

Estudo das práticas orçamentárias de cooperativas agropecuárias de Santa Catarina

Vânia Maria Pereira (UFSC) - vaniamariap@hotmail.com

Maurício Vasconcellos Leão Lyrio (CPGA / UFSC) - mauriciovll@gmail.com

Darci Schnorrenberger (UFSC) - darcisc@gmail.com

Resumo:

O presente estudo tem por objetivo analisar as práticas orçamentárias adotadas pelas cooperativas associadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina. Para tanto, elaborou-se um questionário que contempla as etapas do processo orçamentário. Ele foi enviado as 12 cooperativas filiadas, obtendo um retorno de 67% da população. As respostas foram compiladas e analisadas conforme previamente estabelecido no questionário. Concluiu-se que os gestores das cooperativas tem preocupação com o planejamento e alinhamento dos esforços de sua organização pois, a grande maioria realiza e aplica o planejamento estratégico e em seguida, o traduzem em números com o auxílio do processo orçamentário em suas mais variadas etapas.

Palavras-chave: *Processo Orçamentário; Práticas de Orçamento; Cooperativas Agropecuárias.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Estudo das práticas orçamentárias de cooperativas agropecuárias de Santa Catarina

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar as práticas orçamentárias adotadas pelas cooperativas associadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina. Para tanto, elaborou-se um questionário que contempla as etapas do processo orçamentário. Ele foi enviado as 12 cooperativas filiadas, obtendo um retorno de 67% da população. As respostas foram compiladas e analisadas conforme previamente estabelecido no questionário. Concluiu-se que os gestores das cooperativas tem preocupação com o planejamento e alinhamento dos esforços de sua organização pois, a grande maioria realiza e aplica o planejamento estratégico e em seguida, o traduzem em números com o auxílio do processo orçamentário em suas mais variadas etapas.

Palavras-chave: Processo Orçamentário; Práticas de Orçamento; Cooperativas Agropecuárias.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1. INTRODUÇÃO

A realidade das cooperativas não difere do ambiente dinâmico e competitivo que as demais organizações estão envoltas. Apesar de suas peculiaridades, elas competem com as demais empresas. Para isso, demandam ferramentas que as auxiliem na tomada de decisão e elaboração de um planejamento alinhado dos níveis estratégico ao operacional que ajude na manutenção de suas vantagens competitivas e continuidade.

A importância e utilidade do adequado planejamento é destacada por Lunkes e Schnorrenberger (2009) quando apontam que o desafio e principal objetivo das empresas ao elaborar seu planejamento estratégico consiste na busca pela antecipação de eventos futuros visando maximizar o uso das potencialidades existentes e inibir e corrigir os efeitos das vulnerabilidades, além de desenvolver e agregar novas capacidades e competências cruciais à continuidade da organização

Para traduzir as definições e objetivos de longo prazo em planos de ação, as organizações possuem diferentes artefatos para auxiliá-las, sendo que o Orçamento é um dos mais amplos e habitualmente utilizados. Porém, para que efetivamente alcance seus propósitos e contribua no apoio ao processo de gestão da organização, ele deve ir além de mero instrumento de evidenciação dos possíveis impactos financeiros decorrentes do planejamento de longo prazo. É necessário que contemple os diferentes interesses e perspectivas envolvidas e os alinhe com os objetivos e necessidades da organização.

Habitualmente, as demandas e objetivos maiores das organizações são de fácil identificação e estão atrelados a sua lucratividade e continuidade. Porém, quando a organização é uma cooperativa, apesar de atuar e competir no mesmo ambiente das demais organizações, outros interesses e demandas emergem como a democracia decisória e a cooperação. Diante disto, surge a reflexão que se constitui no fio condutor desta pesquisa: “*de que forma as cooperativas utilizam-se dos recursos e benefícios potenciais decorrentes do processo orçamentário para manter-se competitivas?*”.

O objetivo geral do presente estudo é analisar as práticas orçamentárias utilizadas pelas cooperativas. Para alcançar o objetivo geral, buscam-se objetivos específicos como: (i) verificar se as cooperativas elaboram o planejamento estratégico; (ii) identificar os aspectos

considerados para elaborar o orçamento; e, (iii) identificar os procedimentos de controle e avaliação de desempenho utilizados pelas cooperativas.

O estudo se justifica pela ausência de pesquisas sobre o uso do processo orçamentário por parte das cooperativas agropecuárias de Santa Catarina, além da contribuição para a ampliação do conhecimento empírico sobre o uso e utilidade do processo orçamentário para a gestão das organizações.

Este artigo está dividido, além deste tópico introdutório, em mais quatro seções. Na primeira traz-se o referencial teórico utilizado para embasar a pesquisa. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados para o seu desenvolvimento. Na sequência, são apresentados e discutidos os resultados, e para fechar, traz-se as principais conclusões decorrentes do estudo, seguido das referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativismo e Agronegócio

O cooperativismo é um tipo de sociedade baseado na cooperação entre pessoas com interesses comuns, onde cada cooperado possui o mesmo poder de voto. Segundo a OCESC (2013), “cooperativismo é um movimento internacional que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperados e remunerem adequadamente a cada um deles”.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), apresentado no Quadro 1, em dezembro 2010 existiam mais de 6.600 cooperativas em todo Brasil atuando em treze setores da economia. Juntas, reuniam mais de nove milhões de associados, geravam mais de 300 mil empregos diretos e suas exportações giravam em torno de US\$ 6 bilhões, neste ano.

