

Análise do Orçamento: O caso de uma cooperativa do Rio Grande do Sul

Budget Analysis: The case of a cooperative of Rio Grande do Sul

Resumo:

Este estudo é destinado a uma cooperativa localizada no estado do Rio Grande do Sul, que possui em suas estratégias o auxílio da ferramenta de orçamento. A fim de estudar o orçamento da cooperativa, o objetivo desse estudo consiste em descrever os tipos e os modelos de orçamentos utilizados na cooperativa, analisar as principais contas do orçamento da cooperativa e propor planos de ação para a melhoria do processo. Foi realizado um estudo de caso, com a utilização de pesquisa documental e comparações entre o orçamento orçado e realizado. Em síntese, a cooperativa como um todo apresenta um bom desenvolvimento de seu sistema orçamentário, seja no planejamento ou no controle, porém precisa melhorar em alguns aspectos. É necessário que a organização tome ações no planejamento e controle orçamentário, seja em previsibilidade econômica mais ajustada com o esperado ou nas próprias ferramentas de controle orçamentária, buscando como objetivo a assertividade na realização do orçado. Outro fator a ser considerado é capacitação dos empregados na gestão orçamentária, pois é visível a dificuldade exposta por parte dos empregados responsáveis pela administração.

Palavras-chave: Orçamento; Planejamento; Controle.

Abstract:

This study is limited to a cooperative in the state of Rio Grande do Sul, which has in its strategies the aid budget tool. In order to study the budget of the cooperative, the aim of this study is to describe the types and budgets of the models used in the cooperative, analyze the main cooperative budget accounts and propose plans of action to improve the process. A case study was conducted with the use of documentary research and comparisons between the budgeted and realized budget. In summary, the cooperative as a whole has a good development of its budget system, either in planning or control, but needs to improve in some aspects. It is necessary for the organization to take actions in planning and budget control, be adjusted in more economic predictability with expectations or in their own budgetary control tools, seeking the objective of assertiveness in achieving budgeted. Another factor to consider is the training of employees in budget management, it is visible the difficulty exposed by the employees responsible for the administration.

Keywords: Budget; Planning; Control.

Recebido: 18/07/2016 Aceito: 17/10/2016

Maiquel Vinicius Fill Guindani¹, Nelson Guilherme Machado Pinto²

¹Universidade Federal de Santa Maria - Campus Palmeira das Missões, Graduado em Administração-
maiuel_guindani@hotmail.com- Rua Otávio Ribeiro, nº 1708, Bairro Centro, Sarandi – RS, CEP 99560-000

²Universidade Federal de Santa Maria - Campus Palmeira das Missões, Doutorado em Administração-
nelguimachado@hotmail.com

1 Introdução

As organizações contemporâneas reconhecem a importância do planejamento e controle para uma boa gestão de suas atividades. Todas as atividades humanas devem possuir metas e objetivos, a fim de alcançar sucesso no desempenho de suas funções. Desta forma, a tomada de decisão é um processo de suma importância para atividade empresarial, sendo necessário procurar estratégias e mecanismos que forneçam informações antecipadas para resultados futuros.

A partir disso, o planejamento e controle nas organizações é um ponto de partida e também de continuidade que possibilita a previsão interna e externa de estratégias, fatos e oportunidades de mercados que propiciam em geral, maior promoção e expansão das metas e objetivos traçados pelo negócio. Portanto, o planejamento e controle são funções que estão atreladas a todos os setores da empresa e possibilitam mensurar previsões futuras e verificar o andamento das mesmas.

A partir dessa discussão, o setor financeiro das organizações tem um papel fundamental neste processo, principalmente no contexto de orçamento organizacional, pois o orçamento possibilita verificar e analisar se o plano da empresa terá meios financeiros para sustentar as ações propostas e ao mesmo tempo assegurar que consiga manter os custos de seu funcionamento. Dessa maneira, uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de planejamento das ações futuras e controle do resultado futuro (FREZATTI, 2009).

Ademais, percebe-se que o contexto atual das organizações pressupõe uma crescente procura pelo controle de suas finanças, a fim de racionalizar ao máximo os seus custos e para aumentar o faturamento e consequentemente os seus lucros. Desta forma, o objetivo principal do orçamento é agir como guia, também controlar, contingenciar e organizar os gastos, de forma que a receita estipulada consiga produzir o resultado positivo desejado (LUNKES, 2009).

Entretanto, o orçamento está sujeito a diversos imprevistos que são inerentes ao processo de orçar qualquer situação. Apesar desses imprevistos, não há dúvida que orçamento é fundamental para as organizações atuais, pois é uma ferramenta vital para a atividade da controladoria e para a gestão

econômica do sistema. Esses imprevistos devem ser levados para o aspecto positivo, ou seja, é necessário que se tome como base para a melhoria contínua do processo orçamentário, pois há uma série de vantagens que precisam ser exploradas para viabilização desse instrumento (PADOVEZE, 2007).

Diante desse contexto, este estudo possui como objeto de estudo uma cooperativa localizada no estado do Rio Grande do Sul, que possui em suas estratégias o auxílio da ferramenta de orçamento. A fim de estudar o orçamento da cooperativa, o objetivo desse estudo consiste em descrever os tipos e os modelos de orçamentos utilizados na cooperativa, analisar as principais contas do orçamento da cooperativa e propor planos de ação para a melhoria do processo.

