

ESTUDO DAS PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE SANTA CATARINA

Vânia Maria Pereira*
Maurício Vasconcellos Leão Lyrio**
Rogério João Lunkes***
Darci Schnorrenberger****

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. De caráter descritivo, se utiliza de uma abordagem quantitativa para tratar o problema, por meio de aplicação de questionário elaborado a partir das principais características apontadas na literatura sobre as etapas do processo orçamentário. O questionário foi enviado às 12 cooperativas filiadas, obtendo uma amostra de 67% do universo, sendo as respostas compiladas e analisadas conforme previamente estabelecido no questionário. Concluiu-se que os gestores das cooperativas têm 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: Cooperativas Agropecuárias; Práticas de Orçamento; Processo Orçamentário.

ANALYSIS ON BUDGET PRACTICE OF AGRICULTURAL AND CATTLE-BREEDING COOPERATIVES IN SANTA CATARINA, BRAZIL

ABSTRACT: Current paper analyzes budget practices adopted by cooperatives associated to the Agricultural and Cattle-breeding Cooperative Federation of the state of Santa Catarina, Brazil. The descriptive research applies a questionnaire prepared from the main characteristics found in the literature on the stages of the budget

* Universidade Federal de Santa Catarina

** Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil; E-mail: mauricio-vll@gmail.com.

*** Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC); Docente Associado I da Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC), Brasil.

**** Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC); Docente de graduação e pós-graduação na Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC), Brasil

process. The questionnaire was sent to 12 cooperatives and a 67% response sample was received, filled and analyzed as previously established. Results show that the cooperatives' managers underscore planning and alignment of their organization's efforts. Most perform and apply strategic planning and translate it in numbers by budget process in each one of the different stages possible.

KEY WORDS: Agricultural and Cattle-breeding Cooperatives; Budget Practices; Budget Process.

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 de um 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 evidencição 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 à 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 central do presente estudo é analisar as práticas orçamentárias utilizadas pelas cooperativas associadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina – FECOAGRO/SC.

Nesse sentido, se justifica pela ausência de pesquisas sobre o uso do processo orçamentário por parte dessas cooperativas, 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, por fim, são apresentadas as principais conclusões decorrentes do estudo, seguidas das referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIO

O cooperativismo é um movimento 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), conforme a Tabela 1, em dezembro de 2010 existiam mais de 6.600 cooperativas em todo o

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.

Tabela 1. Números do Cooperativismo no Brasil, por Ramo de Atividade

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)

O setor agropecuário representava 23,3% das cooperativas e empregava 49,0% das pessoas. Além disso, segundo dados da OCB, no ano de 2012, metade 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 pode auxiliar no planejamento de operações futuras, na definição e estabelecimento de medidas e controles das organizações, tornando-se, assim, uma ferramenta de gestão que auxilia na 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, de acordo com Schnorrenberger e Lunkes (no prelo), 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.

Para os autores, 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 premissas gerais utilizadas na preparação.

Para a elaboração do manual de orçamento algumas empresas compõem comitês de orçamento, que podem ser formados por diretores, proprietários ou acionistas, gerentes de contabilidade, financeiros, operacionais, de pessoal e de marketing. Para Padoveze e Taranto (2009) a função do comitê é explicitar e orientar a introdução das metas e dos objetivos estratégicos no plano orçamentário e o tempo de preparação do orçamento pode variar de semanas a 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 na 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. Schnorrenberger e Lunkes (no prelo) defendem que dentro do 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 no intuito 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, 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 utilizado, 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 a despesa posteriormente orçada será estimada com base na receita definida (SCHNORRENBARGER; LUNKES, no prelo).

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 baseada 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 planejamentos, na demanda por recursos, na coordenação da empresa e no controle de todo processo (FREZATTI, 2009).

Castro et al. (2012) afirmam que na preparação e controle do orçamento as corporações utilizam sistemas de informações. Dependendo do porte da empresa e da complexidade em suas operações são necessários *softwares* especializados, adaptados à realidade das atividades. Em outras empresas, especialmente nas de

médio e pequeno porte, o orçamento é elaborado e controlado através de planilhas eletrônicas, como o *Microsoft Excel*.

O planejamento estratégico antecede o orçamento e se constitui em um processo formalizado para produzir e articular resultados. Nesta fase são feitas análises da situação atual da empresa e do ambiente em que ela está inserida para, então, identificar oportunidades e ameaças potenciais para a organização. Com base nesta leitura, associado às perspectivas de longo prazo da organização, são elaboradas as definições estratégicas que nortearão as ações da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Schnorrenberger e Lunkes (no prelo), para traduzir este conjunto de definições em números, uma das ferramentas mais utilizadas é o orçamento. Isso se deve à sua capacidade de apresentar de forma sequencial, organizada e quantitativa, as previsões dos possíveis impactos das ações futuras.

