

**FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO  
– FASF**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GABRIELA LUZIA XAVIER ROSA**

**GESTÃO DE RECURSOS DE CURTO PRAZO: a influência do orçamento na gestão  
financeira em duas cooperativas de crédito de livre admissão**

**LUZ – MG**

**2018**

**GABRIELA LUZIA XAVIER ROSA**

**GESTÃO DE RECURSOS DE CURTO PRAZO: a influência do orçamento na gestão financeira em duas cooperativas de crédito de livre admissão**

Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, como quesito parcial para obtenção de título de bacharel do curso de Administração.

Área do Conhecimento: Finanças

Orientador: Prof. Esp. Eliezer Carneiro de Oliveira

**LUZ - MG**

**2018**

Catálogo: Antônio Jorge Resende Júnior / Biblio. Crb 6/2041

Rosa, Gabriela Luzia Xavier.

R694g Gestão de recursos de curto prazo: a influência do orçamento empresarial na gestão financeira em duas cooperativas de crédito de livre admissão / Gabriela Luzia Xavier Rosa. Luz – MG: FASF -- 2018.

119 f.

Orientador: Prof. Esp. Eliezer Carneiro de Oliveira

Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco no Curso de Administração.

1. Orçamento empresarial. 2. Controle orçamentário. 3. Orçamento financeiro. 4. Planejamento orçamentário. 5. Cooperativas de crédito. I. Título.

**GABRIELA LUZIA XAVIER ROSA**

**GESTÃO DE RECURSOS DE CURTO PRAZO: a influência do orçamento na gestão financeira em duas cooperativas de crédito de livre admissão**

Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, como quesito parcial para obtenção de título de bacharel do curso de Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Orientador**

**Prof. Esp. Eliezer Carneiro de Oliveira**

---

**Profa. Esp. Graziela Renata dos Santos**

---

**Adm. Esp. Rafael Henrique Silva**

**CRA/MG: 01-061757/D**

**Luz, 13 de novembro de 2018**

*“Dedico este trabalho a Deus: o único que é digno de toda honra, louvor e glória; a Santa Luzia e ao Divino Espírito Santo pela sabedoria, força e persistência ao longo da jornada; minha amada família, meu pai e irmão, e a todos os que me acompanharam e torceram por esta conquista. ”*

## AGRADECIMENTOS

*“Agradecer é uma questão de percepção.*

*Olhar ao redor e perceber os detalhes divinos que Ele coloca no nosso caminho.*

*Reconhecer os milagres diários e entender que a gente pode, sim, ser feliz o tempo todo com tudo o que já temos ...”*

*(Monalisa Macêdo)*

Agradeço a Deus, à Santa Luzia, aos anjos da guarda e ao Nosso Senhor Jesus Cristo por me conceder sabedoria, bênçãos, forças e amparo em todos os momentos da minha jornada.

A minha família querida, meu pai e meu irmão pelo incentivo, apoio e amor incondicional.

A minha amada mãe Andreia (*in memoriam*) que ao lado de Deus está vibrando com minha vitória.

Aos meus amigos pelas orações, pensamentos positivos e contribuições para a minha jornada acadêmica, meu eterno agradecimento.

Agradeço ao professor Wesley e ao meu orientador Eliezer pela confiança e incansável dedicação. Manifesto aqui minha eterna gratidão por compartilhar suas sabedorias, tempo, experiências e conhecimentos.

Agradeço aos mestres pela transmissão do conhecimento, pela dedicação e paciência ao ensinarem não apenas o conteúdo programático do curso, mas valores relevantes para a vivência pessoal e profissional.

A todos vocês que compartilharam dos meus princípios e ideais, agradeço por essa vitória, que bênçãos divinas sejam derramadas sobre vós eternamente.

*“A mente que se abre a uma nova ideia jamais  
voltará ao seu tamanho original. ”*

*(Albert Einstein)*

## RESUMO

Este trabalho tem como tema o orçamento empresarial e sua influência na gestão financeira de cooperativas de crédito. O objetivo foi verificar a influência do orçamento empresarial nas tomadas de decisões financeiras em duas cooperativas de crédito de livre admissão localizadas na região do Alto São Francisco no ano de 2018. A metodologia utilizada para o alcance dos objetivos foi por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa; exploratória e descritiva; estudo de caso em que foi aplicado um questionário a três diretores e um presidente. Com os dados tratados e analisados chegou-se aos resultados: as cooperativas consideram o orçamento empresarial uma ferramenta de apoio decisório e controle gerencial; a cooperativa A1 adota o orçamento Base Zero, orçamento Estático e orçamento flexível; as cooperativas A1 e A2 alcançaram seus resultados projetados e tiveram os mesmos norteados pelo orçamento empresarial; as informações geradas pelo sistema contábil-gerencial auxiliam os gestores e a cooperativa em sua tomada de decisão. Conclui-se que o orçamento empresarial que evidencia o todo, facilita na coordenação e execução do plano orçamentário, possibilita ao gestor uma tomada de decisão rápida, em virtude da comparação dos resultados alcançados com as previsões do orçamento; e influencia totalmente nas tomadas de decisões financeiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Orçamento empresarial. Controle orçamentário. Orçamento financeiro. Planejamento orçamentário. Cooperativas de crédito.



## ABSTRACT

**This paper addresses the topic business budget and its influence on the financial management of credit unions. The objective was to verify the influence of the business budget on financial decision-making in two free admission credit unions located in the Alto São Francisco region in the year 2018. The methodology adopted to reach the objectives consisted in a quantitative and qualitative research; exploratory and descriptive; and a case study in which a questionnaire was applied to three directors and one president. With the data treated and analyzed, the following results were found: the cooperatives considered the business budget as a decision support tool and managerial control; the cooperative A1 adopts the zero-based budgeting, static budget and flexible budget; the cooperatives A1 and A2 achieved their projected results and were guided by the business budget; the information generated by the accounting-management system helps the managers and the cooperative in their decision-making process. It is concluded that the general business budget allows the coordination and execution of the budget plan, enables the manager to make a fast decision, by comparing the results achieved with the budget forecasts; and fully influences financial decision-making.**

**KEYWORDS:** Corporate budget. Budget control. Financial budget. Budget planning. Credit unions.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Etapas do processo orçamentário.....	25
<b>Figura 2:</b> Fluxuograma do processo orçamentário.....	27
<b>Figura 3:</b> Interação da informação com o processo decisório.....	33
<b>Figura 4:</b> Diagrama de um SIG financeiro.....	35
<b>Figura 5:</b> Composição de gastos.....	38
<b>Figura 6:</b> Custos diretos e indiretos.....	40
<b>Figura 7:</b> Divisão da análise financeira.....	46
<b>Figura 8:</b> Esquema de análise de conteúdo.....	70
<b>Figura 9:</b> Esquema de pesquisa.....	70

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1:</b> Bibliometria da Palavra-chave “Orçamento” (2015-2017) .....	<b>19</b>
<b>Tabela 2:</b> Bibliometria da Palavra-chave “Orçamento empresarial” (2015-2017) .....	<b>20</b>
<b>Tabela 3:</b> Cargos dos respondentes da pesquisa.....	<b>79</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Etapas para a elaboração do processo orçamentário.....	28
<b>Quadro 2:</b> Principais vantagens do orçamento.....	31
<b>Quadro 3:</b> Limitações do orçamento.....	31
<b>Quadro 4:</b> Softwares que compõem o SIG financeiro.....	34
<b>Quadro 5:</b> Demonstrações contábeis projetadas.....	37
<b>Quadro 6:</b> Evolução do conceito de gasto.....	39
<b>Quadro 7:</b> Identificação do custo ao produto.....	40
<b>Quadro 8:</b> Comportamento do custo variável.....	41
<b>Quadro 9:</b> Principais finalidades da gestão de custos.....	43
<b>Quadro 10:</b> Classificação de centros de responsabilidade.....	48
<b>Quadro 11:</b> Estrutura da Demonstração de resultado.....	56
<b>Quadro 12:</b> Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito.....	59
<b>Quadro 13:</b> Principais dados das cooperativas pesquisadas.....	66
<b>Quadro 14:</b> Siglas e seus significados.....	72
<b>Quadro 15:</b> Perfil da cooperativa A1 sob ponto de vista de seus diretores e presidentes.....	73
<b>Quadro 16:</b> Perfil da cooperativa A2 sob ponto de vista de seus diretores.....	74
<b>Quadro 17:</b> Perfil das cooperativas pesquisadas.....	75
<b>Quadro 18:</b> Contas ativas da cooperativa A1.....	75
<b>Quadro 19:</b> Contas ativas da cooperativa A2.....	76
<b>Quadro 20:</b> Porcentagem carteira de associados da cooperativa A1.....	77
<b>Quadro 21:</b> Porcentagem carteira de associados da cooperativa A2.....	77
<b>Quadro 22:</b> Elaboração de plano de resultados.....	79
<b>Quadro 23:</b> Etapas utilizadas do orçamento empresarial.....	81
<b>Quadro 24:</b> Tipos de orçamento empresarial.....	82
<b>Quadro 25:</b> Relatórios gerenciais a serem utilizados.....	84
<b>Quadro 26:</b> Método adotado pelas cooperativas.....	86
<b>Quadro 27:</b> Uso do orçamento empresarial pelo gestor e cooperativa.....	87
<b>Quadro 28:</b> Informações geradas pelo SIG e auxílio aos gestores.....	90
<b>Quadro 29:</b> Orçamento empresarial como ferramenta de apoio decisório e controle.....	91
<b>Quadro 30:</b> Periodicidade de reuniões formais de acompanhamento.....	93
<b>Quadro 31:</b> Percentual de alcance dos resultados projetados.....	94
<b>Quadro 32:</b> Ferramenta de decisão como orientação para alcance de resultados.....	96