O presente artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico. Na terceira, apresentam-se os procedimentos metodológicos aplicados e, na seção seguinte, os resultados são discutidos e analisados. Por fim, são apresentadas as principais conclusões do trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 Planejamento

Na atual conjuntura econômica, é importante que as organizações adaptem-se incessantemente as novas tendências de mercado e a concorrência instalada, para que possam continuar competindo e expandindo seus negócios de forma sustentável. Ademais, além da adaptação, é necessária uma postura de antecipação, em que iniciativas inovadoras fazem a diferença. Nesse contexto, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) definem competitividade como a capacidade da organização formular e implementar estratégias que visem lidar com a concorrência de forma duradoura e que permita uma posição sustentável. Tudo isso aliado às incertezas da economia e as situações inesperadas, faz com que os gestores precisem continuamente estar capacitados e preparados para agir nos atuais cenários. Desta forma, o planejamento mostra-se como uma ferramenta de grande significância para uma gestão eficiente.

Assim, planejamento é a determinação da direção a ser seguida para que o resultado desejado seja alcançado. Desta maneira, o planejamento consiste na determinação consciente de cursos de ação e engloba

decisões com base em objetivos e estimativas do que ocorreria em cada alternativa conforme as suas disponibilidades (LACOMBE, 2009).

A partir disso, o planejamento é a ferramenta que têm como papel administrar as relações com o futuro, e as decisões que buscam de alguma forma induzir o futuro ou que possam ser colocadas em prática no futuro (MAXIMIANO, 2007). Ademais, é possível inferir que o planejamento é a função inicial do processo administrativo na organização é, portanto, o que orienta as atividades subsequentes da realidade administrativa das organizações. (OLIVEIRA, 2009).

Dessa forma, o planejamento objetiva ditar uma direção e/ou rumo para empresa, ou seja, formalizar o que a organização quer que aconteça no futuro, mas de certa forma, sabe-se que nem tudo que se planeja realmente ocorre. Portanto, um plano não certifica que um evento realmente irá acontecer, os planos são baseados em expectativas, e expectativas são apenas esperanças relativas ao futuro. Logo, é necessário que a organização esteja preparada para mudanças, pois não se pode concretizar o futuro, ele é incerto. Então, cabe à organização tomar uma ação rápida perante os imprevistos e principalmente aos gestores buscarem novos planos e estratégias para conduzir ao caminho desejado (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

2.2 Controle

Basicamente, em todas as circunstâncias o indivíduo está sujeito a alguma forma de controle. Seja tanto no ambiente profissional quanto no pessoal, é imprescindível a utilização do controle (WELSCH, 2015). De forma sucinta, Certo (2003) define que controlar é fazer com que algo ocorra da mesma forma pela qual foi planejado. De acordo com essa definição, planejamento e controle são duas ferramentas que atuam de forma conjunta, interligadas em um mesmo canal, resultando em um mesmo objetivo.

Planejar sem controlar pode ser entendido por Frezatti (2009) como uma falácia, desperdício de tempo e energia, isto é, significaria que energia foi consumida pelos gestores decidindo o futuro, sem saber se os objetivos estão sendo alcançados. O mesmo autor destaca que o controle é de suma importância para descobrir o grau de desempenho da organização e quão próxima o resultado almejado se estabeleceu em relação ao planejado.

Assim, o controle possibilita administrar essas variações, regulando os processos e corrigindo rotas. São esses procedimentos por meio da comparação dos resultados fornecidos pelos controles, que fornecem os subsídios para alcançar os objetivos traçados previamente, até mesmo intervir na operação ou na reavaliação do planejamento (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Deste modo Welsch (2015) descreve que os métodos de controle devem ser adaptados aos aspectos peculiares das operações e dos indivíduos que estão sendo avaliados.

Por isso, o controle é de grande relevância no processo de administração de empresas, sendo que consegue adotar medidas preventivas que geralmente resultam em uma boa gestão, desde que se controle de maneira coerente e precisa. Sendo assim, para controlar é necessário saber o que deve ser controlado. A definição e o conhecimento dos padrões de controle permitem verificar e avaliar de maneira eficaz o desempenho e tomar as decisões corretas e precisas (MAXIMIANO, 2007).

No entanto, um aspecto importante e frequentemente ignorado pelos gestores em relação ao controle, é a sua relação ao momento da ação. O controle não deve ocorrer depois do fato consumado, ou seja, uma despesa já realizada ou uma ineficiência já ocorrida dificilmente serão desfeitas. Assim, para o controle ter eficiência, o mesmo deve ser exercido anteriormente ao momento da ação, isto significa que o administrador deve exercer controle prévio para que os objetivos, planos, políticas e padrões preestabelecidos possam ser comunicados e integralmente compreendidos com antecedência (WELSCH, 2015).

Neste caso, é importante que os objetivos, políticas e padrões devam atender dois aspectos importantes no processo global de controle: oferecer meios para o controle no momento da ação e oferecer bases para avaliação da eficácia do controle posterior a ação realizada (WELSCH, 2015). Deste modo, Maximiano (2007) diz que controlar pode ser resumido em sua essência, como um processo de tomada de decisões que possui como finalidade manter um sistema que possibilite designar uma direção aos objetivos, com base em dados e informações contínuos sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo.

