.4 Elaboração e acompanhamento do orçamento

Os cinco gráficos a seguir apresentam a situação de importantes características de controle do processo orçamentário ou de projeções das cooperativas da amostra:

- se existe controle formal do orçado/projetado *versus* o realizado;
- a periodicidade do controle orçamentário;
- se o orçamento (ou projeção) é aprovado por autoridade ou órgão superior;
- se o orçamento (ou projeção) é divulgado aos gerentes e demais colaboradores; e
- se o processo orçamentário/projeção é claro, compreendido e aceito por gerentes e demais colaboradores ou membros da organização.

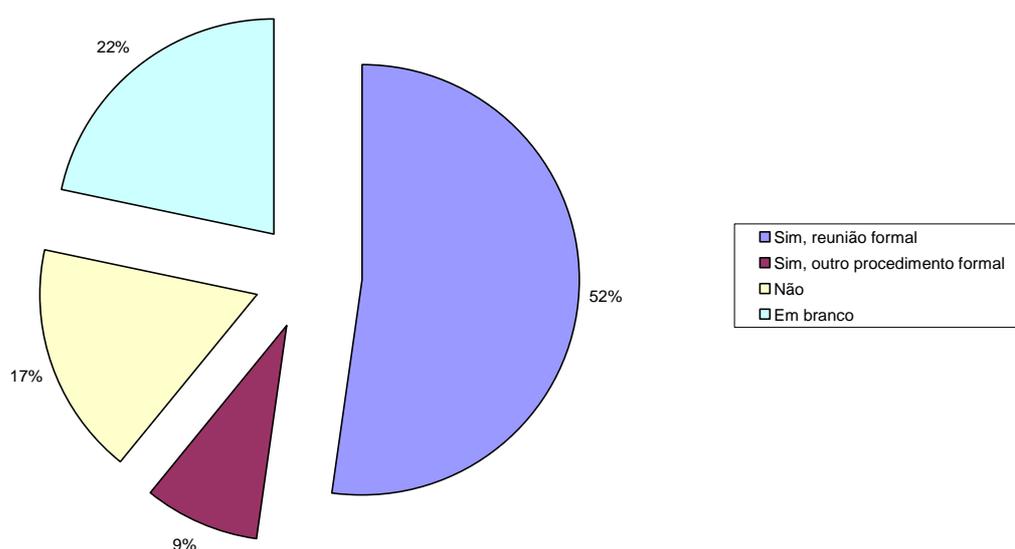


GRÁFICO 12 - Controle formal do orçado/projetado *versus* o realizado

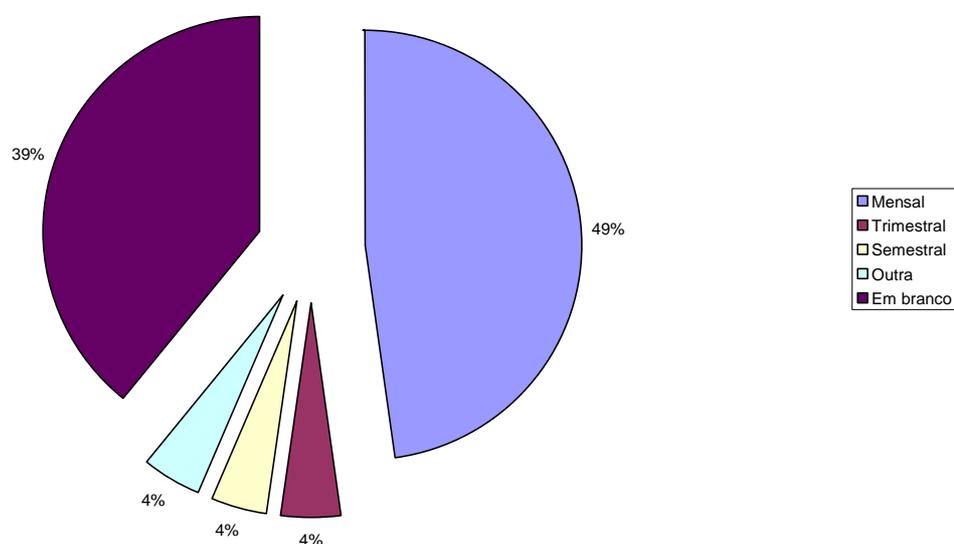


GRÁFICO 13 - Periodicidade do controle orçamentário

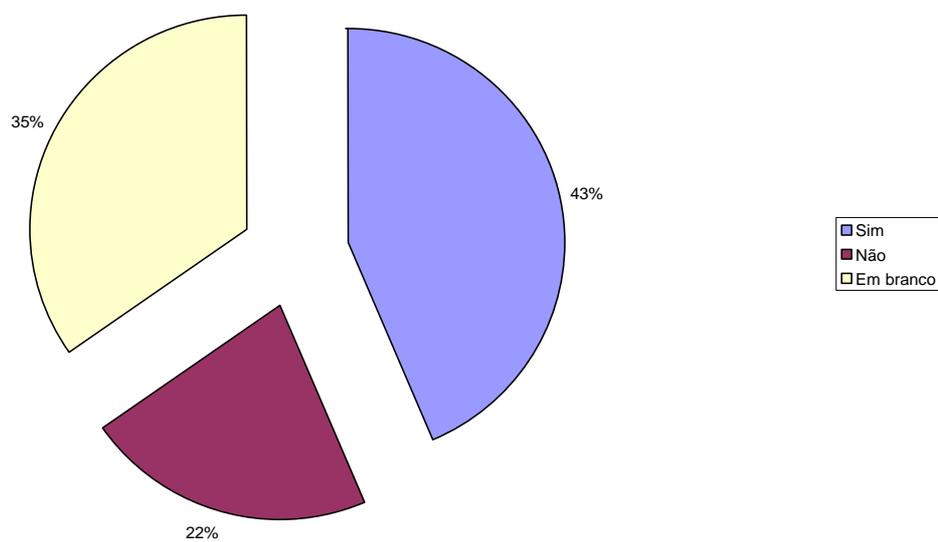


GRÁFICO 14 - Orçamento (ou projeção) aprovado por autoridade ou órgão superior

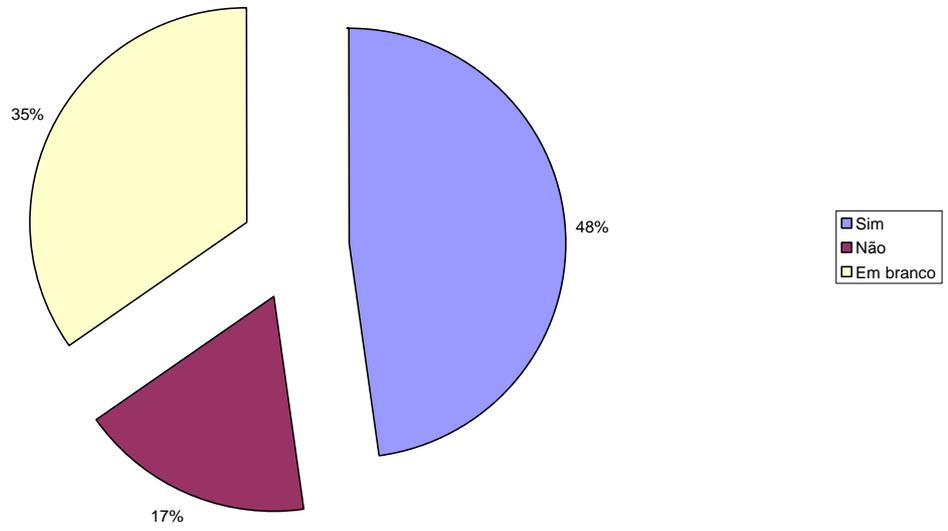


GRÁFICO 15 - Orçamento (ou projeção) divulgado aos gerentes e colaboradores

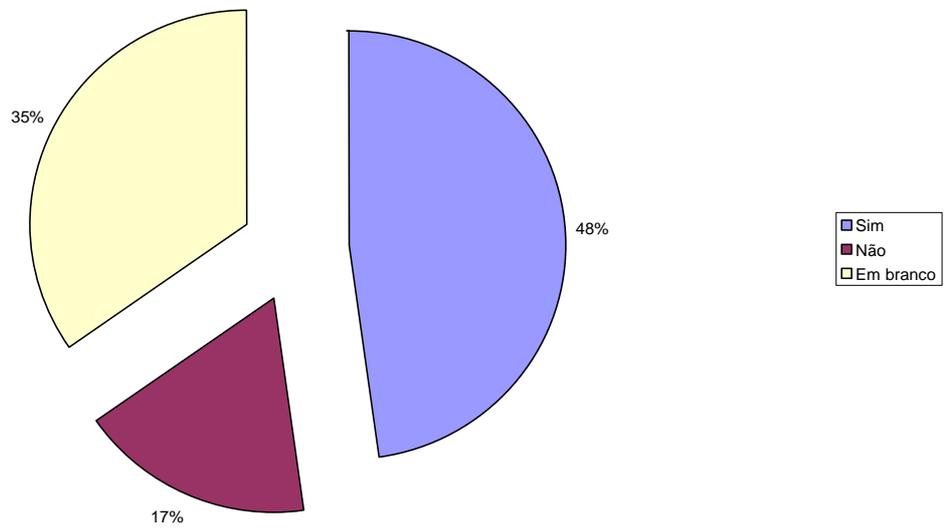


GRÁFICO 16 - Processo orçamentário/projeção claro, compreendido e aceito por gerentes e colaboradores

Os GRAFs. 12 a 16 apresentam outras características intrigantes do processo orçamentário ou de projeções das cooperativas pesquisadas. Destaca-se que em 61% das respondentes (GRAF. 12), relativamente ao controle da execução orçamentária, ou seja, acompanhamento do orçado *versus* o realizado, existe uma reunião formal de acompanhamento do resultado, ou outro procedimento formal de acompanhamento orçamentário, inclusive do orçamento de caixa, quando são analisadas as causas de eventuais desvios e definidas ações corretivas, visando ao cumprimento dos objetivos empresariais.