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
	6,6 mil cooperativas	9 milhões de associados	300 mil empregados
Agropecuário	1.548	943.054	146.011
Consumo	123	2.297.218	9.892
Crédito	1.064	4.019.528	56.178
Educacional	302	57.547	3.349
Especial	12	397	14
Habitacional	242	101.071	1.676
Infraestrutura	141	778.813	5.775
Mineral	63	20.792	144
Produção	235	11.454	3.669
Saúde	852	246.265	56.776
Trabalho	1.024	217.127	3.879
Transporte	1.015	321.893	10.787
Turismo e Lazer	31	1.368	32
T O T A I S	6.652	9.016.527	298.182

Fonte: Organização das Cooperativas do Brasil – OCB (2011)

Quadro 1: Números do Cooperativismo no Brasil, por Ramo de Atividade

O setor agropecuário representava 23,4% das cooperativas e empregava 48,6% das pessoas. Além disso, segundo dados da OCB, no ano de 2012, 50% da produção agropecuária do país passou por uma cooperativa agropecuária.

Somente em Santa Catarina, segundo dados da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), no ano de 2012, o setor agropecuário era o que mais empregava trabalhadores, cerca de 27.000 e também era o maior em termos de receitas totais, ultrapassando os R\$ 11.000.000,00, sendo o ramo que mais obtinha sobras antes das destinações e de maior patrimônio líquido.

2.2 Considerações sobre o processo orçamentário.

O orçamento é utilizado pelas organizações, inclusive cooperativas, como uma ferramenta de gestão para planejamento de operações futuras, a fim de estabelecer medidas e controles para manutenção da competitividade e continuidade da empresa. De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230):

A maioria das organizações empresariais usa orçamentos para focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, não apenas no limite de gastos. Os orçamentos destacam antecipadamente os problemas potenciais e as vantagens, permitindo aos gestores tomar atitudes para evitar esses problemas ou usar sabiamente as vantagens.

Sendo assim o orçamento deve ser visto por todos da empresa como um manual que orienta e delimita as ações a serem tomadas para a execução do planejamento estratégico da instituição, fazendo valer assim, os objetivos e metas traçados na missão e visão da empresa.

O processo de elaboração do orçamento pode ser separado em etapas, a primeira delas é a preparação do manual de orçamento, neste documento a empresa vincula o orçamento aos seus objetivos e metas, à sua visão de futuro e determina também seus parâmetros de avaliação e controle. Neste guia fica definido o horizonte de tempo da realização do orçamento, o tipo de orçamento a ser utilizado, assim como, os conceitos e as premissas gerais utilizadas na preparação do orçamento.

Para a elaboração do manual de orçamento algumas empresas compõem comitês de orçamento, que pode ser formado por diretores, proprietários ou acionistas, gerentes de contabilidade, financeiros, operacionais, de pessoal e de marketing, para Padoveze e Taranto (2009, p. 18) “a função do comitê é explicitar e orientar a introdução das metas e dos objetivos estratégicos no plano orçamentário”. O tempo de preparação do orçamento pode variar de semanas à meses, conforme a complexidade do orçamento e o porte da empresa.

Existem três formas de elaboração do orçamento: *top-down*, *bottom-up* e combinação. O *top-down* é a forma de orçamento elaborado pela alta administração, a importância do envolvimento de diretores na elaboração do orçamento se dá a vinculação dos objetivos do orçamento às metas anteriormente definidas no planejamento estratégico e à identificação de possíveis oportunidades e ameaças de mercado (SANTOS et al., 2008). O *bottom-up* é o orçamento elaborado pelos departamentos das empresas e remetido aos diretores para aprovação, nesta forma de elaboração é importante que os objetivos de cada departamento estejam alinhados com as metas da empresa. Na combinação o orçamento é elaborado de forma conjunta, envolvendo alta administração e gerentes de unidades.

O horizonte de tempo para o qual os orçamentos são elaborados varia de empresa para empresa. Para Lunkes (2010) os fatores que influenciam na duração do período orçamentário incluem o tipo de negócio, a natureza da organização, a necessidade de avaliação periódica e as condições do negócio. Dentro deste período de abrangência do orçamento podem ocorrer eventos imprevisíveis que afetam as operações das empresas, como mudanças de

comportamento do mercado, crises econômicas, acidentes ambientais, clima inoportuno, alterações de volumes orçados, dentre outros, e por esse motivo as organizações realizam revisões no orçamento afim de readequá-lo, identificando os problemas e corrigindo-os. Para a realização de revisões orçamentárias as empresas utilizam relatórios com medidas de desempenho para realizar as análises do orçamento, porém, é importante que esses relatórios orçamentários tenham sempre a mesma periodicidade, para uma correta avaliação e comparação com períodos anteriores.

O pacote orçamentário é composto por diversos itens, alguns com referências financeiras, outros, com referências administrativas. Segundo Lunkes (2010) ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Algumas corporações adicionam, em seus orçamentos, informações como despesas de capital, avaliação de concorrentes, plano de marketing e informações de recursos humanos.