2.3 Conceituação e Objetivo do Orçamento

Para poder acompanhar a concorrência e as rápidas mudanças do mercado, a gestão organização dos dias atuais tem percebido a possibilidade de delinear suas atividades com antecipação e usar técnicas que possibilitem garantir coordenação e controle das operações. Assim, a concretização dos objetivos torna-se mais provável com a utilização de planejamento e controle dos resultados (WELSCH, 2015).

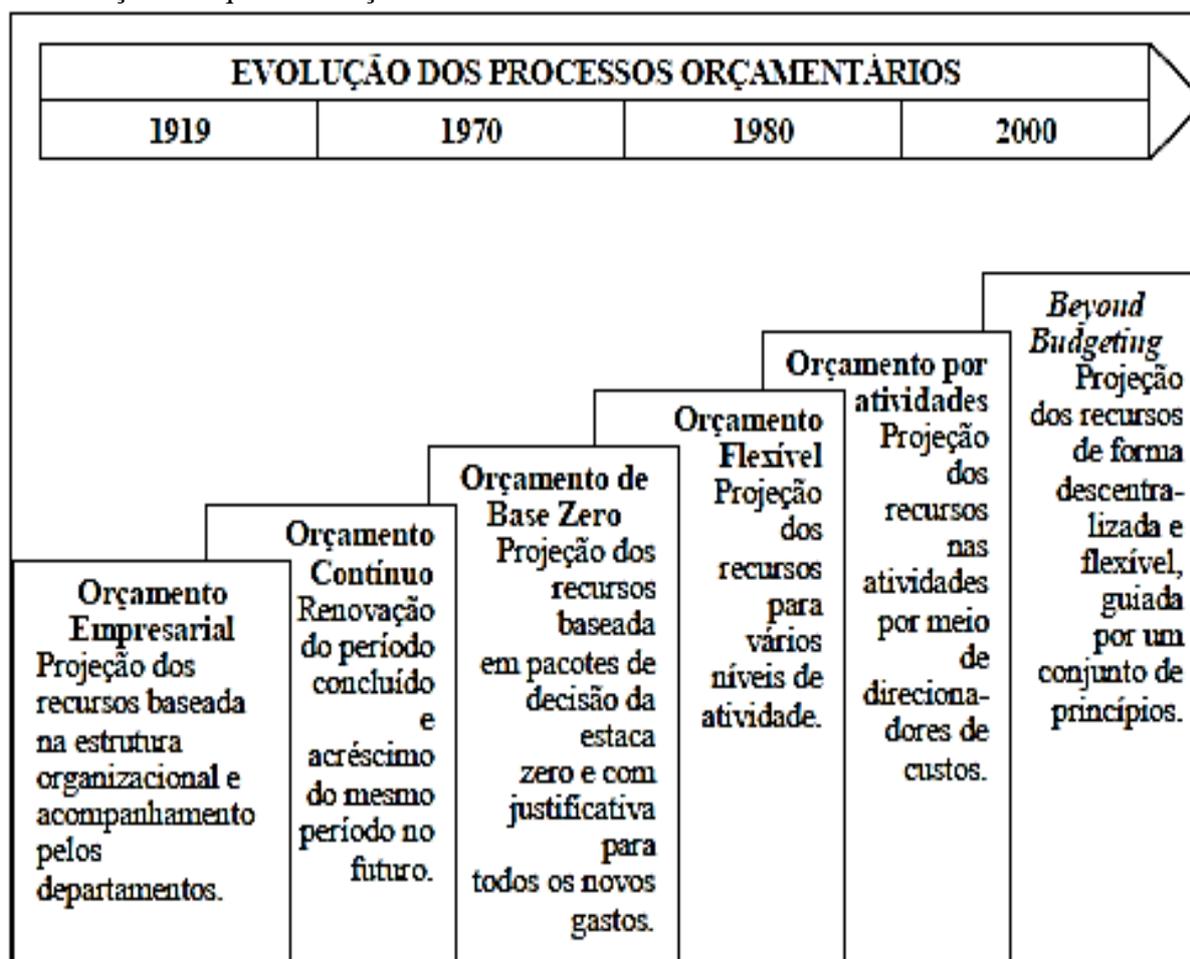
Aparentemente, o orçamento está presente e vem sendo utilizado como ferramenta de gestão desde a idade das cavernas, quando já era necessário estabelecer previsões de alimentação com base em informações e cenários internos e externos. Neste

contexto, o orçamento se originou da própria sobrevivência do indivíduo e sendo elaborado constantemente com o passar do tempo (GUINDANI *et al.*, 2012).

No contexto empresarial, o orçamento começou a ser utilizado em 1919 na empresa Dupont e foi implementado pelo seu gerente financeiro. No Brasil, o orçamento começou a ser utilizado nas organizações de forma mais estruturada a partir da década de 1940, porém passou a ser utilizado com mais frequência a partir da década de 1970 (LUNKES, 2009).