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>SIG/SIG's</b>	Sistema de informação gerencial
<b>PUC - SP</b>	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
<b>PUC - RJ</b>	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>UnB</b>	Universidade de Brasília
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UNIFEI</b>	Universidade Federal de Itajubá
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UFSM</b>	Universidade Federal de Santa Maria
<b>UFPR</b>	Universidade Federal do Paraná
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UNESP</b>	Universidade Estadual Paulista
<b>UNB</b>	Universidade Federal de Brasília
<b>PSPE</b>	Plano de suprimento, produção e estocagem
<b>SAD</b>	Sistema de apoio a decisão
<b>SAE</b>	Sistema de apoio ao executivo
<b>DRE</b>	Demonstração de resultado do exercício
<b>SPT</b>	Sistema de processamento de transações
<b>BP</b>	Balanco patrimonial
<b>DFC</b>	Demonstração de fluxo de caixa
<b>OP</b>	Ordem de produção
<b>EVA</b>	Valor econômico adicionado
<b>EBITDA</b>	Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização
<b>MOD</b>	Mão de obra direta
<b>OCB</b>	Organização das cooperativas brasileiras
<b>BACEN</b>	Banco Central do Brasil
<b>FGCoop</b>	Fundo garantidor do cooperativismo de crédito
<b>SNCC</b>	Sistema nacional de crédito corporativo
<b>SICOOB</b>	Sistema de cooperativas de crédito no Brasil
<b>UNICRED</b>	Cooperativa de economia e crédito mútuo dos profissionais da saúde

<b>SICREDI</b>	Sistema de crédito corporativo
<b>CONFESOL</b>	Confederação das cooperativas centrais de crédito rural com interação solidária
<b>UAR</b>	Unidade administrativa regional
<b>DR</b>	Diretor de risco
<b>DA</b>	Diretor administrativo
<b>P</b>	Presidente
<b>FASF</b>	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco
<b>A1</b>	Cooperativa de crédito de livre admissão pesquisada 1
<b>A2</b>	Cooperativa de crédito de livre admissão pesquisada 2
<b>Apud</b>	Citado por
<b>et al.</b>	E outros / E outras
<b>CAD</b>	Unidade de cadastro
<b>DN</b>	<b>Diretor de negócios</b>
<b>RH</b>	Recursos humanos
<b>PBZ</b>	Pacote de base zero
<b>NBZ</b>	Núcleo base zero
<b>VBZ</b>	Variável base zero
<b>MC</b>	Margem de contribuição
<b>adm.</b>	Administrativo
<b>Aprox.</b>	Aproximadamente
<b>APN</b>	Análise de produtividade do negócio
<b>Adm.</b>	Administrador

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Justificativa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Problema e hipótese.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>22</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1 Orçamento empresarial .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 Princípios gerais de planejamentos.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3 Etapas do orçamento.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.4 Tipos de orçamento empresarial.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.4.1 Orçamento estático .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.4.2 Orçamento flexível.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.4.3 Orçamento Base Zero.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4.4 Orçamento contínuo.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.5 Vantagens e limitações do orçamento.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.6 Sistema de informações gerenciais.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 Orçamento econômico-financeiro .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.1 Demonstrações contábeis projetadas .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2 Gastos, investimentos, custos, despesas e perdas.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.3 Custeio de produtos e serviços.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.4 Indicadores financeiros e não financeiros .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.5 Centros de responsabilidade.....</b>	<b>48</b>
<b>2.3 Quadros orçamentários.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.1 Orçamento de vendas .....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.2 Orçamento de mão de obra direta .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.3 Orçamento de despesas de vendas e administrativas.....</b>	<b>52</b>
<b>2.4 Projeção de resultados .....</b>	<b>54</b>
<b>2.4.1 Projeção da demonstração de fluxo de caixa .....</b>	<b>54</b>
<b>2.4.2 Projeção da demonstração de resultados .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.3 Elementos de controle orçamentário .....</b>	<b>57</b>
<b>2.5 Cooperativas de crédito .....</b>	<b>58</b>

<b>2.6 Síntese do referencial teórico.....</b>	<b>60</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos .....</b>	<b>64</b>
<b>3.4 Unidade de análise .....</b>	<b>65</b>
<b>3.5 Instrumento de coletas de dados .....</b>	<b>66</b>
<b>3.6 Tratamento de dados.....</b>	<b>68</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1 Perfil das cooperativas de crédito de livre admissão.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2 Análise dos dados coletados na aplicação dos questionários .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3 Síntese dos resultados e discussão .....</b>	<b>97</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO A – Termo de Consentimento livre e esclarecido .....</b>	<b>117</b>



## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Trevizan (2017) a economia brasileira dos anos de 2010 a 2016 sofreu uma virada inesperada, saindo de um boom econômico para uma forte recessão. Ressalta ainda que o ano de 2016 foi o segundo ano seguido de retração no Produto Interno Bruto (PIB), o pior resultado da economia já registrado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em 2016, a economia encolheu 3,6%. Em um passado recente, a realidade era inversa e o país registrou seu maior avanço do PIB em 20 anos em 2010, quando a economia cresceu 7,5%. O impacto da crise na população brasileira acarretou em uma brusca redução do padrão de consumo, pois segundo o Trevizan (2017) como o PIB caiu e a população ainda está crescendo, houve três anos de queda no PIB per capita, uma redução de 9,1% no período. Isso significa um empobrecimento da população.

A instabilidade mercadológica, com uma economia dos últimos anos (2010-2016) voltada com constantes variações nos índices de inflação; variação da taxa de câmbio; aumento da taxa de juros; alto índice de desemprego e perda do poder de compra por parte da população, acarretando na redução da demanda e aumento da oferta de produtos; gerando uma tendência à redução de lucro.

Porém, de acordo com o IBGE (2018), o PIB brasileiro no ano de 2017 teve um crescimento de 1,0% após dois anos de retração. O crescimento do PIB teve como principal contribuidor a agropecuária, com crescimento de 13%, seguido pelos serviços com variação positiva de 0,3%. A poupança teve sua primeira alta, desde 2013, passando de 13,9% (2016) para 14,8% (2017), já os investimentos tiveram uma queda 16,1% (2016) para 15,6% (2017).

Para Silveira, Gazzoni (2018) o crescimento do PIB evidencia que a economia brasileira começou a se recuperar em 2017, mas que não repõe as perdas da crise. Para as empresas sugere uma possível melhoria de cenários para investimentos. Assim, consegue mensurar resultados, ter controle da operação na esfera comercial e financeira, consequentemente adotar o melhor caminho de lucratividade para a empresa. Nesse contexto, o orçamento e planejamento empresarial tornou-se uma ferramenta imprescindível na tomada de decisão e gestão das organizações.

A Administração financeira é uma área da administração responsável pela gestão dos recursos financeiros da organização, cabendo a mesma a análise, atuação e tomadas de decisões relacionados a meios de cunho financeiro com vínculos a atividade do negócio; garantindo estabilidade das operações e rentabilidade das aplicações. Desse modo, cabe ao administrador financeiro a visão holística da empresa, objetivando melhores oportunidades de negócios no mercado, desenvolvimento da capacidade de interpretação de dados e

informações a fim de garantir o crescimento futuro e demonstrar habilidades, atitudes e conhecimentos em planejamento, controle, orçamento e gestão.

O mercado exige das empresas um aprimoramento de seus processos de planejamento, controle e avaliação, visando tomadas de decisões rápidas, assertivas e com qualidade, assegurando assim as metas de continuidade, expansão, desenvolvimento e lucratividade (PAULA, 2014).

Segundo Lenz e Feil (2016, p. 113), “a crescente profissionalização do mercado, a concorrência em alta e um cenário político e econômico instável provocam incertezas nos investidores e obrigam as empresas a adotarem ferramentas que possam torná-las mais competitivas. ” Desse modo, o orçamento empresarial é uma ferramenta que possibilita ao gestor a projeção, controle e determinação de objetivos e resultados econômicos e financeiros; um método de avaliação quantitativa de alcance dos objetivos e metas traçadas no planejamento financeiro.

Nesse contexto, o presente estudo trata de um Trabalho de Conclusão de Curso sobre o tema “Orçamento empresarial” e tem por objetivo verificar a influência do orçamento empresarial na tomada de decisões financeiras de duas Cooperativas de Crédito de Livre Admissão, localizadas na região do Alto São Francisco, Estado de Minas Gerais, no ano de 2018.

A base conceitual desta pesquisa tem como suporte os estudos de Frezatti (2015) sobre o Orçamento Empresarial, de Hoji (2012) sobre a Administração financeira e orçamentária, de Guindani e et al. (2012) sobre o Planejamento estratégico orçamentário e de Macedo e Corbari (2014) a respeito de Análise de projetos e orçamento empresarial.

A base teórica-metodológica foi constituída de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, em relação a abordagem do problema; descritiva quanto ao ponto de vista dos objetivos, específica a um estudo de caso com duas cooperativas de crédito de livre admissão, localizadas na região do Alto São Francisco, no Estado de Minas Gerais.

## **1.1 Justificativa**

As constantes e diversas mudanças no cenário econômico-financeiro têm provocado a busca de dados e informações financeiras, contábeis e mercadológicas por parte dos gestores, visando eficiência e eficácia na gestão de seu negócio, bem como, a permanência e ganho de fatias no mercado atuante.