No estabelecimento da projeção da receita no orçamento, é utilizada, dentre outros critérios, um percentual de aumento em relação ao período anterior, diretrizes com base na inflação ou com base na melhoria do conjunto competitivo e até mesmo em base estatística. Não há um modelo ideal, porém, é importante a correta avaliação do comportamento da receita, uma vez que, toda e despesa posteriormente orçada será estimada com base na receita definida.

Diversos tipos de orçamentos podem ser utilizados pelas empresas. Entre eles estão os orçamentos empresarial, contínuo, flexível, de base-zero, por atividades, ou ainda, o *Beyond Budgeting*.

Para Frezatti (2009, p. 46), o orçamento empresarial é “o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício”.

O orçamento contínuo é um tipo de orçamento utilizado em períodos mais curtos de tempo, geralmente é usado por empresas que, pelas características das suas atividades, um ano seria um período muito longo para elaborar o orçamento, Lunkes (2010, p. 75) conceitua o orçamento contínuo como sendo “baseado em um prazo movente que se estende em função de um período fixo. Quando um termina, outro é acrescentado ao final do ciclo”.

O orçamento de base-zero é focado na redução dos custos, nesta modalidade toda elaboração é feita desconsiderando orçamentos anteriores, conforme Lunkes (2010, p. 88) ele sugere às empresas: “reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca “Zero”, ao se projetar um novo exercício social”.

Orçamento por atividades é focado na aplicação de recursos, segundo Lunkes (2007) as vantagens da utilização deste tipo de orçamento é, além do controle dos gastos, a destinação eficiente na projeção da demanda por recursos.

Já o *Beyond Budgeting* é uma ferramenta de gestão flexível baseado em princípios diferentes dos orçamentos anteriormente destacados, por se desprender de metas fixadas em um determinado período, ele passa por revisões contínuas e demanda a participação dos gestores nas negociações dos planejamento, na demanda por recursos, na cordenação da empresa e no controle de todo processo, Frezatti (2009).

Para preparação e controle do orçamento as corporações utilizam sistemas de informação. Dependendo do porte da empresa e da complexidade em suas operações são necessário softwares adaptados à realidade das atividades da empresa. Em algumas empresas, principalmente as de pequeno porte, o orçamento é elaborado e controlado através de planilhas, como o *Microsoft Excel*.

O planejamento estratégico antecede o orçamento. Nesta fase é feita análises da situação atual da empresa e do ambiente em que ela esta inserida para então, identificar oportunidades e ameaças potenciais para a organização. Com base nesta leitura, associado às

perspectivas de longo prazo da organização, elabora-se as definições estratégicas que nortearão as ações da organização.

Para traduzir este conjunto de definições em números, uma das ferramentas mais utilizadas é o orçamento. Isso se deve a sua capacidade de apresentar de forma sequencial, organizada e quantitativa, as previsões dos possíveis impactos das ações futuras.

O orçamento, geralmente, é uma peça de previsão para curto prazo e está contido no planejamento estratégico, que é um plano de longo prazo, podendo ser previsto para qualquer horizonte de tempo, dependendo dos objetivos estratégicos traçados no plano da empresa.

2.3 Execução e controle orçamentário

Para que a execução do orçamento se desenvolva a contento, é desejável que todos os envolvidos no processo conheçam a contribuição de suas atividades para o sucesso global da organização. Assim conhecendo os objetivos globais da organização e a sua parcela de contribuição no todo, poderão mais facilmente identificar e alinhar suas metas pessoais.

Ao definir metas para as áreas e por consequência, aos funcionários, a organização está delegando responsabilidades. Naturalmente, é desejável que não existam apenas cobranças. Deve haver uma política de consequências bem articulada que premie os bons desempenhos e desestime os comportamentos inapropriados. Isso gera motivação, comprometimento e satisfação no trabalho.

Porém, há aspectos que podem comprometer o sucesso da execução. A falta de comunicação entre os departamentos pode prejudicar o fluxo de informações que o processo orçamentário necessita para ser executado conforme planejado. A postura da alta administração em manter os objetivos do orçamento em sigilo e restrito a algumas pessoas, pode levar tanto ao desestímulo quanto à execução inapropriada por parte dos colaboradores por não compreenderem os objetivos das ações que precisam realizar.

São diversos os objetivos do processo orçamentário, porém a idéia central pode ser encontrada no conceito de Sanvicente e Santos (2010, p. 19), que considera que “os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos”. Detalhando os benefícios e informações que a prática do orçamento fornece às empresas, pode-se elencar a antecipação do futuro visando a maximização de resultados; a avaliação do desempenho, parâmetros para uma possível remuneração variável, entre outros.

Para controlar o processo orçamentário, periodicamente, as organizações emitem relatórios para realizar estudos comparativos entre o orçado e o realizado a fim de identificar eventuais desvios, analisar suas causas e promover medidas de readequação. Para isto são utilizados pontos de referência como o *benchmarking* ou outros desenvolvido pela própria empresa. Eles podem ser expressos em valores monetários, percentuais, unidades físicas, ou outros parâmetros válidos na organização.