O orçamento, como qualquer processo administrativo, foi evoluindo no decorrer do tempo. A evolução dos métodos orçamentários pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 – Evolução das questões orçamentárias



Fonte: Adaptado de Lunkes, 2009.

O orçamento é abordado em termos amplos como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento e controle da

administração. Essa definição implica em elementos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções de planejamento e controle da administração.

Além disso, para muitas organizações bem coordenadas, o orçamento tem sido visto como um modo de administrar, focalizando especificamente uma abordagem racional e sistemática ao planejamento global e também a um controle ativo, dando ênfase à flexibilidade realista na execução das tarefas administrativas (WELSCH, 2015).

O orçamento deve reunir diversos objetivos organizacionais na busca da expressão do planejamento e controle dos resultados. Assim, é importante destacar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu respectivo controle, mas sim, estabelecer e coordenar objetivos pra todos os departamentos da organização, possibilitando com que todos os integrantes trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucro (PADOVEZE, 2007).

É incerto que as técnicas, os modelos matemáticos e as simulações substituam o julgamento humano na gestão das atividades complexas. Por outro lado, esses instrumentos, podem ter utilidade no aumento significativo no grau de sofisticação da administração e fornecer mais objetivos e eficiência aos julgamentos pessoais (WELSCH, 2015).

Diante disso, o orçamento retrata-se com o objetivo geral de servir como plano e controle, se especificando em estabelecer os objetivos distintos a cada departamento organizacional. Assim, alguns dos principais objetivos específicos do orçamento são: controlar, estabelecer projeções, estabelecer coordenação, estabelecer uma fonte de informação e estabelecer alinhamentos gerais em áreas específicas. Cabe observação, que objetivo geral das organizações deve vir apresentado em objetivos específicos, que exibirão seu nível de complexidade de acordo com o tamanho da organização (GUINDANI *et al.*, 2012).

2.4 Tipos de Orçamento

É importante que observar qual tipo ou método de orçamento utilizar, pois ele está ligado diretamente ao modelo de gestão e à cultura orçamentária interna. Cabe aos gestores designar qual orçamento melhor se enquadrara e que melhor se adaptara a realidade organizacional. Assim, o objetivo principal é fazer com que os conceitos e modelos levem aos resultados esperados ou planejados anteriormente (PADOVEZE, 2012).

Segundo Padoveze e Taranto (2009), o primeiro conceito de orçamento foi o orçamento estático,

também chamado de *budget*. Este tipo de orçamento é o mais comum e o mais utilizado pelas organizações. Nele as peças orçamentárias partem da fixação do volume de produção ou de vendas, para então se determinar os volumes do restante dos setores e atividades. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração das peças orçamentárias (WELSCH, 2015).

Entretanto, atualmente é comum que os orçamentos apresentem ciclos orçamentários anuais e, portanto, às vezes um ano pode ser um período muito longo para determinados mercados ou ramos que a empresa atua (LUNKES, 2009). Assim, Welsch (2015), caracteriza um outro tipo de orçamento, isto é, o orçamento contínuo que é normalmente usado quando pode ser feito planos orçamentários para curtos períodos e também caso seja necessário planejar de novo ou até mesmo refazer projeções devido a circunstâncias inesperadas.

Outro tipo de orçamento é denominado orçamento base zero (OBZ), que é conhecido como o principal modelo de conceito de orçamento. Isso porque ele possibilita uma maior robustez no processo de planejamento e controle orçamentário, permite o dever de cada administrador justificar seu pedido de verba. Nesse processo, todas as atividades e operações são identificadas em “pacotes de decisão”, avaliados e priorizados por ordem de importância, a partir de uma análise sistemática (PADOVEZE, 2012).

Para o orçamento ter sucesso nas organizações atuais, é imprescindível a utilização de bases e métodos sólidos que possibilitem projetar e orçar um período futuro em determinado tempo. Uma das dificuldades encontradas é que ao se orçar para um determinado período, tem-se que recorrer a métodos de estimativas. Para tentar diminuir essa dificuldade, o método encontrado foi o orçamento flexível, pois o mesmo proporciona mudanças no decorrer do período orçamentário (WELSCH, 2015).

Quanto ao processo decisório, o orçamento pode seguir três tipologias que são: *top-down*, *bottom-up* e *u-plannig*. O orçamento *top-down* ocorre quando os objetivos do orçamento são estabelecidos pelos níveis mais altos na hierarquia organizacional, sendo o oposto do orçamento *bottom-up* o qual é mais participativo do que o primeiro. Por fim, o orçamento *u-planning*, também chamado de orçamento misto, é

o meio termo dos dois tipos de orçamento citados anteriormente (WELSCH, 2015).

3 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento do trabalho optou-se por uma pesquisa documental da cooperativa em estudo, conforme Gil (2010) é recomendável que o material consultado seja interno da organização, visto que haverá uma maior fidelidade ao que acontece de fato na organização. Já Cervo, Bervian e Silva (2007), afirmam que na pesquisa documental são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. O autor descreve que as bases documentais possibilitam analisar e estudar tanto a realidade presente como o passado. A partir disso, a pesquisa documental foi realizada nos orçamentos divulgados internamente na cooperativa em estudo.