Esse achado é positivo, pois, segundo Atkinson *et al.* (2000), Weston e Brigham (2000), com o decurso do tempo, comparam-se os valores reais com os projetados no orçamento. As diferenças porventura verificadas devem ser explicadas, e os valores projetados para o restante do ano devem ser reajustados, caso as projeções iniciais mostrem-se irreais face ao novo cenário vislumbrado. Anthony e Govindarajan (2006) também ressaltam que o real deve ser comparado com o orçado e as variações devem ser analisadas e explicadas.

Atkinson *et al.* (2000) afirmam ainda que os gestores usam informações orçamentárias para comparar resultados operacionais e financeiros projetados com os reais, interna e historicamente e com os dos concorrentes, testando a eficiência operacional da organização. A verificação de diferenças significativas entre receitas, despesas e resultados projetados e os efetivos ou reais indicam falhas de planejamento (planos irreais) e/ou de execução (falhas administrativo-operacionais).

Segundo o GRAF. 13, 49% das cooperativas realizam esse controle orçamentário mensalmente; 39% trimestralmente e 4% semestralmente. Ou seja, 92% das respondentes efetuam regularmente a avaliação da execução do orçamento ou projeção vigente. Regra geral, o período do orçamento é de um ano, podendo sofrer ajustes mensais, trimestrais, semestrais, entre outros, afirma Lunkes (2009). Welsch (2007), à luz do princípio da oportunidade, alerta que se deve elaborar um calendário definido para o planejamento formal, os relatórios de desempenho e outras atividades correlatas, como o acompanhamento e avaliação da execução orçamentária.