Desse modo, o conhecimento, informações e análise de dados mercadológicos, econômicos e financeiros torna-se um fator primordial e necessário na gestão empresarial, uma vez que a adequada e consciente utilização das ferramentas e métodos financeiros possibilita ao administrador uma captação e alocação de recursos de modo assertivo, reduzindo os riscos possíveis e acarretando numa forte e sólida sustentabilidade financeira.

Segundo Cornett, Adair Jr. e Nofsinger (2013, p.4) “a aplicação das teorias financeiras ajuda o dinheiro a fluir de indivíduos que querem melhorar seu futuro financeiro para as empresas que querem expandir a escala ou o escopo de suas operações”, gerando o aumento do número de empregos nos diversos níveis da sociedade e na expansão da economia, ocasionando no acúmulo de riquezas futuras por parte dos indivíduos.

O orçamento financeiro auxilia na execução de transações financeiras e no alcance das metas e objetivos no que tange ganho/percentual de lucro, visto que é através do mesmo que a empresa fará seu plano de desenvolvimento, vendas, despesas, investimentos a curto, médio e longo prazo, garantindo a sobrevivência da mesma no mercado.

Dessa forma, tendo em vista a importância das finanças para a gestão empresarial, foram realizadas pesquisas bibliométricas sob o ponto de vista acadêmico com as palavras-chaves “Orçamento” e “Orçamento empresarial”. O levantamento dos dados foi feito em treze universidades, buscando-se publicações acadêmicas de dissertações de mestrado e teses de doutorado, no período de 2015 a 2017.

Os dados são descritos na **TABELA 1**.

**TABELA 1:** Bibliometria Palavra-chave “Orçamento” (2015-2017)

(Continua)

UNIVERSIDADES	2015		2016		2017		TOTAL		TOTAL
	M	D	M	D	M	D	M	D	
Fundação Getúlio Vargas (FGV)	3	-	-	-	-	1	3	1	<b>4</b>
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC - SP)	2	-	-	-	1	-	3	-	<b>3</b>
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC - RJ)	1	-	-	-	-	-	1	-	<b>1</b>
Universidade de Brasília (UnB)	-	-	-	-	1	-	1	-	<b>1</b>
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	4	-	-	-	-	-	4	-	<b>4</b>
Universidade Federal da Bahia (UFBA)	1	-	-	-	-	-	1	-	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Periódicos Capes (2018); Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (2018)

M= Mestrado; D= Doutorado

**TABELA 1:** Bibliometria Palavra-chave “Orçamento” (2015-2017)

(Continuação)

UNIVERSIDADES	2015		2016		2017		TOTAL		TOTAL
	M	D	M	D	M	D	M	D	
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	-	-	-	-	1	-	1	-	1
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	1	-	-	-	1	-	2	-	2
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	-	-	1	-	-	-	1	-	1
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	-	-	-	-	-	1	-	1	1
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	-	-	-	1	-	-	-	1	1
Universidade Presbiteriano Mackenzie	-	-	1	-	-	-	-	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

**Fonte:** Periódicos Capes (2018); Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (2018)

M= Mestrado; D= Doutorado

O resultado da pesquisa evidencia que no período de 2015 a 2017 foram realizados 21 estudos.

Embora tenham sido encontrados estudos acerca do tema pesquisado, é necessário aprofundar a pesquisa bibliométrica com o foco no assunto a ser discorrido neste estudo, conforme os dados evidenciados na **TABELA 2**.

**TABELA 2:** Bibliometria Palavra-chave “Orçamento empresarial ” (2015-2017).

UNIVERSIDADES	2015		2016		2017		TOTAL		TOTAL
	M	D	M	D	M	D	M	D	
Fundação Getúlio Vargas (FGV)	3	1	1				4	1	5
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC - RJ)		1						1	1
Universidade do Vale do Rio dos Sinos		1						1	1
Universidade Estadual Paulista (UNESP)				1				1	1
Universidade Federal de Brasília (UNB)						1		1	1
Universidade Presbiteriano Mackenzie				1				1	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

**Fonte:** Periódicos Capes (2018); Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (2018)

M= Mestrado; D= Doutorado

O resultado da pesquisa evidencia que no período de 2015 a 2017 foram realizados 10 estudos.

Assim, há pesquisas e estudos explorados acerca dos temas e conforme evidenciados na pesquisa bibliométrica, parte das análises e averiguações foram feitas no ano de 2015. Dessa forma este trabalho se mostra relevante por oferecer um número maior de pesquisas, informações e dados a respeito da área financeira das organizações, bem como o aumento dos bancos de pesquisas acadêmicas e periódicos sobre o assunto.

A relevância desse trabalho, no âmbito acadêmico, é que o mesmo visa elevar o número de trabalhos e artigos no campo financeiro da instituição de ensino da graduanda, podendo ser objeto de desejo de outros acadêmicos e afins no aprofundamento desta pesquisa ou manifestação de novas pesquisas com finalidade financeira, gerando uma agregação de conhecimento à sociedade.

No que tange ao âmbito das cooperativas de crédito de livre admissão pesquisadas, é pertinente visto que o resultado do estudo pode proporcionar os gestores possíveis tomadas de decisões e investimentos com base em seus pontos fortes evidenciados e medidas corretivas necessárias aos seus negócios.

Para a pesquisadora, a pesquisa pode proporcionar agregação de conhecimento e praticidade do assunto pesquisados em rotinas administrativas nas instituições e profundidade acerca da compreensão de ferramentas auxiliaadoras na gestão administrativa e financeira de um negócio.

Por se tratar de uma aplicação prática de um conjunto de processos metódicos de investigação utilizados por um pesquisador, o trabalho de conclusão de curso possui uma questão-problema que seja o objeto de interesse do investigador e uma hipótese que evidencia uma possível resposta a questão de pesquisa, embasada em fundação teórica de autores conhecidos da área. Desse modo, a seção seguinte evidencia a questão-problema e hipótese deste estudo.

## **1.2 Problema e hipótese**

As disciplinas de matemática financeira, análise de demonstrações financeiras, gestão de custos são ferramentas fundamentais na gestão do negócio. Nesse sentido, a pesquisadora optou por realizar a pesquisa nesta área, por ser relevante para a longevidade das empresas. Essas ferramentas de gestão são importantes para todos os tipos de negócios, inclusive bancos

e outras instituições financeiras; assim como empresas industriais e comerciais. Diante disso, pode ter um maior número de oportunidades de trabalho.

Ao decorrer das aulas de administração financeira, embasando-se em leituras acadêmicas e em conversas informais com professores especialistas da área, despertou na pesquisadora um grande interesse de averiguar como ocorrem a gestão financeira das empresas, com ênfase no orçamento empresarial, quais ferramentas e métodos utilizados e qual a base decisória da empresa.

Dessa forma, surgiu a seguinte questão-problema deste estudo: como o orçamento empresarial influencia na tomada de decisões financeiras de duas Cooperativas de Crédito de Livre Admissão?

A hipótese básica para a questão-problema pretende considerar o modo em que cada organização interpreta e define a ênfase desejada, ou seja, a sua maneira de enfatizar o planejamento, controle; gestão de seus negócios. Assim, as organizações utilizam do orçamento empresarial para identificarem a sua capacidade de geração de recursos financeiros; os resultados de investimentos e como controle de metas e rendimentos em períodos previamente estabelecidos, visando a tomada de decisão financeira. Conforme os estudos de Hoji (2012), Frezzatti (2009), a gestão das organizações considera três diferentes elementos que são o planejamento, a execução e o controle. Se o planejamento é inadequado, o controle é inútil. Se o planejamento é adequado, mas a filosofia de controle é voltada apenas para constatação, existe uma falha importante de *feedback*.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Verificar a influência do orçamento empresarial nas tomadas de decisões financeiras em duas Cooperativas de Crédito de Livre Admissão, localizadas na região do Alto São Francisco, Estado de Minas Gerais, no ano de 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Traçar o perfil das cooperativas pesquisadas.
- Identificar a metodologia utilizada nas cooperativas em suas tomadas de decisões financeiras.

- Constatar de que forma as empresas utilizam o orçamento empresarial em suas tomadas de decisões financeiras.

Este estudo está estruturado em sete partes: a primeira parte, tem-se a introdução, justificativa, problema, hipótese, objetivo geral e objetivos específicos. Na segunda parte, tem-se referencial teórico, que será dividido em seções e subseções acerca dos assuntos propostos e compreende a base conceitual. Na terceira parte, há a metodologia, onde será descrito quais os métodos utilizados para a realização da pesquisa. Na quarta parte, os resultados e discussão, onde são apresentados os dados coletados em campo juntamente à análise e interpretações pertinentes realizadas pela pesquisadora, com embasamento teórico. A quinta parte trata-se da conclusão, onde se apresenta as conclusões do estudo e demonstra o alcance dos objetivos propostos e a confirmação ou não da hipótese. Posterior a conclusão, há as referências bibliográficas, listando a autoria de todo o conteúdo já publicado que foi utilizado como base para realização deste estudo. Por fim, os apêndices e anexos, nos quais constam o questionário e todo documento coletado e aplicado para a realização desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados cinco assuntos que são: orçamento empresarial, orçamento econômico-financeiro, quadros orçamentários, projeção de resultados e cooperativas de crédito.

### 2.1.1 Orçamento empresarial

Macedo e Corbari (2014, p.81) definem o orçamento empresarial como “um instrumento de programação que relaciona os fluxos de ingressos dos recursos à sua aplicação nas atividades organizacionais, a fim de estabelecer um plano de ação futuro, orçando as receitas que serão obtidas e as despesas que incidirão na sua execução”.