Essa pesquisa documental teve dois objetivos. O primeiro deles foi o de coletar os dados orçamentários das principais contas que irão subsidiar as análises do estudo. Além disso, a pesquisa documental procurou dar subsídios para que a descrição do processo orçamentário na cooperativa fosse realizada.

Além disso, verifica-se que o trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. Nessa perspectiva, Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". O estudo de caso do referente trabalho procura identificar e caracterizar pontos específicos sobre o orçamento em uma cooperativa do Rio Grande do Sul.

O tratamento e a análise dos dados tiveram como base a descrição e discussão dos resultados do período estudado, comparando-os entre orçado e realizado. Após isso, foi organizada uma tabela explicando as variações das principais contas para o ano de 2015 na cooperativa objeto de análise.

É importante destacar que segundo os procedimentos orçamentários, contas que variam entre orçado e realizado em mais de 5% merecem um maior destaque, o que foi realizado no presente estudo (WELSCH, 2015). Além disso, foram consideradas apenas as contas da cooperativa que tiveram orçamento anual maior que um milhão de reais no ano para objeto de análise. Isso porque se

tem um entendimento que essas contas irão ocasionar um maior impacto nos resultados orçamentários gerais da organização e representam mais de 80% do valor do orçamento geral da cooperativa.

Além disso, foi realizada uma caracterização inicial da forma que o orçamento é realizado na cooperativa. Por último, foram explicitados alguns planos de ação para que o processo orçamentário da cooperativa possa evoluir a partir dos dados analisados. É válido destacar que foram utilizados *softwares* para essas atividades, sendo eles o SIGA – Oracle (sistema interno da cooperativa) e Microsoft Excel.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização do Orçamento da Cooperativa

O orçamento tem grande papel na cooperativa em estudo, sendo bem organizado, executado e controlado. Praticamente, a maioria dos setores e atividades está diretamente envolvida no processo orçamentário, desde a alta administração até o nível operacional. Há uma cobrança e respeito por parte dos colaboradores diante do sistema, seja nas disponibilidades de recursos orçados ou na realização dos mesmos conforme planejado anteriormente.

Neste contexto, a organização possui um sistema de planejamento e controle orçamentário interno que é ratificado em diversas ramificações pelas unidades condizentes, sejam elas comerciais industriais ou de logística. Em especial na cooperativa em estudo, a indústria possui um planejamento orçamentário relacionado a despesas, orçamento esse denominado Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), sistema esse gerado por um *software* da Oracle. Sendo assim, todas essas despesas são baseadas e divididas em um plano de produção anual elaborado pelo setor de Planejamento e Controle Produtivo embasado no calendário de produção. Os demais gastos e custos são distribuídos em outras plataformas orçamentárias.

Quanto ao método de base de dados, a cooperativa utiliza o método orçamentário base zero (OBZ), onde todos os dados e informações são calculados com base ao plano de produção anual. Este tipo de orçamento tem como objetivo diminuir gastos e despesas, buscando aumentar o resultado da cooperativa. Conforme Padoveze (2012) essa modalidade orçamentária tem por base questionar

cada gasto, despesa ou estrutura buscando verificar a real necessidade dele.

Essas informações levam em consideração premissas orçamentárias geradas pelo setor de Planejamento e Orçamento geral da organização, que denominam as diretrizes e ações a serem consideradas no processo orçamentário. Em geral, o orçamento possui 95 contas orçamentárias, que levam em consideração o plano de produção anual.

Em relação ao horizonte de planejamento a cooperativa adota um sistema de planejamento periódico e contínuo, onde é elaborado e considerado um período anual (janeiro a dezembro) para o determinado exercício, sendo orçado geralmente no 2º semestre do exercício anterior. Outro fator diz respeito à abordagem contínua, pois o orçamento é renovado ano a ano, isso ocorre em reflexo ao motivo de possuir contas orçamentárias com variância de quantidade, ou seja, é determinado em cima do plano de produção anual. Conforme Lunkes (2009), o orçamento contínuo deve levar em consideração a variação que o orçamento possui no tempo, ou seja, quando um período termina outro é acrescentado ao final do período fixo.

Apesar de o orçamento possuir um período anual e contínuo, em decorrência do surgimento de variáveis imprevistas, o mesmo pode possuir revisões durante o exercício projetado. Portanto, a cooperativa adota um método de custeio flexível, sendo esse descrito por Welsch (2015) como qualquer tentativa de ajuste de estimativa orçamentária de despesa ao nível de produção ou atividade de um centro de responsabilidade, em consideração ao efeito do volume ou nível de atividade sobre as despesas.

Nesse contexto, a cooperativa em estudo utiliza essa ferramenta orçamentária em benefício de necessidades de ajuste no plano, ajustes esses realizados na maioria dos casos dentro do período determinado. Assim, geralmente no 2º semestre do período (julho ou agosto) são avaliados e executados os ajustes conforme a necessidade. Essas alterações só podem ser realizadas após liberação do setor de Planejamento e Orçamento, pois geralmente há uma análise geral do orçamento e posteriormente repassada as unidades que necessitam das alterações condizentes. Outra justificativa leva em consideração o fato de ocorrer divergências, erros ou até mesmo cenários expostos pelo mercado econômico, onde são tomadas as ações cabíveis para prevenção ou oportunismo ao fato gerador.