Em algumas empresas o orçamento é utilizado como medida de desempenho, em outras, é apenas uma ferramenta de planejamento. Nestas são utilizadas outras formas de avaliar o desempenho como o *Balanced Scorecard*, que segundo Kaplan e Norton (2004), é uma ferramenta de gestão que utiliza variáveis financeiras e não financeiras para medir o desempenho da organização realizando uma ligação lógica destas variáveis com objetivos traçados na estratégia da organização. Também são utilizados resultados de períodos anteriores, comparações com concorrentes e até mesmo estatísticas dos setores.

Para que a execução orçamentária atenda ao planejado, é crucial que as organizações realizem, periodicamente, verificações. Elas podem ser mensais, trimestrais ou semestrais. Naturalmente, quanto antes um eventual desvio for detectado, maiores as probabilidades de que os rumos sejam readequados. Esta pode ser uma atribuição do *controller*, dos chefes e gerentes de departamentos, da alta direção e inclusive pela comissão de constituição do próprio orçamento.

A finalidade do controle orçamentário é o desempenho da empresa como um todo, Sanvicente e Santos (2010) elencam algumas finalidades: (i) a fixação de objetivos, tanto para a empresa, com objetivos amplos quanto para suas unidades, com objetivos específicos; (ii) a indentificação de eventos consequentes pelo surgimento de novas condições externas; o envolvimento de membros da administração para alcance dos objetivos; (iii) a determinação quantitativa e temporal para conclusão das metas; a distribuição de poderes e de responsabilidades; (iv) a identificação de pontos de eficiência; (v) ineficiência e a melhor utilização dos recursos disponíveis. O mesmo também permite a avaliação de desempenho de gerentes e chefes de departamentos, a capacidade de previsão, um controle de custos e despesas e a prevenção de problemas, entre outras finalidades.

3. METODOLOGIA

A metodologia do presente estudo se divide em três eixos, a saber: (i) enquadramento metodológico da pesquisa – envolvendo a descrição do tipo de pesquisa desenvolvido; (ii) procedimentos para elaboração do questionário – descrevendo o embasamento teórico que orientou a elaboração do instrumento de coleta de dados; e, (iii) população e amostra – apresentando as organizações que se configuram como objeto para o estudo.

Inicialmente, em relação ao **enquadramento metodológico da pesquisa**, esta se configura como de caráter descritiva com abordagem quantitativa.

Em se tratando dos **procedimentos para elaboração do questionário** ele foi elaborado a partir das principais características apontadas na revisão de literatura (Schmidgall e Ninemeier, 1986, 1987 e 1989; Schmidgall et al., 1996; Miles, White e Munilla, 1997; Schmidgall e DeFranco, 1998; Jones, 1998, 2008a e 2008b; Subramaniam et al., 2002; Joshi, Al-Mudhaki e Bremser, 2003; Winata e Mia, 2005; Yuen, 2006 e 2007; Prendergast, West e Shi, 2006; West e Prendergast, 2009; Pavlatos e Paggios, 2009; Steed e Gu, 2009; Libby e Lindsay, 2010; Uyar e Bilgin, 2009, 2011; Castro et al., 2012).

A aplicação do questionário foi realizada em duas etapas: a primeira envolveu a caracterização das cooperativas, incluindo 7 questões; a segunda envolveu 18 questões acerca do planejamento do orçamento, 4 tópicos referentes a execução do orçamento, com a utilização da escala Likert, e 8 questões objetivas sobre a avaliação e controle de desempenho organizacional.

No que tange a população e amostra, foram convidadas a participar as 12 cooperativas do ramo agropecuário, associadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina – FECOAGRO/SC. A pesquisa foi realizada por meio de questionário enviado eletronicamente aos responsáveis pelo orçamento nas cooperativas, nos meses de abril e maio de 2013. Inicialmente obteve-se 3 respostas que, após esforços adicionais como contatos telefônicos, aumentou para 8, representando 66,67% da população. Os nomes das respondentes foram omitidos para preservar o anonimato das mesmas. Cabe ressaltar que as cooperativas não só realizam operações entre si e operações com seus cooperados, como também com sociedades empresariais e pessoas físicas não cooperadas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com uso dos procedimentos descritos na metodologia de pesquisa. Foram abordados aspectos gerais além de temas relacionados ao planejamento, execução e avaliação de desempenho do orçamento.

Em relação à formação acadêmica, dois Presidentes de Cooperativas tem o ensino médio, quatro são graduados (50,0%) e dois, pós-graduados. Cinco (62,5%) têm mais de 60 anos, dois entre 50 e 59 anos e um entre 40 e 49 anos de idade. Seis (75,0%) estão no exercício da função de Diretor-Presidente há mais de nove anos, um entre quatro e nove anos e outro com menos de quatro anos. Isso mostra que a maioria dos gestores possui qualificação

igual ou superior a graduação, tem mais de 60 anos e está à frente da cooperativa por um longo período de tempo o que lhe confere boa carga de experiência vivida na função.

O Quadro dois apresenta dados gerais das cooperativas.