2.3 EXECUÇÃO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Estas etapas constituem-se em importantes pilares para que o processo orçamentário alcance seus propósitos. Schnorrenberger e Lunkes (no prelo) defendem que para a execução do orçamento se desenvolver adequadamente, 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 (SCHNORRENBERGER; LUNKES, no prelo).

Para Welsch (1989), 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 restritos 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 ideia central pode ser encontrada no conceito de Sanvicente e Santos (2010, p. 19), que consideram 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 desenvolvidos pela própria empresa. Eles podem ser expressos em valores monetários, percentuais, unidades físicas, ou outros parâmetros válidos na organização (LUNKES, 2010).

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 (LUNKES, 2010).

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 identificação de eventos consequentes pelo surgimento de novas condições externas; (iii) o envolvimento de membros da administração para alcance dos objetivos; (iv) a determinação quantitativa e temporal para conclusão das metas; (v) a distribuição de poderes e de responsabilidades; (vi) a identificação de pontos de eficiência e ineficiência; bem como, (vii) a melhor utilização dos recursos disponíveis. O controle orçamentário também permite a avaliação de desempenho de gerentes e chefes de departamentos, a capacidade de previsão, um controle de custos e despesas, 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 configuraram como objeto para o estudo.

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

Em se tratando dos **procedimentos para elaboração do questionário**, este foi elaborado a partir das principais características apontadas na revisão de literatura sobre o processo orçamentário (SCHMIDGALL; NINEMEIER, 1986, 1987, 1989; SCHMIDGALL et al., 1996; MILES; WHITE; MUNILLA, 1997; SCHMIDGALL; DEFRANCO, 1998; JONES, 1998, 2008a, 2008b; SUBRAMANIAM et al., 2002; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; WINATA; MIA, 2005; YUEN, 2006, 2007; PRENDERGAST; WEST; SHI, 2006; WEST; PRENDERGAST, 2009; PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; STEED; GU, 2009; LIBBY; LINDSAY, 2010; UYAR; BILGIN, 2009, 2011; CASTRO et al., 2012).

A estrutura do questionário contemplava duas etapas: a primeira buscou caracterizar as cooperativas e os respondentes; a segunda abordou as questões sobre o processo orçamentário, indo desde o planejamento, passando pela execução, avaliação e controle de desempenho organizacional.

No que tange à 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 foram obtidas 3 respostas que, após esforços adicionais por meio de contatos telefônicos, aumentaram para 8, obtendo uma amostra de 67% do universo. 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 têm 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 2 apresenta dados gerais das cooperativas.

Tabela 2. Demonstrativo sintético dos 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.

Na Tabela 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 mostra 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 elaboram e aplicam o planejamento estratégico. 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 na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3. Demonstrativo sintético dos dados de preparação do orçamento

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.

A preocupação com uma gestão profissional, evidenciada na Tabela 2, aparentemente se mantém na Tabela 3, haja vista que 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 Geral ou Diretor Geral participa ativamente. Estes achados corroboram com os de Castro et al. (2012), Uyar e Bilgin (2009) e de Schnorrenberger e Lunkes (no prelo), que constataram a importância da existência

de um processo formal para a elaboração do processo orçamentário, bem como do apoio da alta gerência para o sucesso do processo. 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. Este resultado coincide com o de Uyar e Bilgin (2009) e de Steed e Gu (2009), que constataram que mais de 80% das empresas dedicam mais de 40 horas para esta prática. 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 de outros estudos como de Pavlatos e Paggios (2009), que identificaram que o Orçamento Base Zero é o mais utilizado pelos hotéis da Grécia, e de Lunkes (2010), que aponta para o emprego preferencial do Orçamento Empresarial como plataforma principal.

Quanto à forma de elaboração do 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. Estes achados corroboram com os de Uyar e Bilgin (2011), Steed e Gu (2009), e de Jones (2008b). Por outro lado, destoam dos achados de Castro et al. (2012), Jones (1998), Schmidgall e DeFranco (1998), Schmidgall et al. (1996) e Schmidgall e Ninemeier (1989), que identificaram a prática *bottom-up* como sendo a mais utilizada.

Tabela 4. Elaboração do orçamento

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%	23,0%	
Qual a periodicidade dos relatórios orçamentários?				
Mensal	Semestral	Anual	Outro	
100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda conforme a Tabela 4, todas as cooperativas preparam seus orçamentos com horizonte de 1 (um) ano, o que coincide com o horizonte de planejamento encontrado nos estudos de Castro et al. (2012), Uyar e Bilgin (2011), Pavlatos e Paggios (2009) e Jones (1998). Porém, 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. Novamente estes resultados corroboram com os achados de Castro et al. (2012), Uyar e Bilgin (2011) e Jones (1998).

Na Tabela 5 pode-se observar alguns dos principais aspectos considerados para elaborar o orçamento.