Quanto ao processo decisório, a cooperativa utiliza o método de *u-plannig* também chamado de orçamento misto, que segundo Welsch (2015) é o tipo de orçamento em que os níveis mais altos da administração traçam as diretrizes e os objetivos em função dos meios disponíveis e, com parâmetros as unidades elaboram os planos de trabalho que serão consolidados e apoiados pela alta administração. Sendo assim, o setor de Planejamento Estratégico da cooperativa simula determinados cenários e em cima desses cenários são tomadas as decisões para o processo orçamentário, decisões essas determinadas e repassadas pela diretoria e demais responsáveis.

Após essas decisões, são estipuladas premissas orçamentárias dos responsáveis pelos pacotes de contas orçamentárias posteriormente a isso, é encaminhado o planejamento orçamentário ao setor de Planejamento e Orçamento onde após análises, ajustes e aprovação da diretoria são efetivadas para o próximo exercício. Particularmente na cooperativa em estudo, essas diretrizes e premissas são avaliadas pelos gestores responsáveis e posteriormente repassadas em reunião para os demais indivíduos designados em elaborar o orçamento.

Dentro da cooperativa o setor incumbido pela total gestão do mesmo é a Controladoria, onde ocorre o planejamento e controle de todo o processo orçamentário. Após a geração dos dados e informações, há uma avaliação da controladoria e chefias da unidade e posteriormente o envio para o setor de Planejamento e Orçamento corporativo para análise, adequação e validação. Há também gestores de pacote na própria unidade, ou seja, empregados encarregados por determinadas contas do orçamento, onde os mesmos possuem total responsabilidade.

Após o fechamento do período orçamentário mensal, o setor de Controladoria faz uma varredura nas contas orçamentárias à procura de não conformidades atreladas aos indicadores. Caso ocorra, é comunicado ao gestor de pacote da conta para que tome as devidas providências. Sendo assim, o setor de Controladoria estará cobrando uma justificativa nas reuniões de trabalho.

Todo início de mês é efetuada uma reunião de trabalho referente à realização do orçamento do mês anterior, nesta reunião são tratados assuntos relativos ao cumprimento dos indicadores orçamentários, conforme previsto anteriormente, e também cobrança das justificativas dos desvios caso ocorridos no período, assim como os planos de ação com os

respectivos prazos. Ainda, são avaliados e discutidos assuntos e diretrizes a serem tomadas a respeito do orçamento da cooperativa.

4.2 Variações nas Principais Contas

A partir da divisão das contas que passaram de um milhão no orçamento anual de 2015 para a

cooperativa objeto de estudo, verifica-se que doze contas representaram mais de 80% do orçamento da cooperativa para o ano de 2015. As doze contas são: remuneração, férias, 13º salário, INSS, FGTS, manutenção de edifícios, manutenção de máquinas e equipamentos, conservação e limpeza, depreciação fiscal, energia elétrica, participação em resultados e transporte de empregados.

Tabela 1 – Análise do orçado, realizado e da diferença das principais contas da cooperativa para o ano de 2015

Transporte de Empregados	Orçado	Realizado	Variação Monetária	Variação Percentual
Remuneração	17.416.153,69	17.079.622,21	336.531,48	1,93%
Férias	2.171.280,70	2.183.424,62	-12.143,92	-0,56%
13º Salário	1.623.823,57	1.547.702,28	76.121,29	4,69%
INSS	2.661.168,69	2.561.487,57	99.681,12	3,75%
FGTS	1.950.821,18	1.831.462,42	119.358,76	6,12%
Mant, de Edifícios	1.427.939,00	1.610.329,53	-182.390,53	-12,77%
Mant. de Máquinas e Equipamentos	1.696.681,00	1.906.265,39	-209.584,39	-12,35%
Conservação e Limpeza	1.012.129,00	907.009,58	105.119,42	10,39%
Depreciação Fiscal	1.122.781,40	934.555,28	188.226,12	16,76%
Energia Elétrica	5.418.531,00	5.591.172,81	-172.641,81	-3,19%
Participação em Resultados	2.938.771,15	1.430.946,66	1.507.824,49	51,31%
Transporte de Empregados	1.023.212,00	969.391,27	53.820,73	5,26%
Total	40.463.292,38	38.553.369,62	1.909.922,76	4,72%

Fonte: Relatórios da cooperativa pesquisada, 2015.

Conforme a Tabela 1 nota-se que a cooperativa obteve dificuldades no cumprimento das contas orçadas durante o ano. Em uma análise geral, é visível que em todas as contas ocorreram desvios, sejam eles a maior ou a menor, desvios esses causados por vários motivos. Deste modo, ficam evidentes que se tornam necessárias algumas mudanças e/ou medidas de planejamento e controle orçamentário.

Em relação aos desvios a maior, a Tabela 1 expõe as contas de manutenção com um dos maiores índices de variação, despesas essas geradas por fatores não previstos, como reformas, não conformidades em questões de segurança ou até mesmo por estratégias internas de redução de estoque de manutenção. Em contrapartida, os desvios a menor ocorreram de

maneira mais expressiva, ou seja, em oito contas pesquisadas. A maioria desses desvios ocorreram devido à crise econômica e política que se iniciava no mercado como um todo, tomando-se como estratégia empresarial a redução de custos e despesas.