Qual o Faturamento da Cooperativa?				
Até 1,2 milhão	Entre 1,2 milhão e 5 milhões	Entre 5 milhões e 10 milhões	Entre 10 milhões e 60 milhões	Acima de 60 milhões
0%	0%	0%	12,5%	87,5%
Total de empregados				
Até 100	100 a 500	500 a 1000	1000 a 5000	Acima de 5000
12,5%	50,0%	12,5%	12,5%	12,5%
A Cooperativa atua no mercado externo?				
Sim		Não		
37,5%		62,5%		
A Cooperativa elabora e aplica o planejamento estratégico?				
Elabora e aplica		Elabora mas não aplica		Não elabora
87,5%		0%		12,5%
Se sim, qual o horizonte de tempo do planejamento estratégico?				
1 ano	1 a 3 anos	3 a 5 anos	Mais de 5 anos	
25,0%	12,50%	12,50%	37,50%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 2: Demonstrativo sintético dos dados gerais das cooperativas

No Quadro 2 pode-se perceber que todas as cooperativas faturam anualmente acima de R\$10 milhões bem como, 87,5% delas empregam acima de 100 pessoas. Isso indica a relevância deste setor na economia do Estado em que atuam. Esta relevância é reforçada pelo fato de 62,5% delas atuarem apenas no mercado interno. Por outro lado, o fato de 37,5% delas também atuarem em mercados externos, mostra sua preocupação com a ampliação do seu campo de atuação.

Percebe-se também uma preocupação com a gestão profissional das cooperativas estudadas ao verificar que 87,5% delas elabora e aplica o planejamento estratégico o que está alinhado com seu porte e relevância econômica. Porém, deve-se atentar para o fato de que 25,0% destes planejamentos restringem-se ao horizonte de apenas um ano.

Quando inferidos sobre aspectos macro do processo orçamentário, as respostas foram as que se encontram resumidas no Quadro 3, a seguir.

A Cooperativa utiliza um processo formal de orçamento?						
Sim				Não		
87,5%				12,5%		
Qual método ou tipo de orçamento a empresa utiliza?						
Orçamento empresarial	Orçamento contínuo	Orçamento flexível	Orçamento de base zero	Orçamento por atividades	<i>Beyond Budgeting</i>	Outro.
25,0%	0,0%	12,5%	0,0%	62,5%	0,0%	0,0%
A Empresa utiliza “manual de orçamento” (o que inclui diretrizes, orçamentos pré-elaborados) para a elaboração do processo orçamentário?						
Sim				Não		
75,0%				25,0%		
A Empresa possui Comitê (Comissão) de orçamento?						
Sim				Não		

75%				25%			
Quem são os componentes da comissão de orçamento?							
Gerente geral / Diretor da Empresa	Proprietário (s)	Gerente financeiro / tesoureiro	Diretor de orçamento / <i>manager</i>	Gerente de Cont. / <i>Controller</i>	Gerente de <i>marketing</i>	Gerente de pessoal	Outros
75,0%	0,0%	50,0%	12,5%	87,5%	0,0%	12,5%	12,5%
Quantas horas são necessárias para preparar e revisar o orçamento?							
Menos de 40 horas		41 a 80 horas		81 a 120 horas		Mais de 120 horas	
12,5%		37,5%		12,5%		37,5%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 3: Demonstrativo sintético dos dados de preparação do orçamento

O alinhamento de gestão constatado no Quadro 2, aparentemente se mantêm neste pois a maioria (87,5%) das cooperativas elabora formalmente seu orçamento, possuindo inclusive comitês específicos e manual de elaboração. Outro aspecto que indica a importância dada a este processo encontra-se no perfil dos participantes deste processo visto que, em 75,0% dos casos, o Gerente ou Diretor Geral participa ativamente. Por fim, cumpre destacar também, que 87,5% das cooperativas apontam que dedicam mais de 40 horas de trabalho na sua elaboração o que representa mais de 5 dias dedicados exclusivamente, pelo Comitê, ao processo orçamentário. Naturalmente, esta carga horária é distribuída ao longo de vários dias.

Merece destaque também, o fato de muitas cooperativas empregarem o Orçamento por Atividades como sendo sua plataforma principal. Este achado difere dos achados de outros estudos que apontam para o emprego preferencial do Orçamento Empresarial como plataforma principal.

Quanto à forma de elaboração de todo processo orçamentário 87,5% das cooperativas relataram que elaboram seus orçamentos em conjunto e de forma participativa, isto é, alta direção e centros operacionais. Somente 12,5% das questionadas preparam o orçamento de forma *top-down*, conforme indica o Quadro 4.

Como o processo orçamentário é elaborado?				
Top-down (elaborado pela alta administração)	Bottom-up (elaborado pelos centros operacionais)	Combinação/Participativa (elaboração conjunta)	Outro.	
12,5%	0,0%	0,0%	87,5%	
Para qual horizonte de tempo é elaborado o orçamento?				
1 mês	3 meses	6 meses	1 ano	outro
0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
O orçamento sofre algum tipo de revisão dentro deste período?				
Mensalmente	Trimestralmente	Semestralmente	Outros	
12,5%	12,5%	50,0%	25,0%	
Qual o periodicidade dos relatórios orçamentários?				
Mensal	Semestral	Anual	Outro	
100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 4: Elaboração do orçamento.

Ainda conforme o Quadro 4 em destaque, todas as cooperativas preparam seus orçamentos com horizonte de 1 (um) ano o que coincide com o horizonte do planejamento da maioria. Esta constatação merece maior atenção pois, espera-se que os planejamentos estratégicos tenham horizontes mais longos ao passo que os orçamentos habitualmente cobrem um ano, conforme constatado neste estudo.