Frezatti (2015) complementa que o orçamento empresarial consiste em um plano financeiro que implementa as metas, estratégias de um negócio em um período, tendo condições para proporcionar avaliação de desempenho da entidade, área interna e gestores.

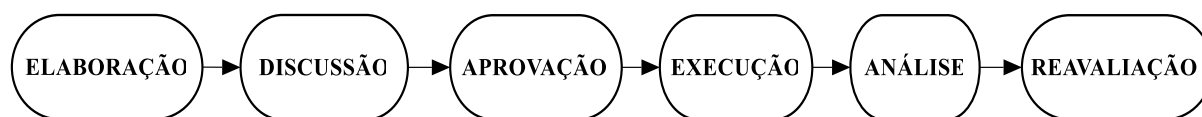
Luz (2015) afirma que o orçamento é um desdobramento do plano estratégico montado pela empresa, com função de permitir a implantação de decisões contidas no plano e em caso de não concretização de alguma medida decidida no plano estratégico é esperada alguma ação impactante na empresa.

Para Schiavo (2013, p. 20-21), o orçamento empresarial é “uma ferramenta de tomada de decisão, que tem como objetivo principal planejar as atividades da empresa, assim como contratá-las a curto, médio e longo prazo”. Ainda conforme o autor em sua origem, o orçamento empresarial é “um instrumento de planejamento e controle vinculado aos planos de produção e investimento, visando otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários à disposição da empresa.”

De acordo com Guindani et al. (2012, p. 76) o orçamento empresarial “tem como principal objetivo a implementação dos programas do planejamento estratégico, sugerindo a utilização de um processo administrativo contínuo e de longo desenvolvimento”, que através de análises e estudos, definem-se os objetivos específicos de acordo com as metas com datas preestabelecidas, que posteriormente serão reavaliadas gerando um processo de maturação, execução e análise, o que mostra a **Figura 1**.



**Figura 1:** Etapas do processo orçamentário



**Fonte:** Guindani et al (2012).

De acordo com Macedo e Corbari (2014) o orçamento empresarial tem como objetivos estabelecer e coordenar os objetivos de todas as áreas da organização a fim de trabalharem em prol do cumprimento das metas e objetivos gerais traçados pela instituição. Os autores ainda abordam que o orçamento envolve, conforme já citado anteriormente, a determinação de objetivos específicos, a execução dos planos visando alcançar a meta proposta e a comparação e análise periódicas dos resultados reais com os objetivos traçados, desde os objetivos específicos de cada unidade até o todo, todas relacionadas a um ciclo de gestão que envolve as fases de planejamento, controle e direção.

O orçamento depende do planejamento estratégico, cujo qual está subordinado, visto que o mesmo é uma sequência à montagem do plano estratégico que se realizado adequadamente, possibilita que o orçamento tenha muitas possibilidades de ser elaborado com coerência e consistência, pois “o orçamento empresarial existe para implementar as decisões do plano estratégico” (FREZATTI, 2015, p.43).

O orçamento empresarial, conforme cita Frezatti (2015) consiste em um plano financeiro que implementa metas, estratégias de uma organização em um período, tendo possibilidades de proporcionar a avaliação de desempenho da entidade. Guindani e et al. (2012) menciona que o principal objetivo do orçamento empresarial é implementar os programas do planejamento estratégico, sugerindo o uso de um processo administrativo contínuo e com desenvolvimento longo.

A seção a seguir aborda os princípios gerais do planejamento.

### **2.1.2 Princípios gerais de planejamentos**

O planejamento, de acordo com Macedo e Corbari (2014, p.84) consiste em “estabelecer metas necessárias para orientar ações individuais e coletivas” no ambiente corporativo; refere-se à fase de projeção futura que possui como objetivo a orientação da empresa para o alcance e cumprimento de suas metas.

Desse modo, Nogueira (2014, p. 8) relata que o planejamento visa

estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados. Ele também deve ter uma orientação para a direção que a empresa deve seguir, além de um caráter prático, mostrando de que forma as coisas devem ser feitas; deve estabelecer 'o que' fazer (objetivos) e 'como' fazer (planos).

Macedo e Corbari (2014) complementa que o planejamento é considerado uma fase do processo orçamentário na qual cogita a expressão quantitativa dos gastos e recursos disponíveis.

Conforme Macedo e Corbari (2014) na fase da direção, os planos definidos na fase de projeção serão utilizados no direcionamento e coordenação das operações da instituição, visando o alcance dos objetivos. Já na fase de controle possui a função de mensurar e avaliar o desempenho e os resultados das ações, visando evidenciar os erros em relação ao planejamento e suas causas, permitindo a implementação de correções, com o intuito de reorientação na execução dos projetos.

Os princípios gerais do planejamento são correspondentes aos princípios clássicos apresentados por Welsch (1994), que segundo Frezatti (2015) servem de *check list* para o adequado incremento do orçamento.

Luz (2015) discute que é no momento de elaboração do orçamento que a empresa tem a oportunidade de correção de fraquezas identificadas no plano estratégico ou em projetos, ações em curso no ambiente corporativo.

Frezatti (2015) e Luz (2015) citam que os princípios do planejamento são:

- envolvimento administrativo;
- adaptação organizacional;
- contabilidade por área de responsabilidade;.
- orientação por objetivos;
- comunicação integral;
- expectativas realísticas;
- oportunidade;
- aplicação flexível;
- acompanhamento; e
- reconhecimento de esforço individual e do grupo.

O planejamento é a definição dos objetivos e metas institucionais visando sua

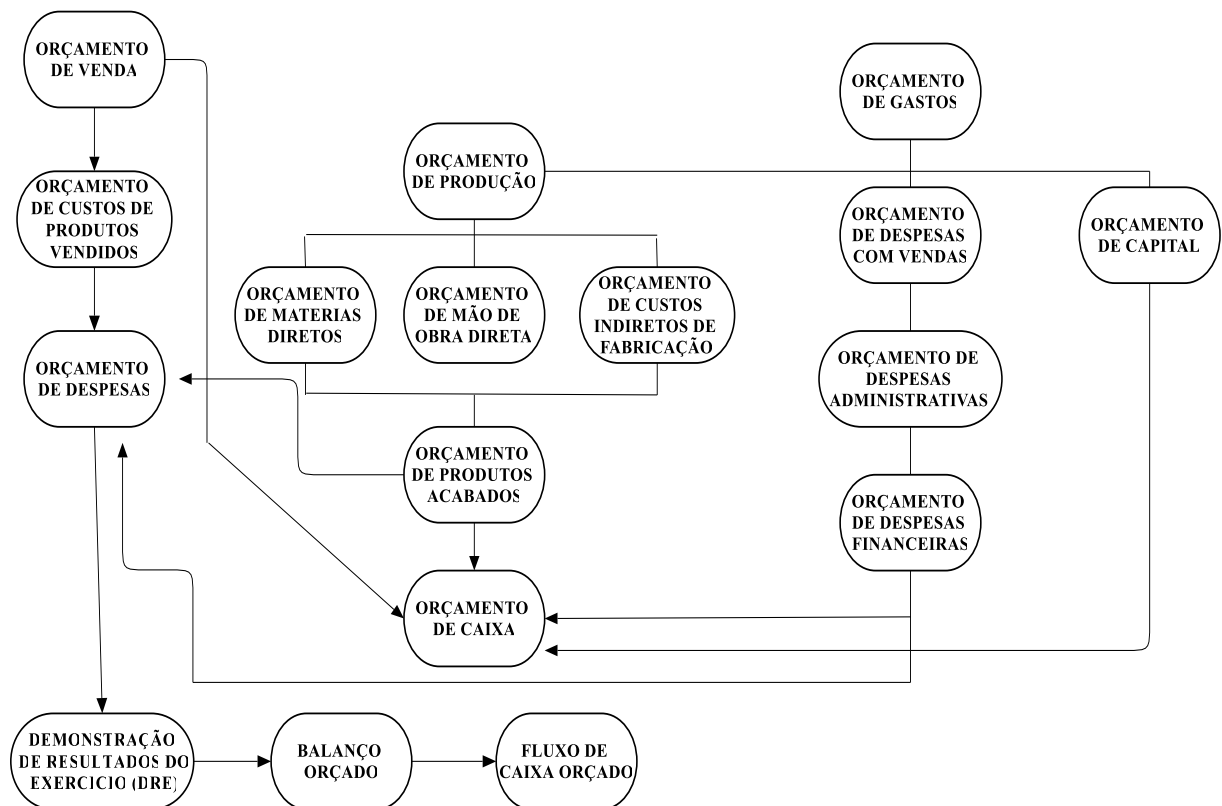
concretização. (Nogueira, 2014). A elaboração orçamentária permite à empresa a oportunidade de correção das suas fraquezas identificadas no processo estratégico ou orçamentário. (Luz, 2015).

Para a consolidação dos planejamentos, a empresa realiza o desenvolvimento dos orçamentos, cujas etapas são apresentadas na próxima seção.

### 2.1.3 Etapas do orçamento

De acordo com Macedo e Corbari (2014) o processo orçamentário inicia-se pela composição do orçamento de vendas, seguido pelo orçamento de produção e pelo orçamento de despesas com vendas, que adicionados ao orçamento de capital, resulta no orçamento de caixa, obtendo-se os demonstrativos financeiros preparados de acordo com a base orçamentária prevista, conforme ilustra a **Figura 2**. Dessa forma, o processo de orçamento surge da elaboração de um plano estratégico.