Ao analisar o resultado geral, a organização realizou um índice regular, com variação de 4,72% no ano motivada principalmente pela redução de gastos determinada pela cooperativa. Grande parte também deste índice, foi ocasionado pela sobra de orçamento da conta de Participação em Resultados, onde a cooperativa não atingiu o resultado líquido desejado. Em complemento, as contas analisadas individualmente, como no caso da conta de remuneração e férias, são notáveis o bom desempenho anual.

Em síntese, a cooperativa como um todo apresenta um bom desenvolvimento de seu sistema orçamentário, seja no planejamento ou no controle, porém precisa melhorar em alguns aspectos. Ao mesmo tempo, os indivíduos em maioria envolvidos no processo, buscam um bom progresso e realização do mesmo, sempre procurando de alguma forma aperfeiçoar e expandir o sistema orçamentário interno. Assim, devido às variáveis impostas, se faz necessário programar melhorias e ajustes no processo orçamentário, procurando de uma maneira geral, a excelência de todo o sistema.

4.3 Planos de Ações

Com base na pesquisa realizada na cooperativa em estudo, pode-se perceber que a mesma obteve algumas dificuldades em cumprir com o orçado em determinadas contas orçamentárias analisadas. Ao mesmo tempo, apesar das dificuldades encontradas no

decorrer do período, notou-se também algumas melhorias que em uma eventualidade podem ser analisadas e implementadas na organização. Apoiado nessas variáveis optou-se pela aplicação de uma ferramenta de gestão chamada de Plano de Ação. É importante destacar que tais análises e sugestões serão focadas mais na unidade em estudo como um todo.

Uma das variáveis a ser destacada é a melhor observação dos históricos passados, pois por mais que a cooperativa adote um orçamento do tipo base zero é de grande relevância que a mesma opte por uma análise mais crítica e atenciosa perante aos fatos transpassados anteriormente. É notável em algumas contas analisadas a falta de atenção em mudanças ou imprevistos que ocorreram no período, ou até mesmo maior previsibilidade política e econômica, a citar de exemplo a conta de energia elétrica que obteve grandes variações no decorrer do período.

Quadro 1 – Plano de ação: análise dos históricos passados

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referência
Melhor análise dos históricos de períodos passados.	Buscar analisar com mais atenção os históricos orçamentários de períodos passados, buscando levar em consideração mais previsibilidade de mercado e variáveis impostas em geral.	Responsáveis pelo planejamento e controle orçamentários em geral e demais encarregados pela previsão.	Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Outra questão a ser considerada é o fato da realização de mais revisões orçamentárias dentro do período anual. Isso porque no período em estudo, notaram-se variações nas contas devido a imprevistos ou reajustes ocorridos dentro da competência do mesmo. Uma sugestão seria revisar o orçamento duas

vezes ao ano, e futuramente trimestralmente. Sendo assim, com uma maior reavaliação do orçamento dentro do período proposto, poderá se ter consequentemente mais exatidão das contas declaradas.

Quadro 2 – Plano de ação: revisões orçamentárias

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referências
Mais revisões orçamentárias dentro do período proposto.	Atualmente a cooperativa executa revisões do orçamento somente uma vez no período e quando muito necessário. Portanto, indica-se optar por mais revisões orçamentárias, duas no primeiro ano para teste e posteriormente trimestral.	Todos os envolvidos na programação orçamentária da unidade.	Bruni e Gomes (2010); Lunkes (2009); Padoveze e Taranto (2009); Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Atrelado a isso, é significativo que se tenha maior previsibilidade do mercado econômico, pois se observou em algumas contas orçadas que muitas de

suas justificativas se originaram ou tiveram consequência devido à atual conjuntura econômica e política instalada, que se propagou de forma maior

em 2016. Atualmente, a cooperativa analisa o mercado principalmente macroeconômico, devido à mesma produzir e comercializar em grande escala, seja no mercado nacional ou estrangeiro. Mas se faz

necessário uma análise mais crítica e aprofundada, pois conforme demonstra o estudo no período analisado, muitas variações se deram pelo não aprofundamento das variáveis mercadológicas.

Quadro 3 – Plano de ação: previsibilidade política e econômica

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referências
Melhor previsibilidade de política e econômica.	Crítica e aprofundada análise política e econômica em âmbito geral, mas principalmente por parte das chefias e setores responsáveis pelo planejamento.	Diretoria em geral, setor de Planejamento e Controle Orçamentário, Planejamento Estratégico e demais responsáveis pelo planejamento e controle orçamentário.	Bruni e Gomes (2010); Frezatti (2009); Lunkes (2009); Padoveze e Taranto (2009); Sertek <i>et al</i> (2011); Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

De outro modo, outro ponto a ser destacado é o que tange a gestão orçamentária por parte dos responsáveis, principalmente no cumprimento, ou seja, na realização do que se foi orçado. Atualmente a unidade possui uma deficiência na realização das despesas por parte de suas chefias setoriais, muitas

vezes por falta de análise ou descuido das ações tomadas, ou até mesmo por equívocos no planejamento orçamentário. Assim, muitas dessas variações são ocasionadas pela má gestão do orçamento e descontrole orçamentário