Welsch (1983) afirma que o princípio orçamentário da oportunidade potencializa a ação de controle, dado que quanto mais próxima à identificação das causas de certo problema, mais potente e eficaz será a ação de controle correspondente; contrariamente, quanto mais demorado for o início da ação corretiva, maior será o efeito financeiro adverso.

Portanto, 49% das cooperativas realizam esse controle orçamentário mensalmente, maximizando a potência de seus efeitos.

O GRAF. 14 demonstra que as peças oriundas do processo orçamentário ou de projeções são aprovadas por autoridade ou órgão superior. No caso das cooperativas, regra geral, é o Conselho de Administração ou a Diretoria Executiva que aprova essas peças.

Esse achado também é relevante no contexto do processo orçamentário, visto que, de acordo com Anthony e Govindarajan (2006), uma das características do orçamento é exatamente ser aprovado por autoridade superior àquela dos responsáveis pela execução do orçamento. Isso é questão básica de segregação de funções, visando ao controle, à avaliação de desempenho e à eficácia do instrumento gerencial, no caso, do orçamento empresarial.

Por fim, os GRAFs. 15 e 16 mostram que, no âmbito das respondentes, 48% declaram que as peças orçamentárias e/ou de projeções são divulgadas aos gestores e funcionários das cooperativas pesquisadas, e, igualmente, também segundo 48%, que o processo orçamentário ou de projeções é claro, compreendido e aceito por esses atores.

Esses achados vão ao encontro da literatura, pois estão de acordo com a lista de características de um processo orçamentário eficaz de Welsch (2007), complementada por Anthony e Govindarajan (2006), que ressaltam que o orçamento empresarial é um compromisso gerencial, pois os envolvidos devem se comprometer a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos organizacionais.

Finalizando, essas características mais de cunho operacional e estrutural do processo em questão são bastante relevantes, pois evidenciam o exercício do controle gerencial, sua periodicidade e a transparência, compreensão, participação e compromisso dos atores envolvidos no processo, o que são características fundamentais no contexto da adoção bem-sucedida e do aperfeiçoamento constante do processo orçamentário nessas organizações.

Continuando a análise, o gráfico seguinte mostra a situação da adequação do processo orçamentário ou de projeções das cooperativas da amostra: se ele atende ou não à administração e se a atende parcial ou totalmente.

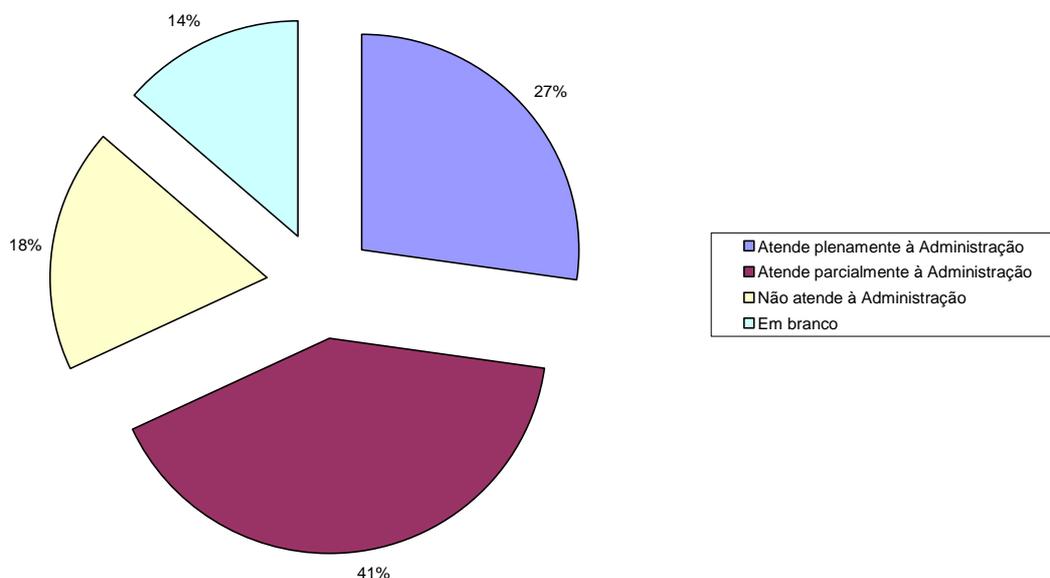


GRÁFICO 17 - Adequação do processo orçamentário ou de projeções atual

Relativamente à adequação do processo orçamentário ou de projeções atual da cooperativa, segundo o GRAF. 17, 41% dos respondentes afirmam que tal processo atende parcialmente às necessidades gerenciais da cooperativa. Lado outro, para 27%, esse processo atende plenamente às necessidades gerenciais, e para 18% não atende às necessidades gerenciais. Portanto, mesmo com apenas 17% das cooperativas adotando o orçamento completo (GRAF. 11), 68% das respondentes declaram que o processo atual atende à administração, mesmo que de forma parcial.

Esse achado é interessante e pode justificar a eficácia dos processos atuais de gestão das cooperativas pesquisadas, as quais permanecem operando no mercado financeiro, que é altamente visível, competitivo, controlado, sensível e turbulento, além de estar atualmente em plena expansão no Brasil, em especial em função da ampliação e facilitação do crédito.

Por seu turno, os dois próximos gráficos apresentam o estado de maturidade e abertura à inovação da administração das cooperativas da amostra: a consciência sobre a importância do orçamento como ferramenta de apoio à gestão organizacional; e se a cooperativa pretende implementar o orçamento no curto ou médio prazo.