**Figura 2:** Fluxuograma do processo orçamentário



Fonte: Macedo e Corbari (2014)

Frezatti (2015) menciona que a montagem do orçamento pode ser dividida em dois

blocos: etapa operacional e etapa financeira. A etapa operacional consiste nos planos que estruturam as atividades da organização, de modo que integrem as mesmas e as operações. Já a etapa financeira corresponde as informações de todas as atividades monetárias e financeiras da instituição, caracterizada pela existência dos demonstrativos contábeis.

De acordo com Frezatti (2015), Macedo e Corbari (2014) para a elaboração do processo orçamentário deve seguir as etapas descritas no **Quadro 1**.

**Quadro 1:** Etapas para a elaboração do processo orçamentário

Princípios gerais do planejamento	Dá continuidade ao orçamento; engloba as diretrizes do planejamento e o pré-planejamento, antecipação das principais tendências esperadas pela cúpula;
Plano de marketing	Indica a atividade comercial da empresa, considera o plano de vendas; estratégias e preços de vendas e a quantidade a ser vendida;
Plano de suprimento, produção e estocagem (PSPE):	Estabelecimento do custo de produção conforme o processo produtivo; estocagem e logística precisa.
Plano de investimentos nos ativos de longo prazo	Evidencia e explicita os gastos projetados para utilização em aquisições, vendas e baixas em ativos de longo prazo da organização.
Plano de recursos humanos	Considera a estrutura organizacional, identifica as demandas de recursos humanos, capacitação e treinamento realizados, visando atender metas do planejamento estratégico.
Plano financeiro	Cálculos de custos e despesas para a produção, venda e administração do negócio. Contém o fluxo de caixa, demonstração de resultados e balanço patrimonial orçado.

**Fonte:** Adaptado de Frezatti (2015); Macedo e Corbari (2014)

Segundo Macedo e Corbari (2014) a etapa financeira tem como função transformar em linguagem monetárias as decisões implementadas no processo orçamentário. Para isso, de acordo com os autores é necessário compreender o conceito de preço, gastos, despesas, custos, investimentos e perdas; métodos de custeios, indicadores financeiros e demonstrativos contábeis projetados.

Para a criação do orçamento são necessárias informações sobre o planejamento; as estratégias e ações mercadológicas; processo produtivo; gastos com ativos, investimentos, custos e despesas do negócio; com o intuito de alcance das metas propostas e melhor composição orçamentária. (FREZATTI, 2015, MACEDO; CORBARI, 2014)

Na seção a seguir, são apresentadas as vantagens e limitações do orçamento.

## **2.1.4 Tipos de orçamento empresarial**

### **2.1.4.1 Orçamento estático**

De acordo com Fernandes (2016) o orçamento estático surge das atividades de volume de vendas por definição setorial. Em sua definição é um conjunto de dados fixados para o próximo período, em que caso ocorra variação, deve haver justificativa pelos responsáveis por cada setor, não podendo alterar os dados do orçamento que não condiz com as atividades empresariais.

Para Jerônimo (2018) o orçamento estático projeta o próximo período orçamentário, sendo a referência para controle de operações ao longo do período e base para avaliação de desempenho dos gestores. É constituído considerando as premissas estratégicas do negócio. O mesmo não é alterado durante seu período de execução.

Na seção a seguir, abordará sobre o orçamento flexível.

### **2.1.4.2 Orçamento flexível**

De acordo com Jerônimo (2018) o orçamento flexível não compara o resultado realizado com o resultado planejado baseando no nível de atividade imaginado no momento da elaboração. Este orçamento é atualizado para o real volume realizado pela instituição no momento de apuração do resultado. Seu objetivo é eliminar distorções na análise real versus orçado, permitindo que se destaque os pontos de ineficiência e eliminação das variações normais. Sua elaboração exige a segregação entre os centros de responsabilidade.

Para Fernandes (2016) o orçamento flexível proporciona maior participação dos membros da organização, devido as variações com relação ao plano orçamentário. Seu intuito é evidenciar os diferentes níveis e volumes, mostrando a variação dos custos de acordo com cada nível, permitindo que a organização identifique a produção de cada colaborador.

A seção seguinte discorrerá sobre o orçamento Base Zero.

### **2.1.4.3 Orçamento Base Zero**

Segundo Jerônimo (2018) o orçamento Base Zero elabora as projeções como se estivesse construindo a instituição em seu início. Os gastos devem ser rigorosamente avaliados de modo independente e com justificativas razoáveis em relação ao objetivo organizacional. A diferença para os demais orçamentos é que os dados históricos de determinada área deverão ser reavaliados conforme os objetivos atuais da empresa, sendo os gastos deverão ser reavaliados ou descartados.

Fernandes (2016) pondera que o orçamento Base Zero é o adequado para períodos de escassez de recursos. Os gestores são obrigados a elaborar para cada atividade organizacional um “pacote de decisões” contendo a análise de custos, finalidade da atividade, alternativas, desempenho e consequências da não realização da atividade.

Fernando (2016), Jerônimo (2018) discutem que os pacotes do orçamento Base Zero são divididos em pacotes de base zero (PBZ), variável base zero (VBZ) e núcleo base zero (NBZ)

A seção a seguir aborda o orçamento contínuo.

### **2.1.4.4 Orçamento contínuo**

Segundo Vaena e Hurtz (1961) *apud* Pereira; Espejo (2012) o orçamento contínuo “é aquele que acompanha as mutações e os desenvolvimentos que se verificam durante um exercício orçamentário e é elaborado e aprovado no início do exercício.

De acordo com Fernandes (2016) o orçamento contínuo possui tendência em ter um ciclo anual orçamentário. O objetivo desse orçamento é adicionar a cada final de período um orçamento novo, conforme as necessidades empresariais.

Para Pereira; Espejo (2012) foca a revisão contínua, subtraindo os dados do mês anterior e acrescentando dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte. O orçamento contínuo é baseado em prazos moventes que se estende em função de um prazo fixo. Geralmente é feito em 12 meses.

A seção apresenta as vantagens e limitações do orçamento.

### **2.1.5 Vantagens e limitações do orçamento**

Para Schiavo (2013) e Padozeve (2016) as vantagens principais do orçamento estão descritas no **Quadro 2**.

**Quadro 2:** Principais vantagens do orçamento

VANTAGENS	AUTOR
Aprimoramento do planejamento; auxílio a coordenação; controle global; divulgação de relatórios reais; racionalização do uso de recursos próprios; utilização do orçamento empresarial como instrumento de avaliação de resultados e políticas organizacionais; definição de metas a cada unidade operacional e o responsável pelo cumprimento; análise de aspectos envolvidos e importantes antes da tomada de decisão; estimula aos administradores ao pensamento futuro.	Schiavo (2013)
Estimula aos administradores a projeção de decisões e ações futuras; facilita a análise do desempenho empresarial; auxílio o conhecimento da função de cada setor na execução do plano orçamentário; melhoria contínua dos resultados institucionais.	Padozeve e (2016)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

De acordo com Schiavo (2013) as principais vantagens do orçamento empresarial tornam-no mais prático e realista, com estímulos a previsão; possibilita a troca de informações e equilíbrio entre as atividades, com possíveis detecções de desequilíbrios já existentes; estabelecimento de padronização nos departamentos; divulgação de relatórios reais que indicam falhas e desvios com oportunidade de correções.

Segundo Padozeve (2016) algumas vantagens do orçamento empresarial possibilita a comparação de resultado obtido com o resultado estabelecido e facilita o trabalho em equipe e a coordenação das atividades.

Segundo Guindani e et al (2012) e Schiavo (2013) são limitações do orçamento, as informações relatadas no **Quadro 3**.

**Quadro 3:** Limitações do orçamento

(Continua)

LIMITAÇÕES	AUTOR
Excessivo engessamento na estruturação de objetivos e metas; ausência de cultura orçamentária; falta de alinhamento do orçamento com as tecnologias da informação; incapacidade de acompanhar as dinâmicas mercadológicas; incompatibilidade com situação de variações constantes de preços; consumidor de recursos e tempo; barreiras para flexibilização e instigação de mudanças na empresa; foco exagerado nos custos, falta de foco na criação de valor à empresa; fortalecimento do comando e controle vertical; reforço das barreiras departamentais.	Padozeve (2005) <i>apud</i> Guindani et al (2012, p. 92)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

**Quadro 3:** Limitações do orçamento

(Continuação)

LIMITAÇÕES	AUTOR
Implantação apressada e falta de definição do processo de elaboração orçamentária; restrição da alta cúpula da instituição na aceitação da implantação do planejamento e controle orçamentário; flexibilidade na aplicação do orçamento; fixação e quantificação de padrões dentro das possibilidades da empresa e desenvolvimento de um orçamento direcionado ao setor de vendas.	Schiavo (2013)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

O orçamento empresarial possui como vantagens, conforme cita Schiavo (2013), a utilização do mesmo como ferramenta de avaliação de resultados e políticas organizacionais, a definição de metas de cada setor operacional e o fortalecimento das análises antes das implementações dos projetos. Padozeve (2005) *apud* Guindani et al (2012, p. 92) destaca várias limitações do orçamento entre as quais abordadas pelos autores estão: o excessivo engessamento na estruturação de objetivos e metas; ausência de cultura orçamentária e falta de alinhamento do orçamento com as tecnologias da informação. Com base em uma dessas limitações relatadas pelos autores, na próxima seção será discorrido sobre o tema Sistema de Informação Gerencial.