Quadro 4 – Plano de ação: gestão orçamentária

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referências
Melhor gestão orçamentária por parte de suas chefias	Investindo em educação, treinamento e desenvolvimento de seus empregados, pois são eles umas das peças do conjunto que trarão resultados a cooperativa.	Diretoria, Planejamento e Controle Orçamentário e setor de Atração e Desenvolvimento de Pessoas.	Bruni e Gomes (2010); Lunkes (2009); Padoveze e Taranto (2009); Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Em contrapartida, sugere-se um maior acompanhamento e controles rígidos pelo sistema orçamentário e chefias imediatas. É indispensável maior controle e cobrança, no caso da unidade em estudo, por parte das chefias, ou seja, gerente e supervisores das áreas (administrativo, produção, manutenção e de controle de qualidade). É também

indispensável à busca por ferramentas de maior controle do que as já usadas, tentando de certa forma barrar essas variações e ao mesmo tempo possuir uma cobrança por parte das chefias de maior intensidade do que a atual, buscando como base a excelência orçamentária e melhoria contínua.

Quadro 5 – Plano de ação: controle orçamentário

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referências
Atribuir maior controle e acompanhamento do orçamento da unidade.	Acompanhar cada item ou contas mais relevantes do orçamento por parte das chefias imediatas, buscando controles mais eficientes para avaliar se os resultados estão conforme anteriormente planejados, e também ganhando tempo para implantar medidas necessárias em relação aos desvios ocorridos.	Gerência e Supervisores de áreas (administrativo, produção, manutenção e de controle de qualidade).	Bruni e Gomes (2010); Frezatti (2009); Guindani <i>et al</i> (2012); Lunkes (2009); Padoveze e Taranto (2009); Sertek <i>et al</i> (2011); Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Resumindo, é necessário que a organização tome ações no planejamento e controle orçamentário, seja em previsibilidade econômica mais ajustada com o esperado ou nas próprias ferramentas de controle orçamentária, buscando como objetivo a assertividade na realização do orçado. Outro fator a ser considerado é capacitação dos empregados na gestão orçamentária, pois é visível a dificuldade exposta por parte dos empregados responsáveis pela administração. De modo geral, é comum que a cooperativa adote medidas mais condizentes com a realidade em relação a determinadas contas, pois existem casos que é visível o não atendimento das metas propostas.

5 Considerações Finais

Devido às exigências do mercado econômico, as organizações precisam estar cada vez mais atentas e capacitadas para a competitividade instalada. Por isso, é necessária a busca por uma gestão financeira sólida, e acima disso, com maior previsibilidade possível diante dos cenários propostos e atuais. Desta forma, o orçamento apresenta-se como uma excelente ferramenta para gestão de finanças, proporcionando maior visibilidade, planejamento e controle perante as ações tomadas.

Constatou-se por meio das análises realizadas que a cooperativa não alcançou o resultado esperado, que em todas as contas orçamentárias pesquisadas houve variações, sejam elas pequenas ou de grande significância. Uma das principais causas encontradas para justificar esses desvios, foi à crise econômica e política que se instalava no período, que fez com que a economia nacional retraísse e a internacional observa-se com mais atenção o mercado econômico.

Em síntese, foram diversas variáveis que contribuíram para o desempenho gerado, mais sendo representada de forma principal pela recessão econômica iniciada no ano. Neste contexto, a organização tomou como meta redução de custos e despesas, tendo como objetivo gastos apenas com essencial, ou seja, gastos relacionados principalmente ao processo produtivo. Além disso, foram feitos cortes no quadro de mão de obra, benefícios e ações sociais realizadas na região.

Para a cooperativa a importância deste trabalho está em ajudá-la a aperfeiçoar o seu sistema orçamentário, reavaliando as variações ocorridas, assim como, adotar melhorias dentro seu processo.

Da mesma forma, o presente estudo oportunizará uma forma de a organização reavaliar as decisões tomadas e priorizar o aumento do conhecimento do sistema para os responsáveis pela sua elaboração e realização.

Como fatores limitantes destacam-se a falta de informações por parte da organização pesquisada na liberação dos dados para estudo. Outra dificuldade encontrada foi a falta de conhecimento mais específico do orçamento por parte dos empregados responsáveis pelo planejamento e realização, principalmente por informações mais aprofundadas, como no caso da elaboração e desvios ocorridos nas contas. Ainda, por trocas de gestores de alguns setores da unidade, como se pesquisava dados passados, muitos deles não sabiam dizer a origem específica do desvio, causando assim uma maior demanda por informações condizentes as variações sofridas.

Para trabalhos futuros, sugere-se verificar o desempenho em termos de resultados, a aplicação de revisões orçamentárias trimestrais no orçamento anual. Outra sugestão de trabalho acadêmico, seria o acompanhamento da implementação de treinamentos para aperfeiçoamento dos gestores responsáveis pela elaboração e realização orçamentária.

Referências

- BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. da S. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. 1. ed. Salvador: Edufba, 2010.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9. Ed. São Paulo: Pearson, 2003.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUINDANI, A. A.; GUINDANI, R. A.; CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S. **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. de O. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods**. SagePublications Inc., USA, 1989.