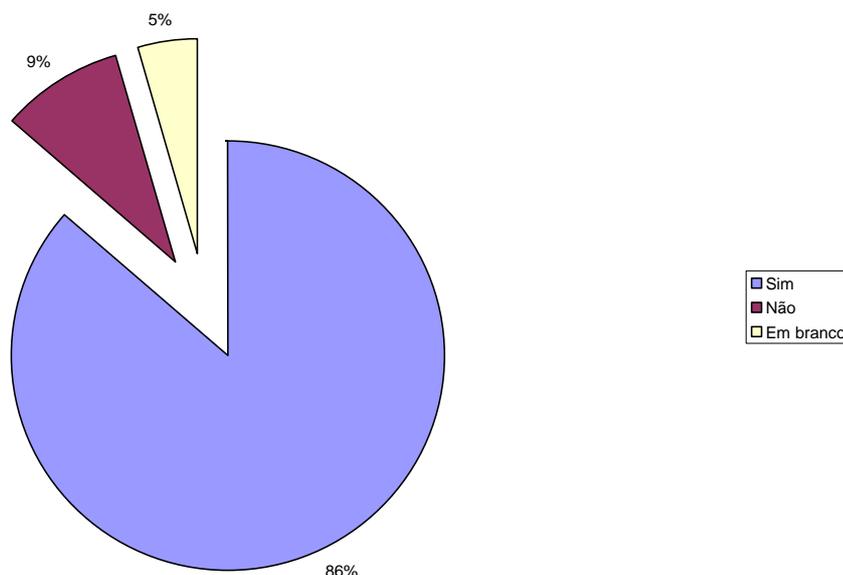


GRÁFICO 18 - Orçamento como ferramenta de apoio à gestão organizacional

O GRAF. 18 mostra um dos achados mais relevantes desta pesquisa: para 86% das respondentes, o orçamento empresarial pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao planejamento, ao processo decisório e ao controle gerencial. Isso é essencial no contexto do processo de gestão, pois demonstra consciência e maturidade da administração na importância e necessidade de aprimorar a gestão, por meio da adoção de ferramentas ou técnicas gerenciais clássicas, ou mesmo, mais sofisticadas.

Não obstante, somente consciência e boa vontade não são suficientes à implementação bem-sucedida de uma ferramenta gerencial; fazem-se necessários outros fundamentos, como o comprometimento, a presença e a participação ativa e efetiva de todos os administradores e colaboradores da organização, inclusive dos membros da alta administração, os quais devem ter maturidade administrativa para liderar o processo de implantação da técnica, bem assim a disponibilidade de fundos e o assessoramento técnico necessário durante o processo de implantação e acompanhamento da nova ferramenta. Esse entendimento tem sustentação em Welsch (2007) e Anthony e Govindarajan (2006), que apresentam uma lista dos fundamentos de um processo orçamentário eficaz, como já abordado e repisado em diversos pontos neste trabalho.

De acordo com Almeida *et al.* (2009), Castanheira (2008), Frezatti (2009), Sanvicente e Santos (2009) e Welsch (1983), organizações bem administradas formalizam o

planejamento mediante o uso do orçamento empresarial. Contudo, segundo esses autores, não basta planejar, mesmo que “bem”, se não houver efetivo controle, que vise a assegurar que os objetivos e metas decorrentes das decisões tomadas pelos gestores na etapa do planejamento, e posteriormente implementadas na fase de execução, sejam atingidos a contento. O orçamento anual é uma fração do plano estratégico, e também integra o controle gerencial da organização, e o Sistema Orçamentário faz parte do Sistema de Informação Contábil-Gerencial da organização.

Concluindo, o orçamento constitui um dos pilares de um processo de gestão organizacional eficaz, vez que reflete as prioridades e a direção da entidade para certo período, além de proporcionar condições de avaliação do desempenho da organização como um todo, das suas áreas internas e dos seus gestores e demais colaboradores.

Quanto ao gráfico seguinte, que é o último desta análise, objetivou-se verificar se a sociedade cooperativa pesquisada pretende implementar o orçamento empresarial no curto ou médio prazo.

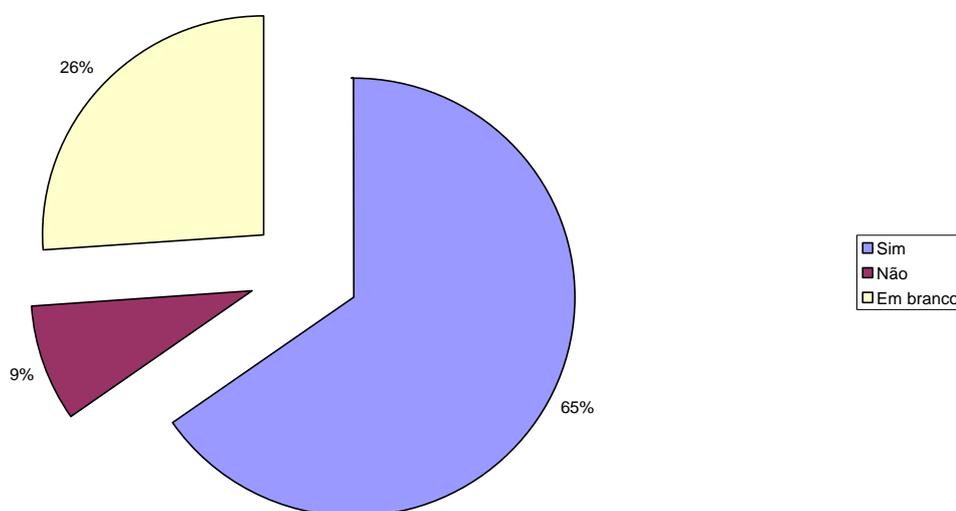


GRÁFICO 19 - Pretende-se implementar o orçamento no curto ou médio prazo

O GRAF. 19 ratifica os resultados demonstrados no GRAF. 18 e, principalmente, fortalece a afirmação de que as administrações das cooperativas respondentes têm consciência da importância do orçamento empresarial no contexto do planejamento estratégico e controle gerencial: 65% dos respondentes pretendem elaborar e implementar em curto ou médio prazo

o orçamento empresarial em suas organizações. Como já exposto, 86% dos respondentes (GRAF. 18) concordaram que o orçamento pode ser usado como ferramenta de apoio ao planejamento, ao processo decisório e ao controle gerencial, o que fortalece essa intenção.