Tabela 5. Características do 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 utilizado 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.

No que tange às diretrizes para projeção do comportamento da receita, 50,0% utilizam percentuais de aumento em relação ao período anterior, 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. É 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 utilizam o conceito de orçamentos flexíveis, mesmo não o reconhecendo formalmente. Estas também foram as constatações de Castro et al. (2012) (43%), Uyar e Bilgin (2011) (70%).

Outro ponto a destacar é o que se refere à plataforma utilizada para desenvolver o planejamento. Metade das pesquisadas informou que utilizam o aplicativo 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 *Business Intelligence* – BI, Gerenciamento Matricial de Despesas - GMD e *Enterprise Resource Planning* – ERP com base Oracle. Neste ponto, Castro et al. (2012) constataram que a maioria (57,0%) das empresas utiliza um *software* personalizado conjuntamente com o Excel, e 36,0%, apenas o Excel. Por outro lado, Uyar e Bilgin (2011) constataram que 78,0% das empresas utiliza apenas o Excel.

Para conhecer mais sobre a opinião dos pesquisados quanto a diferentes práticas orçamentárias, foi solicitado que apresentassem seu grau de concordância em relação aos itens sobre a elaboração do processo orçamentário descritos na Tabela 6.

Tabela 6. Itens da elaboração do processo orçamentário

Evento	Discurso Totalmente	Discurso Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
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 nos departamentos e depois submetidas à alta direção	1	1	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.

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 à 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 Tabela 7.

Tabela 7. Objetivos com a elaboração do orçamento

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.

Em resposta às afirmativas apresentadas na Tabela 7, destaca-se novamente a anuência parcial ou total da maioria dos gestores com os propósitos colocados.

Salienta-se, ainda, a anuência de todos sobre os objetivos “planificar, controlar e valorar os resultados”, “Controlar”, “Auxiliar no planejamento de longo prazo” e “Avaliar o desempenho”. Essa anuência total a estes itens, associada às respostas aos outros itens, indica 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 evidencia que sempre ou quase sempre são utilizadas as informações listadas, o que pode ser observado na Tabela 8.

Tabela 8. Informações utilizadas no processo orçamentário

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.

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

Tabela 9. Aspectos motivacionais

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 considerá-los atingíveis	7	1			
O “gamesmanship” 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.

A Tabela 10 traz uma síntese dos aspectos considerados para avaliar o desempenho. Em relação aos critérios utilizados para avaliar as variações entre os valores orçados e realizados, 75% utilizam pontos de referência – padrões internos, geralmente expressos em termos percentuais, monetários, quantitativos, entre outros; 25% se utilizam de *benchmarking* e 12,5% das cooperativas responderam que não utilizam qualquer tipo de ponto 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 gerencia, conferindo-lhe relevância e credibilidade. Isso lhes permite identificar possíveis desvios de rota e corrigi-los com maior celeridade.

Tabela 10. Critérios para avaliação do desempenho

Quais critérios são utilizados para avaliar variações entre o orçamento e o realizado?					
Benchmarking		Não usam pontos de referência		Usam pontos de referência	
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 análises das variações?					
Alta direção	Gerente da empresa	Chefe 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	Anualmente	Outro
87,5%	12,5%		0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 11 encontra-se a síntese da finalidade, segundo os pesquisados, da análise do desempenho do orçamento.

Tabela 11. Finalidade de avaliações e etapas 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 minimizar seu impacto	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		Indicação dos desvios	Análise das causas dos desvios		Medidas de adequação
62,5%		87,5%	87,5%		62,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por propósito central analisar as práticas orçamentárias adotadas pelas cooperativas associadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina – FECOAGRO/SC. Para o alcance de seu objetivo principal, utilizou-se de uma abordagem quantitativa, tratando o problema por meio da aplicação de questionário elaborado a partir das principais características apontadas na literatura sobre as etapas do processo orçamentário. O retorno de uma amostra de 67% do universo das cooperativas pesquisadas permitiu a compilação das respostas e sua posterior análise, que a seguir é sintetizada nessas conclusões.

Com base nos dados da pesquisa, ficou evidenciada 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 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 a 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. Improving hotel budgetary practice-A positive theory model. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 4, p. 529-540, 2008a.

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. 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. Florianópolis: Visual Books, 2007. 256 p.

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

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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. 209p.

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.

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.

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

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 219p.

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.

SCHNORRENBERGER, D.; LUNKES, R. J. **Orçamento na prática: com alinhamento estratégico**. Florianópolis, 2014. No prelo.

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 organizational commitment: An investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. **International Journal of Hospitality Management**, v. 21, n. 4, p. 303-320, dec. 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.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1973/1983/1989.

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.

Recebido em: 17 de agosto de 2013

Aceito em: 22 de maio de 2014