Percebeu-se também que 75,0% das pesquisadas realizam revisões intermediárias o que indica que podem estar usando a ideia de Orçamento Flexível. Todas emitem relatórios mensais para acompanhamento do desempenho orçamentário.

No Quadro 5 pode-se observar alguns dos principais aspectos considerados para elaborar o orçamento.

Como são estabelecidas as diretrizes sobre o comportamento da receita?						
Percentual de aumento em relação ao ano passado	Com base na melhoria do conjunto competitivo	Com base na inflação prevista	Método estatístico (regressão etc)	Com base em outro fator		
50,0%	37,5%	0,0%	0,0%	12,5%		
Quais itens fazem parte do pacote orçamentário, além das informações financeiras das operações?						
Despesas de capital	Avaliação dos competidores	Plano de marketing	Funcionários em tempo integral e equivalentes	Relatório dos salários da administração	Pesquisa salarial	Outros.
75,0%	37,5%	37,5%	25,0%	25,0%	37,5%	12,5%
A Cooperativa faz alterações decorrentes do volume – orçamento flexível?						
Sim			Não			
62,5%			37,5%			
Qual o programa (software) ou tecnologia é utilizada na elaboração do processo orçamentário?						
Excel Microsoft	Internet corporativa	Excel Microsoft e outro programa		Outro programa.		
50,0%	0,0%	25,0%		25,0%		

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 5: Características do orçamento.

Para projetar a receita 50,0% utilizam percentuais de aumento em relação ao período anterior para programar suas receitas, 37,5% a melhoria do conjunto competitivo como parâmetro principal e 12,5% utilizam outros fatores. Naturalmente, estes foram os principais aspectos apontados porém, não os únicos utilizados. Projeções de capacidade de produção, de demanda existente ou a ser desenvolvida, visão do mercado entre outras, também foram lembrados e trazem sua contribuição no processo.

O pacote orçamentário das cooperativas é complementado por outros itens como as despesas de capital, avaliação dos competidores, plano de marketing e pesquisa salarial, em 75,0%, 37,5%, 37,5% e 37,5%, respectivamente. Importante destacar que diversos destes itens são considerados como sendo de natureza não financeira, apesar de exercerem algum impacto financeiro direto ou indireto em algum momento.

Ao reconhecerem que fazem ajustes em seus orçamentos em função de alterações de volume ou outras variáveis, pode-se inferir que 62,5% das cooperativas utiliza o conceito de orçamentos flexíveis, mesmo não o reconhecendo formalmente.

Outro ponto a destacar é o que se refere a plataforma utilizada para desenvolver o planejamento. Metade das pesquisadas informou que utilizam o aplicativo da Microsoft Excel. 25,0% utilizam o Microsoft Excel em conjunto com outro programa e apenas 25,0% realiza a elaboração do orçamento através de programas próprios parametrizados para suas necessidades, os citados foram o *Bussines Intelligence* – BI, GMD e ERP com base Oracle.

Para conhecer mais sobre a opinião dos pesquisados quanto a diferentes práticas orçamentárias, solicitou-se que seu grau de anuência com os itens destacados no Quadro 6.

Evento	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Orçamento é considerado um segredo da alta direção	7			1	
Uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário			2	4	2
Um bom fluxo de informações está disponível para o orçamento	1			4	3
Coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente	1			5	2
Metas são determinadas primeiro nos departamentos e depois submetidas a alta direção	1	2	1	4	1
Metas são determinadas pela alta direção e depois são coletadas opiniões nos departamentos	3	2	1	1	2
Metas são fruto de um processo estruturado e alinhado com o Planejamento Estratégico				3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 6: Itens da elaboração do processo orçamentário.

De maneira geral, pode-se perceber que os gestores concordam parcialmente com a maioria das questões colocadas. Porém, são merecedoras de destaque a discordância total da grande maioria sobre a manutenção do orçamento em sigilo e a concordância total ou parcial de todos quanto a forma de definição das metas. Essas respostas indicam que os gestores apreciam o processo participativo, negociado e transparente para conduzir suas cooperativas.

Para conhecer mais sobre os propósitos da elaboração do orçamento, apresentou-se um conjunto de afirmativas, às quais os gestores responderam, conforme Quadro 7.

Evento	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
Previsões de futuro	2			1	5
Maximizar os resultados				1	7
Inserção de novos produtos e serviços na empresa			2	3	3
Planificar, controlar e valorar os resultados					8
Criar incentivos e recompensas aos empregados				4	4
Decisões de preço			1	5	2
Controle					8
Planejar a rentabilidade				3	5
Auxiliar no planejamento de longo prazo					8
Coordenar as operações				1	7
Auxiliar no planejamento de curto prazo				3	5
Avaliar o desempenho					8
Motivar os gerentes	2		1	2	3
Motivar os empregados	2		1	2	3
Comunicar os planos				6	2
Outro					

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 7: Objetivos com a elaboração do orçamento.

Em resposta aos aspectos destacados no Quadro 7, pode-se destacar novamente a anuência parcial ou total da maioria dos gestores com os propósitos colocados. Destaque-se porém, a anuência de todos sobre os objetivos “planificar, controlar e valorar os resultados”, “Controle”, Auxiliar no planejamento de longo prazo” e “Avaliar o desempenho”. Essa anuência total a estes itens associada às respostas aos outros itens, indicam a importância por eles atribuída ao processo orçamentário na gestão de suas cooperativas.