Terminando este tópico, essas são as características levantadas sobre o processo orçamentário das cooperativas de crédito mineiras objeto desta pesquisa, as quais serão resumidas no tópico a seguir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar quais são as características do processo orçamentário em cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais. A amostra consistiu no percentual de 11,5% da população total líquida das cooperativas de crédito singulares mineiras. Os resultados obtidos permitiram criar um perfil geral do processo orçamentário ou de projeções em uso nessas cooperativas.

Sendo assim, as características observadas foram:

a) há uma tendência ou ambiente propício a uma administração profissional, haja vista a formação acadêmica, atividade profissional ou nível cultural dos associados e administradores de topo;

b) os dirigentes máximos têm graduação e/ou pós-graduação em áreas gerenciais;

c) usa-se direta ou indiretamente o Sistema de Informação Contábil no seu processo de gestão;

d) não possuem a área de Controladoria;

e) possuem a área de Contabilidade, capaz de fornecer informações detalhadas por centros de responsabilidade;

f) o Sistema de Informação Contábil-Gerencial (SIG) atende parcialmente aos gerentes, não havendo Sistemas Orçamentário e de Custos bem estruturados e definidos;

g) utilizam-se indicadores de desempenho operacional, além dos obrigatórios;

h) implementam-se parcialmente planos estratégico e operacional;

i) não elaboram integralmente o orçamento empresarial, mas apenas projeções, previsões e estimativas de valores; contudo, pretendem elaborá-lo no curto ou médio prazo;

j) há controle da execução orçamentária ou das projeções, ou seja, monitoramento do orçado *versus* realizado, havendo uma reunião ou outro procedimento formal de acompanhamento dos resultados, mensalmente, quando são analisadas as causas dos desvios e definidas ações corretivas, visando ao cumprimento a contento dos objetivos organizacionais;

k) as peças oriundas do processo orçamentário ou de projeções são aprovadas por autoridade ou órgão superior, sendo divulgadas aos gestores e funcionários e o processo orçamentário ou de projeções é claro, compreendido e aceito por eles;

l) o processo orçamentário ou de projeções utilizado atende à administração; e

m) o orçamento empresarial é considerado uma ferramenta de apoio ao planejamento, ao processo decisório e ao controle gerencial.

Por outro lado, constatou-se que as cooperativas pesquisadas não utilizam o orçamento

empresarial nos moldes previstos na literatura gerencial referencial, executando um processo orçamentário precário, ou mais precisamente, um processo de projeções, o qual certamente não gera os resultados e benefícios que se espera daquela ferramenta gerencial. Esse achado ratifica os achados de Almeida *et al.* (2009), os quais concluíram que as cooperativas por eles estudadas usam algum tipo de orçamento como parte das atividades de planejamento, execução e controle. As que declaram não o utilizar, elaboram projeções. Contudo, a elaboração incompleta do orçamento ou sua utilização baseada em conceitos incorretos não cumprem sua finalidade gerencial, destacam Almeida *et al.* (2009).

Por derradeiro, sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas sobre cooperativismo combinado com Administração ou Contabilidade Gerencial, pois as cooperativas possibilitam o progresso de pessoas, famílias, organizações e nações. Entre as diversas questões de pesquisa que se podem sugerir, citam-se exemplificativamente as seguintes:

1) Qual o diferencial, em termos de gestão da liquidez, do crescimento do Ativo Total e/ou da evolução do Patrimônio Líquido, das cooperativas singulares de crédito do estado de Minas Gerais que usam o orçamento empresarial em confronto com as que não o utilizam?

2) Quais as diferenças gerenciais das cooperativas singulares de crédito do estado de Minas Gerais que têm contabilidade própria em comparação às que têm contabilidade terceirizada, em termos do uso de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico?

3) Quais as diferenças gerenciais das cooperativas singulares de crédito do estado de Minas Gerais que têm a contabilidade como provedora de informações úteis ao processo decisório em comparação às que não têm a contabilidade exercendo essa função?

4) Qual o perfil cultural-profissional dos associados e/ou dos gestores das cooperativas singulares de crédito do estado de Minas Gerais que tem a Controladoria e/ou usa o Orçamento Empresarial? e

5) Qual o grau de influência, na adoção ou não de ferramentas gerenciais nas sociedades cooperativas, do tempo de trabalho ou de gestão dispensado pelos membros da Diretoria Executiva no exercício de suas atividades estatutárias junto à cooperativa que administram?

REFERÊNCIAS

ABOGUN, Segun; FAGBEMI, Temitope Olamide. The Global Debate on Budgeting: Empirical Evidence from Nigéria. *International Business Research*, v. 4, n. 4, p. 248-254, Oct., 2011.

AL-KHADASH, Husam Aldeen; EL-SHEIKH, Emad; MAH'D, Osama; NASSAR, Mahmoud. Financing and Management of Higher Education: Evidence from Jordan. *International Business Research*, v. 5, n. 5, p. 71-87, May, 2012.