**2.1.6 Sistema de informações gerenciais**

Eleutério (2015, p.91) define o sistema de informação gerencial como “um sistema que trata do fluxo e da manutenção das informações que fornecem suporte aos processos de negócios de uma organização”.

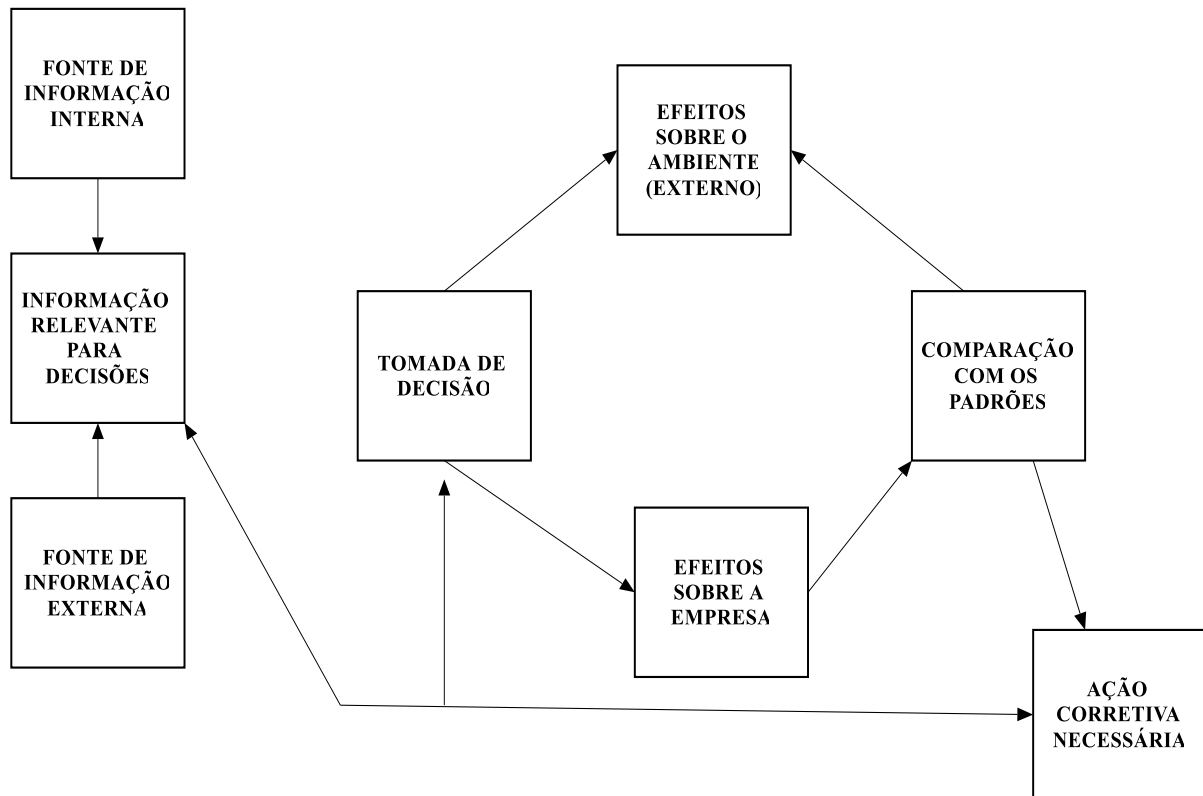
De acordo com Laudon e Laudon (2014, p. 43) os sistemas de informação gerencial são “os estudos dos sistemas de informação na empresa e na administração. O termo sistema de informação gerencial (SIG) também designa uma categoria específica de sistema de informação que atendem aos gerentes de nível médio”. Essas informações são obtidas em relatórios sobre o desempenho em que se encontra a organização. Através destes informes, é possível o monitoramento e controle do negócio, bem como a previsão futura de seu desempenho.

Para Oliveira (2013) o sistema de informação gerencial é o processo, no qual os dados são transformados em informações para serem utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa na otimização dos resultados esperados.



É um sistema projetado com o intuito de fornecer informações seguras para tomadas de decisões sólidas que alcancem os objetivos previamente estabelecidos. Um aspecto que deve ser evidenciado é a interação entre a informação obtida através do SIG com o processo decisório da empresa, fato mostrado na **Figura 3**.

**Figura 3:** Interação da informação com o processo decisório.



**Fonte:** Adaptado de Oliveira (2013)

Frezatti (2015, p. 50) aborda que o sistema de informação gerencial que, para ele, “consiste na espinha dorsal do controle gerencial” no qual são disponibilizadas informações contábeis que dão suporte para respostas de questões requisitadas. Evidencia que o processo de montagem do orçamento é suportado pelas informações contábeis apuradas obtidas para o acompanhamento orçamentário. Também fornecem informações físicas que atendem a legislação tributária e societária.

A facilidade das informações geradas pelos sistemas viabiliza abordagens mais intensa e competitiva em relação ao controle gerencial. As dimensões encontradas nos relatórios gerenciais são: dimensão da seleção da informação, na qual as características qualitativas da relevância, confiabilidade e materialista são inclusas; dimensão da apresentação da informação, onde estão contidos informes qualitativos da comparabilidade e clareza; e

restrição para uma informação confiável e relevante, na qual insere a concorrência e relação custo x benefício. (FREZATTI, 2015).

Eleutério (2015) relata que os sistemas de informações gerenciais para a administração financeira são possivelmente os sistemas de informações mais desenvolvidos na organização, em virtude da importância vital do setor financeiro para o negócio. O objetivo central do sistema de informação financeiro é de apoio aos gestores no cumprimento das obrigações e no gerenciamento do plano financeiro empresarial.

Os SIG's, de acordo com Eleutério (2015), exercem uma função primordial no controle e planejamento financeiro da instituição. Caberá ao sistema de informação gerencial financeiro auxiliar no cumprimento do plano estabelecido e maximizar os resultados de outras áreas da empresa por meio de relatórios gerenciais, como relatório de capital de giro, previsão de fluxo de caixa e demonstrativos de resultados.

Além da função gerencial rotineira e periódica, Eleutério (2015) retrata que o sistema financeiro desempenha funções analíticas, incorporando ferramentas básicas para apoio aos gestores em suas tomadas de decisões, como análises de indicadores financeiros e avaliação de riscos. Os SIG's financeiros são compostos de *software*, que podem ser adquiridos separadamente. O **Quadro 4** evidencia os *softwares* que formam este sistema.

**Quadro 4:** Softwares que compõem o SIG financeiro

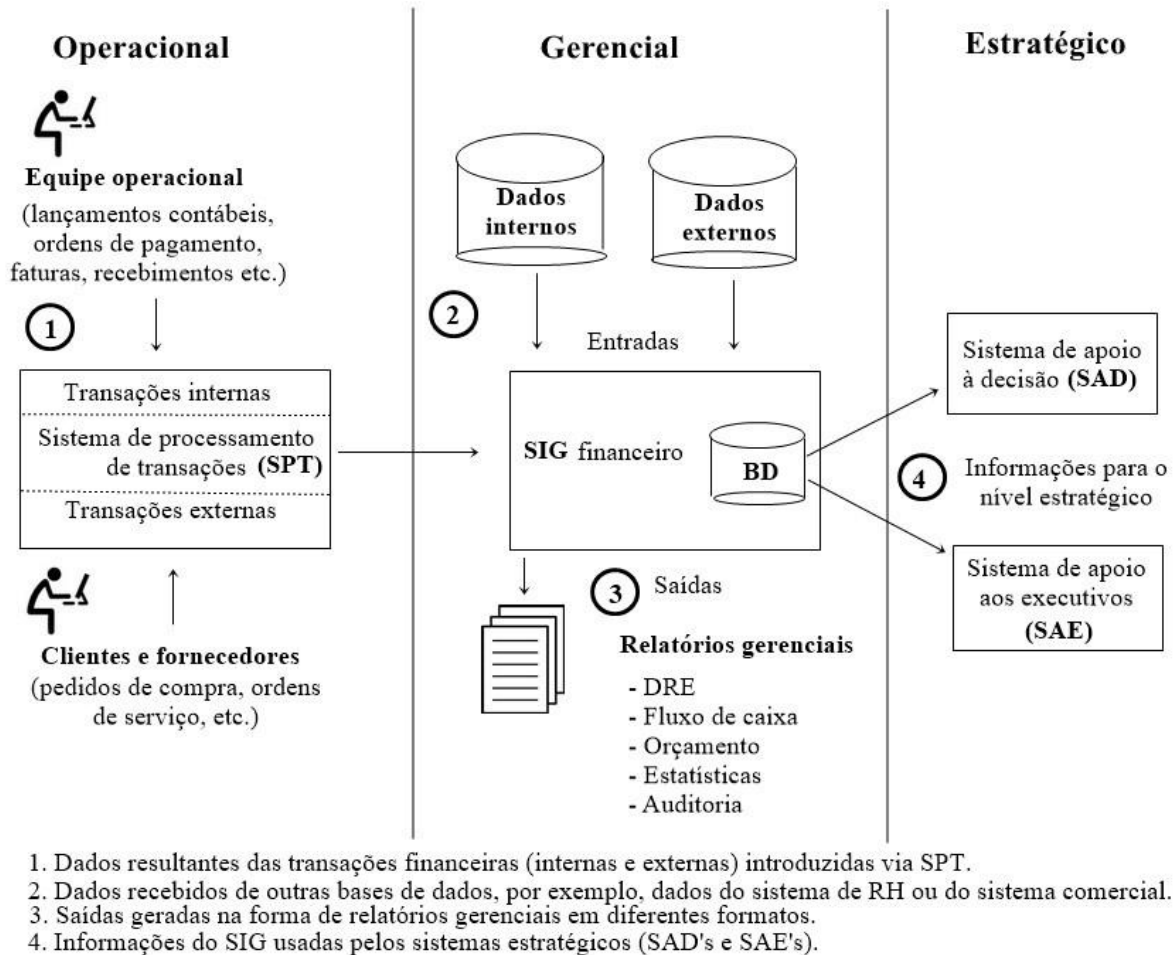
<b>Controle contábil</b>	Mantém as informações contábeis, administra as contas a pagar/receber, a emissão de faturas e ordens de pagamento, os fechamentos contábeis e os demonstrativos de resultados, entre outros.
<b>Administração de caixa</b>	Registra os recebimentos e os desembolsos da empresa, possibilitando a administração de caixa, a antecipação de situações de déficit, a possibilidade de investimentos etc.
<b>Planejamento orçamentário</b>	Realiza o registro e o controle das receitas e das despesas futuras, incluindo as análises de variações de fluxo de caixa e as análises de risco, além da avaliação das opções de capitalização da organização.
<b>Administração de investimentos</b>	Administra o portfólio de investimentos da empresa, ou seja, apoia os gestores nas decisões de compra e venda de títulos de forma a minimizar os riscos e maximizar os resultados dos investimentos.