Quanto às informações utilizadas para elaborar o orçamento a maior parte das respostas foram que sempre ou quase sempre utilizam as informações listadas, o que pode ser observado no Quadro 8, abaixo.

Evento	Sempre	Quase sempre	Eventualmente	Quase nunca	Nunca
Resultado dos anos anteriores - realizados	7	1			
Estatística da indústria / indicadores	4	1	1	1	1
Análises de mercado	5	1		1	1
Indicadores econômicos nacionais	3	3			2
Números de anos anteriores	7	1			
Indicadores econômicos locais ou regionais	5	1		1	1
Outros					

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 8: Informações utilizadas no processo orçamentário.

Quanto aos aspectos motivacionais dos gestores em relação à participação no processo orçamentário todos os aspectos listados receberam concordância. No item “*gamesmanship*” orçamentário, onde os gerentes tentam subestimar receitas e superestimar os custos/despesas, duas cooperativas não responderam. Segue o Quadro 9, com os aspectos listados e a avaliação dos gestores.

Evento	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente
A autoridade e responsabilidade individual do gerente deve ser clara para o controle orçamentário ser eficaz	8				
A participação é fundamental para os gestores aceitarem seus orçamentos e considera-los atingíveis.	7	1			
O “ <i>gamesmanship</i> ” orçamentário, onde os gerentes tentam subestimar receitas e superestimar os custos/despesas é um problema para a Empresa.	3	3			
Os bônus por desempenho para o gerente devem estar ligados ao alcance dos objetivos orçamentários.	5	3			
Ter orçamento realizável, mas difícil de atingir, motiva os gestores.	5	3			
A participação no processo orçamentário é fundamental quando os orçamentos são usados como uma medida de desempenho para os gestores	8				

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 9: Aspectos motivacionais.

O Quadro 10 traz uma síntese dos aspectos considerados para avaliar o desempenho. Para verificarem o seu desempenho em relação ao planejado, 87,5% afirmou utilizar pontos de referência como o *benchmarking*, padrões internos (percentuais, monetários, quantitativos,...) entre outros. Apenas uma cooperativa (12,5% da amostra) respondeu que não utiliza pontos de referência.

A importância atribuída ao orçamento novamente fica evidente ao constatar que 75,0% dos entrevistados entendem que ele é o principal indicador de desempenho de sua cooperativa. Merece destaque também o fato de 87,5% dos pesquisados, realizarem análises de variações mensais que contam com o envolvimento e participação de diferentes áreas, inclusive da alta gerência, conferindo-lhe relevância e credibilidade. Isso lhes permite identificar possíveis desvios de rota e corrigi-los com maior celeridade.

Quais critérios são utilizados para avaliar variações entre o orçado e o realizado?					
Benchmarking		Não usam pontos de referência		Usam pontos de referências	
25,0%		12,5%		75,0%	
Caso sim, qual(is) a(s) forma(s) utilizada(s)?					
Valor monetário		Porcentagem		Repetição de uma variação adversa	
37,5%		75,0%		0,0%	
Qual o papel do orçamento no monitoramento do desempenho real da organização?					
Principal indicador de desempenho		Um dos poucos indicadores-chave utilizados na organização		Pouco utilizado como medida de desempenho	
75,0%		25,0%		0,0%	
Quem são os responsáveis pela análise das variações?					
Alta direção	Gerente da empresa	Chefes do departamento	Comissão de orçamento	Controller	Outro
75,0%	50,0%	62,5%	25,0%	50,0%	0,0%
Periodicidade da análise da variação					
Mensalmente		Trimestralmente		Semestralmente	
87,5%		12,5%		0,0%	
				Anualmente	
				0,0%	
				Outro	
				0,0%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 10: Critérios para avaliação do desempenho.

No Quadro 11, encontra-se a síntese da finalidade, segundo os pesquisados, da análise do desempenho do orçamento.

Quais as finalidades da análise das variações do orçamento?					
Avaliar o desempenho do gerente	Avaliar a capacidade de previsão do gerente	Controlar os custos/despesas	Identificar um problema potencial a tempo de evitá-lo	Fornecer feedback para o orçamento do próximo período	Outra
25,0%	0,0%	87,5%	75,0%	62,5%	0,0%
No controle orçamentário, quais etapas são aplicadas?					
Análise comparativa		Identificação dos desvios		Análise das causas dos desvios	
62,5%		87,5%		87,5%	
				Medidas de adequação	
				62,5%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 11: Finalidade de avaliações e etapas do orçamento.

A maioria (87,5%) das cooperativas entende que controlar custos/despesas, identificar problemas potenciais a tempo de evita-los (75,0%), e fornecer *feedback* para o orçamento do próximo período (62,5% das respostas), são as principais finalidades da avaliação. Operacionalizam esta análise de maneira processual que consiste em comparar, identificar, entender as razões dos desvios e adotar medidas corretivas.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo tinha por propósito central apresentar e discutir as práticas orçamentárias utilizadas nas cooperativas de um setor relevante na economia do Estado, gerando emprego e renda como é o caso do agropecuário de Santa Catarina.