ALMEIDA, Lauro Brito de; MACHADO, Esmael Almeida; RAIFUR, Léo; NOGUEIRA, Daniel Ramos. A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de Interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*. Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 65-99, jul./set., 2009.

ANGELINI, Paolo; SALVO, R. Di; FERRI, Giovanni. Availability and cost of credit for small businesses: customer relationships and credit cooperatives. *Journal of Banking & Finance*, v. 22, issue 6-8, p. 925-954, Aug., 1998.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial*. 10. ed. americana. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial*. 12. ed. americana. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade; MARTINS, Ana Maria dos Santos Oliveira. Características do Sistema Orçamentário adotado nas maiores empresas industriais catarinenses. *Pensar Contábil*, v. 7, n. 28, 2005.

BRASIL. Banco Central do Brasil. *FAQ - Sistema de Informações de Crédito (SCR)*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/scr.asp#1>. Acesso em: 17 jan. 2012.

BRASIL. *Lei Complementar 130/09*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp130.htm>. Acesso em: 20 dez. 2011.

BRAVERMAN, Avishay; GUASCH J. Luis. Institutional Aspects of Credit Cooperatives. *Agriculture and Rural Development Department*. The World Bank, Apr., 1988. Disponível em: <<http://www-wds.worldbank.org>>. Acesso em: 18 dez. 2011.

CASTANHEIRA, Dariane R. Fraga. *O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Economia – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CATELLI, Armando; ALMEIDA, Lauro Brito de; CORNACHIONE JR., Edgard Bruno; GUERREIRO, Reinaldo; LEMES, Sirlei; LIMA, Iran Siqueira; NOBRE, Waldir de Jesus; OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva; PACCEZ, João Domiracci; PARISI, Cláudio; PERREIRA, Carlos Alberto; REIS, Helvécio Luiz; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. Coordenador: Armando CATELLI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CENTRAL DAS COOPERATIVAS DE ECONOMIA E CRÉDITO DE MINAS GERAIS LTDA. (SICOOB CENTRAL CECREMGE). *Site das cooperativas*. Disponível em: <http://www.sicoobcentralcecremge.com.br/Paginas_do_site/Global/Cabecalho/sitecoop.aspx>. Acesso em: 20 dez. 2011.

CENTRAL DAS COOPERATIVAS DE ECONOMIA E CRÉDITO DE MINAS GERAIS LTDA. (SICOOB CENTRAL CECREMGE). *Quem somos*. Disponível em: <http://www.sicoobcentralcecremge.com.br/Paginas_do_site/Homepage/default.aspx>. Acesso em: 17 jan. 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS CENTRAIS UNICRED – UNICRED DO BRASIL – COOPERATIVA CENTRAL DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS PROFISSIONAIS DA SAÚDE DE NÍVEL SUPERIOR E OUTROS SEGMENTOS DE CRÉDITO DO ESTADO DE MINAS GERAIS LTDA. (UNICRED CENTRAL MG). *A Unicred*. Disponível em: <<http://www.unicredmg.com.br/historico.php>> Acesso em: 29 jun. 2012.

DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DUGDALE, David; LYNE, Stephen. Budgeting: are budgets still needed? *Financial Management* (UK), 2006. Disponível em: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JQT/is_2006_Nov/ai_n24997780/> Acesso em: 27 ago. 2012.

FERRARI, Araceli Borsoi; DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Marcos Antônio. Informações Contábil-gereciais Utilizadas por Cooperativas da Serra Gaúcha e da Região Metropolitana de Porto Alegre como Apoio ao Controle Estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n. 11, p. 87-106, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FIGUEIREDO, Ronise de Magalhães. *Dicionário Prático de Cooperativismo*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Arthur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabianne Allage Y. *Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor*. 2. ed. Curitiba: SESCOOP/PR e OCEPAR, 2001.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira – Essencial*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HANSEN, Stephen C.; OTLEY, David T.; STEDE, Wim A. Van der. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, v. 15, p. 95–116, 2003.

HOLYOAKE, George Jacob. *Os 28 tecelões de Rochdale: História dos Probos Pioneiros de Rochdale*. Tradução: Archimedes Taborda. 6. ed. Porto Alegre: WS Editor, 2002.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. Figures of Hate. *Financial Management Magazine* (CIMA). Feb., 2001.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model. *California Management Review*, v. 45, n. 4, summer, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIANG, Qiao; HENDRIKSE, George; HUANG, Zuhui; XU, Xuchu. Core and Common Members in Chinese Farmer Cooperatives. *Erim Report Series Research in Management*, January 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1765/31059>>. Acesso em: 6 mar. 2012.

LUNKES, Rogério João. *Manual de orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, Rogério João. *Manual de orçamento*. 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MÁRIO, Poueri do Carmo; SANTANA, Gislaire Aparecida da Silva; SEDIYAMA, Marcelo Yuto Nogueira. Análise do Orçamento sob uma Abordagem Teórica da Perspectiva Institucional. *RC&C – Rev. Cont. e Controladoria*. Curitiba, v. 1, n. 3, p. 200-216, set./dez. 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estatística geral e aplicada*. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MEINEN, Ênio; SOUZA, João Batista Loredó de. *Cooperativas de Crédito – Gestão Eficaz – Conceitos e práticas para uma administração de sucesso*. Brasília: Confedbras, 2010.

MLADENATZ, Gromoslav. *História das Doutrinas Cooperativistas*. Tradução: José Carlos Castro; Maria da Graça Leal; Carlos Potiara Castro. Brasília: Confedbras, 2003.