Fonte: Eleutério (2015, p. 127 e 128)

De acordo com Eleutério (2015) o sistema de informação gerencial financeiro funciona como um polarizador das informações que provém das transações contábeis feitas no nível operacional com a intenção da produção de relatórios gerenciais e geração de dados para

os sistemas estratégicos SAD (Sistema de apoio a decisão) e SAE (Sistema de apoio ao executivo), como evidencia a **Figura 4**.

**Figura 4:** Diagrama de um SIG financeiro



**Fonte:** Adaptado de Eleutério (2015)

Oliveira (2013) cita que o SIG se trata de um processo de conversão de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, visando o alcance dos resultados planejados, que atuam como fundamentos centralizadores dos eventos empresariais provenientes dos ciclos de atividades internos e externos de uma instituição.

Para Eleutério (2015) o sistema de informação gerencial financeiro é o sistema de informações mais desenvolvidos na organização, devido a importância do setor financeiro para o empreendimento. O objetivo central do SIG financeiro é de apoiar os gestores na execução das obrigações e administração do plano financeiro da empresa.

Dando continuidade aos assuntos abordados no referencial teórico deste estudo, no tópico a seguir, sobre a elaboração do orçamento econômico-financeiro.

## **2.2 Orçamento econômico-financeiro**

O orçamento econômico-financeiro, conforme aborda Padozeve (2016), consiste em elaborar um orçamento dos gastos que serão realizados em função de obtenção de investimentos para a organização.

Frezatti (2015) aborda a finalidade desse orçamento como sendo a conversão em informações monetárias em decisões implementadas e complementa que o resultado financeiro da empresa brota dos resultados de todos os outros departamentos do negócio.

Segundo Padozeve (2016) o orçamento econômico-financeiro tem por função básica, o estabelecimento do orçamento dos gastos previstos com investimentos que serão considerados ativos fixos, intangíveis e ativos imobilizados, bem como financiamentos para obtenção de fundos objetivando sua aquisição.

Frezatti (2015) diz que a etapa financeira, também denominada demonstrativos contábeis projetados, é a fase de consolidação do orçamento. Provém de outros planos e precisa dos mesmos para sua elaboração. Sua finalidade é converter em informações monetárias as decisões de implementação de todo o processo orçamentário. O resultado financeiro de uma organização surge de todos os demais resultados projetados ou apurados na entidade.

De acordo com Frezatti (2015) o desenvolvimento da etapa operacional orçamentária exige a conversão das decisões em consequências monetárias. Desse modo são necessários ser dimensionados determinados conceitos no orçamento a fim de permitir a mensuração financeira dos planos estabelecidos para cada área, sendo alguns deles: demonstrativos contábeis projetados; indicadores financeiros; conceitos de gastos, investimentos, custos, despesas e perdas; sistemas de acumulação, sistema de custeio, métodos de custeio e centros de responsabilidade.

A seção a seguir abordará as demonstrações contábeis projetadas, visto que estas conforme mencionado por Frezatti (2015), retratam um conceito importante na mensuração financeira dos planos.

### **2.2.1 Demonstrações contábeis projetadas**

Segundo Megliorini (2012, p.12) as demonstrações contábeis expõem “as forças e fraquezas de uma empresa, e essa informação interessa aos fornecedores, aos clientes, às

instituições financeiras, aos concorrentes aos acionistas atuais e potenciais e, naturalmente, aos próprios administradores. ”

Para Macedo e Corbari (2014, p. 113) as demonstrações contábeis são “representações monetárias estruturadas que indicam as posições patrimonial, financeira e econômica da empresa”, objetivando o fornecimento de informações a respeito do patrimônio, posição financeira, fluxo financeiro e resultado, visando a indicação dos resultados do gerenciamento empresarial.

Andrich e Cruz (2013, p. 62) discorre que as demonstrações contábeis “são utilizadas para registro das operações que ocorrem em uma organização. No Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), registram-se todas essas operações. O objetivo é que os eventos sejam interpretados de forma clara e objetiva. ”

Macedo e Corbari (2014, p. 158) afirmam que as demonstrações projetadas “fornecem ao gestor uma visão antecipada dos resultados financeiros decorrentes das estratégias traçadas e permitem que ele avalie como será o futuro da empresa conforme a ação a ser tomada”. Assim, através de simulações pode ocorrer a verificação de muitas simulações até encontrar o cenário ideal. Por isso, as demonstrações contábeis são peças fundamentais para as tomadas de decisões dos gestores das organizações.

Gitman e Zutter (2017) relata que as demonstrações contábeis projetadas podem ser utilizadas para análise de o fluxo de caixa, liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e valor de mercado da empresa. Há índices que podem ser medidos a partir da DRE e do BP traçados para medida de desempenho.

Conforme Macedo e Corbari (2014) as demonstrações contábeis projetadas que compõem o planejamento orçamentário são: a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), o orçamento de caixa atingido pela Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e o Balanço Patrimonial (BP).

O **Quadro 5** evidencia as demonstrações contábeis e seus objetivos.

**Quadro 5:** Demonstrações contábeis projetadas

<b>Relatório</b>	<b>Objetivo</b>
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	Apresentar a projeção dos resultados econômicos da empresa em determinado período.
Balanço Patrimonial (BP) projetado	Indicar a posição patrimonial de uma empresa (seus bens, direitos e obrigações).
Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)	Expor as entradas e as saídas de caixa em determinado período.

**Fonte:** Macedo e Corbari (2014, p.113)

Padozeve (2016) destaca que as demonstrações contábeis básicas o BP, a DFC e a DRE expõem os resultados dos três fluxos das atividades: fluxo econômico, fluxo financeiro e fluxo patrimonial. Segundo o autor, o fluxo econômico é demonstrado pela Demonstração de Resultados do Exercício que aponta o lucro produzido. É através da DRE que conhece a estrutura de custos e despesas e a capacidade de geração operacional de lucros e caixa. Já o fluxo financeiro é mostrado pela Demonstração do Fluxo de Caixa, cuja função é acompanhar a liquidez empresarial. É o ativo mais versátil da organização. O fluxo patrimonial, que é a reprodução dos dois fluxos precedentes que são retratados na demonstração do Balanço Patrimonial, pelo qual se esclarece tanto o desfecho da geração de lucro como o da administração financeira do negócio.

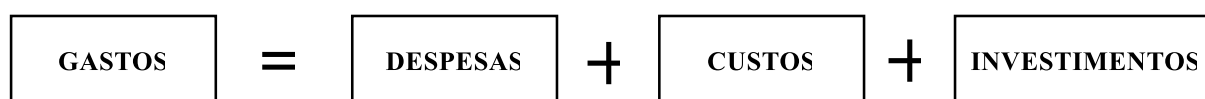
Assim, as demonstrações contábeis, conforme mencionou Padozeve (2016), é a representação dos resultados líquidos da empresa, depois de deduzidos os impostos sobre o lucro, o fluxo de caixa e o balanço patrimonial. As demonstrações contábeis básicas; Balanço Patrimonial, Demonstração de resultado do Exercício e Demonstração de Fluxo de Caixa; mostram os resultados no fluxo operacional, econômico e financeiro da empresa permitindo, de acordo com Macedo e Corbari (2014), aos gestores antecipação da visão dos resultados financeiros decorrentes das estratégias adotadas, podendo o mesmo avaliar o futuro da empresa.

A seção a seguir abordará os temas sobre gastos, investimentos, custos, despesas e perdas.

### 2.2.2 Gastos, investimentos, custos, despesas e perdas

Gastos são considerados “todos os desembolsos realizados pela empresa, [...] conceitualmente podem ser classificados em custos, despesas e investimentos” (ANDRICH e CRUZ, 2013, p. 36), sua composição é ilustrada na **Figura 5**.

**Figura 5:** Composição de gastos



Fonte: Andrich e Cruz (2013, p.36)

No **Quadro 6**, apresenta-se a evolução do conceito de gasto.