No estudo constatou-se a preocupação e relevância atribuída pela maioria dos gestores ao processo de alinhamento de suas ações do nível estratégico ao operacional. Isso se reflete na existência de processos estruturados que permeiam toda cadeia e que contam com comitês e normas definidas envolvendo os diferentes níveis de gerência.

Ficou explicitada também a busca do desenvolvimento do orçamento de maneira processual e participativa, conferindo-lhe maior credibilidade, envolvimento e comprometimento de todos. Além disso, para reforçar ainda mais a “certeza” do alcance dos propósitos planejados, a maioria das cooperativas conta com procedimentos mensais de verificação e ajuste de eventuais desvios.

Desta forma, apesar do perfil mais democrático e de cunho até social, as cooperativas surpreendem positivamente com seu nível de preocupação de alinhamento das suas ações associadas a adequados procedimentos de acompanhamento do desempenho e da adoção tempestiva de medidas de ajuste.

Dentre as limitações desta pesquisa, destaca-se a dificuldade de acesso presencial com todos os pesquisados, o que impede o aprofundamento de determinados aspectos que não ficaram suficientemente esclarecidos na resposta ao questionário; há de se destacar também que a validade das conclusões deste estudo tem sua utilidade limitada à realidade das cooperativas pesquisadas.

Para aumentar e robustecer o nível de conhecimento sobre o uso e aplicação das melhores práticas administrativas por parte das organizações cooperativadas, sugere-se a aplicação deste mesmo estudo em cooperativas de outros setores e/ou de outros estados para futuras comparações, bem como aplicação em outros tipos de sociedades.

REFERÊNCIAS

CASTRO, J. K.; SANTOS, G. R.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Práticas Orçamentárias Aplicadas em Empresas Hoteleiras no Brasil: Um Estudo na Cidade de Florianópolis. *Revista Estudos y Perspectivas em Turismo*, v.21, n. 4, p. 904-924, 2012.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JONES, T. A. Changes in hotel industry budgetary practice, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 20, n.4, p. 428-444, 2008b.

JONES, T. A. Improving hotel budgetary practice-A positive theory model. *International Journal of Hospitality Management*, v. 27, n.4, p. 529-540, 2008a.

JONES, T. A. UK hotel operators use of budgetary procedures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 10, n. 3, p. 96-100, 1998.

JOSHI, P. L.; AL-MUDHAKI, J.; BREMSER, W. G. Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, v. 18, n. 9, p. 737-750, 2003.

LIBBY, T.; LINDSAY, M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, v. 21, n. 1, p. 56-75, 2010.

LUNKES, R. J. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque na Tomada de Decisão**. 1. Ed. Florianópolis: VisualBooks, 2007. 256 p.

LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 176 p.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009. 181 p.

MILES, M. P.; WHITE, J. B.; MUNILLA, L. S. Advertising Budgeting Practices in Agribusiness: The Case of Farmer Cooperatives. *Industrial Marketing Management*, v. 26, n. 1, p. 31-40, 1997.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13085>. Acesso em: 25 abr. 2013.

OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.ocesc.org.br>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial: Novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. 209 p.

PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, v. 24, n. 1, p. 81-98, 2009.

PRENDERGAST, G.; WEST, D.; SHI, Y. Advertising Budgeting Methods and Processes in China. *Journal of Advertising*, v. 35, n. 3, p.165-176, 2006.

SANTOS, J. L. D. et al. **Fundamentos de orçamento empresarial**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 203 p.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. 2. ed. – 20. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 219 p.

SCHMIDGALL, R. S.; BORCHGREVINK, C. P.; ZAHL-BEGNUM, O. H. Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. *International Journal of Hospitality Management*, v. 15, n. 2, p. 189-203, 1996.

SCHMIDGALL, R. S.; DeFRANCO, A. L. Budgeting and forecasting: Current practice in the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 39, n. 6, p. 45-51, 1998.

SCHMIDGALL, R. S.; NINEMEIER, J. Food-service budgeting: how the chains do it. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 26, n. 4, p. 51-57, 1986.

SCHMIDGALL, R. S.; NINEMEIER, J. Budgeting in hotel chains: coordination and control, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 79-84, 1987.

SCHMIDGALL, R. S.; NINEMEIER, J. Budgeting practices in lodging and food service chains: an analysis and comparison. *International Journal of Hospitality Management*, v. 8, n. 1, p. 35-41, 1989.

STEED, E.; GU, Z. Hotel management company forecasting and budgeting practices: A survey-based analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 21, n. 6, p. 676-697, 2009.

SUBRAMANIAM, N.; McMANUS, L.; MIA, L. Enhancing hotel manager's organisational commitment: An investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. *International Journal of Hospitality Management*, 21, v. 4, p. 303-320, 2002.

UYAR, A. An evaluation of budgeting approaches: traditional budgeting, better budgeting, and beyond budgeting, *Journal of Academic Studies*, v. 11, n. 42, p. 113-130, 2009.

UYAR, A.; BILGIN, N. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, n.2, p. 398-408, 2011.

WEST, D.; PRENDERGAST, G. P. Advertising and promotions budgeting and the role of risk. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 11, 2009.

WINATA, L.; MIA, L. Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, v. 24, n. 1, p. 21-39, 2005.

YUEN, D. The impact of a budgetary design system: Direct and indirect models. *Managerial Auditing Journal*, v. 21, n. 2, p. 148-165, 2006.