MOORE, David S. *A Estatística básica e sua prática*. Tradução: Cristiana Filizola Carneiro Pessoa; revisão técnica: Djalma Galvão Carneiro Pessoa. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MUTHUMA, Elizabeth Wangui. *Economic Cooperation in Kenyan Credit Cooperatives: Exploring The Role Of Social Capital And Institutions*. Johannesburg, Sept., 2011. Thesis of the Faculty of Commerce, Law and Management at the University of the Witwatersrand, Johannesburg. Doctorate of Philosophy. Disponível em: <<http://wiredspace.wits.ac.za/handle/10539/11075>>. Acesso em: 06 mar. 2012.

NEELY, Andy; SUTCLIFF, Michael R.; HEYNS, Herman R. Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting. *Finance & Performance Management*. Accenture, 2001.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. *Controladoria: fundamentos do controle empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *Cooperativismo*. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp>. Acesso em: 29 jun. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). *Números do Cooperativismo 2010*. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/servicos/biblioteca.asp>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). *Anuário do Cooperativismo Mineiro de 2011*. Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br>> Publicações>Informações Econômicas e Sociais>. Acesso em: 12 jun. 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIOS, Luiz Oliveira. *Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável: 10 lições práticas para as cooperativas serem bem-sucedidas em mercados globalizados*. São Paulo: STS, 1998.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. *Metodologia de Pesquisa*. Tradução: Fátima Conceição Murad; Melissa Kassner; Sheila Clara Dystyler Ladeira. Revisão técnica e adaptação: Ana G. Q. G.; Paulo H. C. V. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANDRONI, Paulo. *Novo Dicionário de Economia*. Organização e supervisão de Paulo Sandroni. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2. ed. 19. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SAUNDERS, Anthony. *Administração de Instituições Financeiras*. 2. ed. São Paulo: Atlas: 2000.

SCHARDONG, Ademar. *Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade*. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHWANS, Ari. *Práticas de Orçamento de Capital: um estudo empírico nas cooperativas agropecuárias paranaenses*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

SIMAS, Francielle Koerich; COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Um Estudo sobre a Organização e o Desenvolvimento do Processo Orçamentário em Empresas de Tecnologia de Florianópolis. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 21, p. 197-219, mai./ago. 2008.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL – COOPERATIVA CENTRAL DE CRÉDITO DE MINAS GERAIS LTDA. (SICOOB SISTEMA CREDIMINAS). *Homepage*. Disponível em: <<http://www.crediminas.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL – SICOOB CONFEDERAÇÃO. *O Sicoob*. Disponível em: <http://www.sicoob.com.br/site/conteudo/sistema_sicoob/sicoob_confederacao/> Acesso em: 17 jan. 2012.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO – COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL DE NOVA PETRÓPOLIS LTDA. (SICREDI PIONEIRA). *Nossa História*. Disponível em: <<http://www.sicredipioneira.com.br/historia/historia.asp>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

SOUZA, Alzira Silva de. *Cooperativismo de Crédito: realidades e perspectivas*. Brasil: OCB, 1996.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. 19. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da Administração Financeira*. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

APÊNDICE A — Questionário

Assunto: Informações sobre Orçamento Empresarial dessa Cooperativa

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

À Diretoria Executiva e/ou Gerência dessa Cooperativa:

Prezado(a) Respondente e Colega Cooperativista:

Sou Cláudio Duarte Sarkis, Diretor Financeiro da SICOOB COOPJUS de Belo Horizonte e pesquisador da UFMG. Estou elaborando meu trabalho de final de curso, que é minha dissertação a ser apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, área de concentração Contabilidade Gerencial, sob orientação da professora-doutora Laura Edith Taboada Pinheiro.

Para coletar os dados e informações necessários à realização deste trabalho acadêmico, preciso da ajuda de V.Sa. mediante a resposta ao questionário anexo. **A grande maioria das questões são de *sim* ou *não* ou de marcar *x***, o que facilita bastante o trabalho de respondê-las. Espera-se que os resultados desse estudo contribuam para melhoria da gestão das cooperativas de crédito mineiras. **Ressalta-se que os resultados desta pesquisa serão apresentados em termos consolidados. As respostas de V.Sa. serão mantidas no mais absoluto sigilo.**

Como eu tenho prazo fixado para terminar minha dissertação, gostaria de receber este questionário respondido tão logo seja possível.

Antecipadamente, muito obrigado! Qualquer dúvida ou se precisar de algo de minha pessoa ou da minha cooperativa, basta entrar em contato.

Saudações cooperativistas! Colega, conto com a COOPERAÇÃO de V.Sa.

Cláudio Duarte Sarkis / (31) 9839-2314 (Coopjus: 2129-8570)

www.sicooobcoopjus.com.br

QUESTIONÁRIO

Prezado respondente, para facilitar suas respostas, quando for possível, marque com um x a opção que melhor se ajuste à realidade de sua cooperativa. Na maioria das perguntas, podem-se marcar duas ou mais alternativas.

Bloco 1 – Características dos cooperados e membros da Diretoria Executiva da cooperativa

1. Qual o público-alvo da cooperativa?

- agentes públicos (servidores e funcionários públicos, etc.);
- empregados de organizações privadas;
- aposentados e pensionistas;
- profissionais liberais;
- empresários;
- empresas;
- outros, a saber:

2. Qual a formação acadêmica principal (grau máximo) dos membros da Diretoria Executiva?

Presidente:

- pós-graduação em Administração de Empresas ou de Cooperativas, Finanças, Contabilidade ou Economia;
- graduação em Administração de Empresas ou de Cooperativas, Finanças, Contabilidade ou Economia;
- cursos de qualificação na área cooperativista;
- até o ensino médio;
- outros, a saber:

Diretor Financeiro:

- pós-graduação em Administração de Empresas ou de Cooperativas, Finanças, Contabilidade ou Economia;
- graduação Administração de Empresas ou de Cooperativas, Finanças, Contabilidade ou Economia;

- cursos de qualificação na área cooperativista;
- até o ensino médio;
- outros, a saber:

Diretor Administrativo:

- pós-graduação Administração de Empresas ou de Cooperativas, Finanças, Contabilidade ou Economia;
- graduação Administração de Empresas ou de Cooperativas, Finanças, Contabilidade ou Economia;
- cursos de qualificação na área cooperativista;
- até o ensino médio;
- outros, a saber:

Bloco 2 – Sistema de Informação Contábil-Gerencial

1. Qual é a área responsável pelo fornecimento de informações contábeis e gerenciais aos administradores?
 - Contabilidade;
 - Controladoria;
 - Gerência;
 - outra, a saber:

2. Existe uma área de Controladoria formalizada no organograma da cooperativa?
 - sim;
 - não.

3. A Contabilidade é terceirizada?
 - sim;
 - não.

4. O sistema contábil é capaz de fornecer informações financeiras detalhadas por centros de responsabilidade?
 - sim;
 - não.

5. O sistema de informação da cooperativa atende às necessidades dos gerentes nos diferentes níveis, ou seja, estratégico (alta administração), tático e operacional?

sim, parcialmente;

sim, totalmente;

não.

6. Existem indicadores de desempenho operacional, baseados no planejamento realizado ou não, para controle e gerenciamento dos resultados da cooperativa?

sim, somente os Indicadores Prioritários do Bacen;

sim, outros, a saber:

não.

Bloco 3 – Importância atribuída ao planejamento e ao orçamento

1. A cooperativa elabora e implementa plano estratégico de longo prazo, definindo as estratégias para o cumprimento dos objetivos de longo prazo?

sim, parcialmente;

sim, totalmente;

não.

2. A cooperativa elabora e implementa plano de curto prazo, estabelecendo estratégias para cumprimento dos objetivos de curto prazo?

sim, parcialmente;

sim, totalmente;

não.

3. A cooperativa elabora orçamento empresarial, incluindo o orçamento de capital?

sim, a cooperativa elabora o orçamento empresarial completo;

sim, mas somente as seguintes peças:

a cooperativa elabora planilhas, quadros ou demonstrações que controlam projeções ou estimativas de valores a pagar e a receber, valores realizados, e o confronto entre o projetado e o realizado;

a cooperativa elabora a projeção contínua de caixa para administrar suas sobras ou insuficiências de dinheiro em tempo hábil;

não.

4. Há sistema informatizado ou planilha eletrônica de gestão de entradas e saídas de caixa ou de orçamento de caixa?

sim, a saber:

não.

5. Relativamente à adequação do processo orçamentário ou de projeções atual da cooperativa?

atende plenamente às necessidades gerenciais da cooperativa;

atende parcialmente às necessidades gerenciais da cooperativa;

não atende às necessidades gerenciais da cooperativa.

6. Não havendo processo orçamentário, a cooperativa pretende implementá-lo no curto ou médio prazo?

sim;

sim, e já foram tomadas as seguintes providências para implementar um processo orçamentário:

não.

7. No caso da sua cooperativa, o orçamento empresarial pode ser considerado uma ferramenta de apoio ao planejamento, processo decisório e ao controle gerencial?

sim;

não.

Bloco 4 – Elaboração e acompanhamento orçamentário

1. Que peças e ferramentas orçamentárias a cooperativa elabora e/ou implementa?

orçamento das necessidades de investimentos, orçamento de investimentos ou orçamento de capital, para aquisição de imóvel, máquinas, equipamentos, sistema (*software*) de informação, instalações, etc.;

a cooperativa usa para a análise de investimentos de ativo de capital ou de longo prazo as seguintes ferramentas: Período de *Payback*; Taxa Contábil de Retorno; Taxa Interna de Retorno; Valor Presente Líquido; Valor Econômico Adicionado; outras, a saber:

- o orçamento de pessoal ou plano de recursos humanos (*headcount*);
- quando da elaboração do orçamento de pessoal, antes de calcular as despesas com pessoal é feita a projeção das necessidades de pessoal (por quantidade), por área da empresa, informando: admissões, demissões, promoções, aumentos de salário, inclusão ou exclusão de benefícios, transferências de pessoal, implantação de Planos de Cargos e Salários e de Desenvolvimento na Carreira (Ocupação de Cargos e Funções de Coordenação e Gestão), etc.;
- orçamento de ingressos de intermediação financeira ou orçamento de receitas;
- projeção contínua do volume de receitas;
- com relação ao grau máximo de detalhamento, o orçamento de receitas é elaborado pelo valor total para toda a cooperativa e/ou por área de negócio;
- orçamento de custos ou dispêndios de intermediação financeira;
- projeção dos custos diretos, indiretos, fixos e variáveis;
- orçamento de despesas gerais;
- abertura entre os diversos tipos de despesas, receitas e resultados por áreas de negócio, por produtos ou serviços;
- outras, a saber:

2. Relativamente ao controle orçamentário, ou seja, acompanhamento do orçado *versus* o realizado, existe uma reunião formal de acompanhamento do resultado, ou outro procedimento formal de acompanhamento orçamentário, inclusive do orçamento de caixa, onde são analisadas as causas de eventuais desvios e definidas ações corretivas, visando ao cumprimento dos objetivos empresariais?

- sim, reunião formal;
- sim, outro procedimento formal, a saber:
- não.

3. Qual é a periodicidade do controle orçamentário?

- mensal;
- bimestral;
- trimestral;
- outra, a saber:

4. O orçamento empresarial é aprovado por autoridade ou órgão superior?

sim;

não.

5. O orçamento empresarial é divulgado para os gerentes e colaboradores da cooperativa?

sim;

não.

6. O processo orçamentário é claro, compreendido e aceito pelos gerentes e demais colaboradores da cooperativa?

sim;

não.