**Quadro 6:** Evolução do conceito de gasto

<b>AUTOR</b>	<b>VISÃO GERAL</b>	<b>ACRÉSCIMOS</b>
Santos (2013)	Representam o valor do bem adquirido pela empresa.	O mecanismo é utilizado na fabricação de determinado produto, não sendo o item final propriamente pronto para consumo. Caso ocorra o pagamento dessa mercadoria haverá um desembolso, que ocorrerá na efetivação do pagamento do bem ou serviço.
Lorentz (2015)	Valor agregado pela empresa para obter bens ou serviços. Pode ser um investimento, custo ou despesa.	Conceito, de acordo com o autor, extremamente amplo, que se aplica a todos os bens e serviços recebidos/prestados.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

Os custos “são todos os gastos associados direta ou indiretamente à produção de um bem ou serviço” (ANDRICH; CRUZ, 2013, p.37), classificando-se em fixos, variáveis, diretos, indiretos e híbridos.

Para Silva e Lins (2017) a separação de custos diretos e indiretos leva em consideração sua natureza, relevância, relação custo-benefício e conveniência.

Lorentz (2015, p.15) complementa que “esse gasto só é reconhecido como custo no momento de utilização dos fatores de produção para fabricação de um produto ou prestação de serviço.” Santos (2013) ressalta que os custos não são somente os bens tangíveis presentes na produção, mas também tudo que é utilizado na fabricação do produto, recebe a classificação de custo.

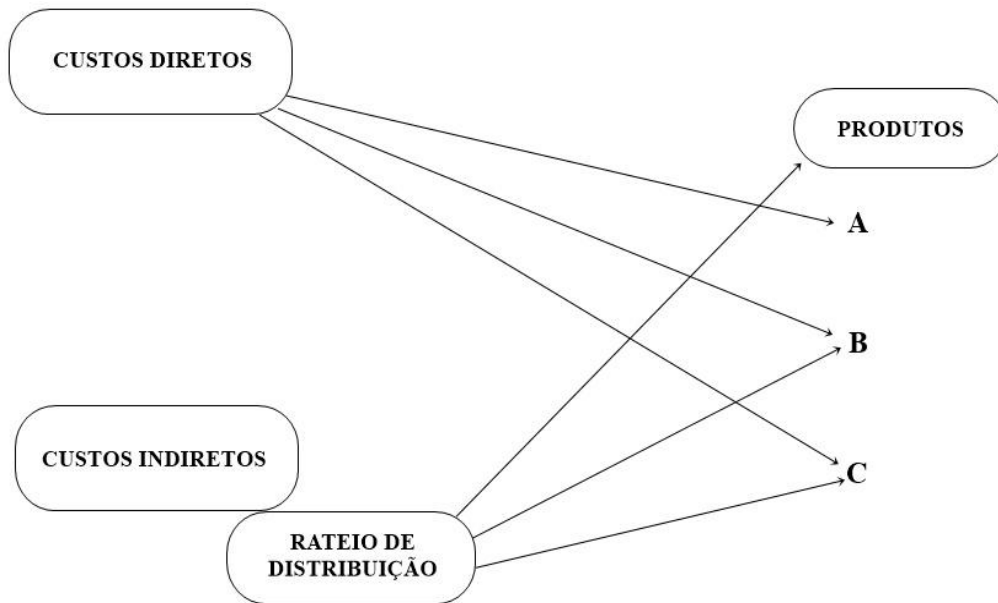
Os custos indiretos, de acordo com Lorentz (2015, p. 24), referem-se aos custos “que dependem de cálculos, rateios, ou estimativas para serem apropriados em diferentes produtos ou serviços, portanto são os custos que só são apropriados indiretamente”. Desse modo Macedo e Corbari (2014) complementam que os parâmetros de uso nas estimativas são chamados de base ou critério de rateio e que os custos indiretos estão relacionados a um certo objeto de custo, mas não podem ser identificados com estes de modo economicamente viável custo efetivo.

Para Silva e Lins (2017, p. 11) os custos indiretos “são aqueles que não podem ser identificados fácil e corretamente aos objetos de custo. [...] Sua incorporação aos produtos requer a utilização de algum tipo de distribuição (rateio) em virtude da impossibilidade da sua mensuração direta e objetiva. ” Para Fontoura (2013, p.22) se trata de “custos ou despesas que

não são facilmente identificados aos produtos ou serviços; normalmente esses custos são alocados por algum critério de rateio, direcionamento, ou são recuperados pela ferramenta margem de contribuição defendida pelo custeio variável.”

Os custos diretos e indiretos são ilustrados na **Figura 6**.

**Figura 6:** Custos diretos e indiretos



**Fonte:** Fontoura (2013, p.22)

Fontoura (2013, p.22) define os custos diretos como aqueles que “podem ser facilmente identificados com os produtos ou serviços a que se referem, sendo que para tal não necessite de critérios de rateio. Normalmente, trata-se dos materiais diretos utilizados na produção do produto ou serviço. ”

Silva e Lins (2017) complementa que os custos serão classificados como custos diretos quando sua mensuração for precisa ao objeto de custo, tendo uma medida de consumo (quilos, horas de mão de obra etc.)

**Quadro 7:** Identificação do custo ao produto

Identificação de custo em relação ao produto	<b>Custo direto:</b> quando há uma medida de consumo do gasto pelo produto.
	<b>Custo indireto:</b> quando não existe uma medida de consumo de gastos pelo produto.

**Fonte:** Adaptado de Andrich, Cruz (2013, p. 98).



Segundo Dutra (2017, p.25) o custo direto tem a característica de exclusividade, que “é definida por meio de um documento (requisição de material, por exemplo) que limita o valor, além da quantidade física do insumo destinado a uma função específica de acumulação de custos”. De acordo com o autor, a definição de classificar o custo como direto é devido a condição de saber a parcela que é aplicada em cada produto que recebe esse custo no momento de sua fabricação.

De acordo com Dutra (2017, p.31) “definem-se custos fixos como os custos de estrutura que ocorrem período após período sem variações ou cujas variações não são consequência de variações do volume de atividade em períodos iguais”.

Os custos fixos “são aqueles que permanecem no mesmo patamar ainda que haja variação do volume de produção” (MACEDO E CORBARI, 2014, p. 99). Ainda segundo os autores, são aqueles custos que não são afetados pelo montante dentro de um determinado intervalo e independentemente da empresa estar produzindo ou não, eles existirão.

Fontoura (2013) relata que nos custos fixos o custo unitário do produto/serviço varia de acordo com o seu volume de produção.

Para Dutra (2017, p. 31) definem-se custos variáveis como “os custos que variam em função a variação do volume de atividade, ou seja, da variação da quantidade produzida no período. Quanto maior o volume de atividade no período, maior será o custo variável e, ao contrário, quanto menor o volume de atividade no período, menor será o custo variável.” Ainda segundo o autor, custo variável pode portar-se de três maneiras distintas: constante, progressivo e regressivo, conforme mostra o **Quadro 8**.

**Quadro 8:** Comportamento do custo variável

<b>Comportamento</b>	<b>Descrição</b>
Constante	Custo, cuja variação ocorre na mesma proporção da variação do volume de atividade.
Progressivo	Custo variável cujo acréscimo ocorre em proporções maiores à medida que aumenta a variação positiva do volume de atividade. Com o decréscimo, após ultrapassado o nível ideal, ocorre o contrário; à medida que reduz a produção, cada redução de custo é proporcionalmente menor.
Regressivo	Custo variável cujo crescimento é proporcionalmente menor à medida que aumenta a variação positiva do volume de atividade. Comportamento contrário ao do progressivo. Porém, se diminuir o volume produzido, o custo total diminui proporcionalmente menos a cada unidade subtraída.

**Fonte:** Adaptado de Dutra (2017)

Fontoura (2013, p. 23) discute que os custos variáveis “são aqueles que variam de acordo com o volume da produção ou serviço, entretanto têm como característica de ser fixo em se tratando de custo unitário. ”

Em relação aos custos variáveis, Andrich, Cruz (2013, p. 39) relatam que “são os custos que variam na proporção do volume produzido, isto é, [...] sendo necessário que a produção seja diferente de zero”. De acordo com Macedo e Corbari (2014) os custos variáveis possuem seu crescimento ou sua redução vinculada as quantidades produzidas, e quanto maior a produção, maiores serão os gastos com matérias-primas e objetos diretamente alocados ao produto.

Lorentz (2015, p.15) conceitua despesa como “gasto com bens e serviços utilizados nas atividades produtivas e que são consumidos com a finalidade de obtenção de receitas, de forma direta ou indireta. ”

As despesas, segundo Santos (2014, p.135) “são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obter receitas, ou ainda, o gasto aplicado na realização de uma atividade que vai gerar renda efetivamente ou que poderá gerar uma renda teórica. ” Contudo, contrariamente, as despesas impactam de forma direta o patrimônio, uma vez que representam todos os gastos realizados na gestão administrativa e corporativa do negócio, não apresentando relação direta ou indireta com os bens produzidos ou serviços prestados (ANDRICH e CRUZ, 2013). Santos (2014) menciona que as despesas ocorrem fora dos limites corporativos, e dão sustentação, suporte a atividade empresarial.

Silva e Lins (2017, p.8) “perdas referem-se ao consumo de um bem ou serviço de forma involuntária. As perdas podem ser classificadas em dois grupos: perdas normais e perdas anormais. As perdas normais são aquelas inevitáveis e inerentes ao processo produtivo como um todo.” As perdas anormais são deslocadas diretamente para o resultado do período como despesas, não sendo incorporadas ao custo produtivo.

Para Lorentz (2015, p. 16) perdas são definidas como “um gasto não intencional decorrente de fatores externos fortuitos” [...] com características de anormalidade e involuntário que a difere das demais despesas e custos. Izidoro (2016) complementa que a perda é produto, bem ou serviço, consumido involuntariamente que não compõe o resultado final da produção da empresa.

Gastos são todos os desempenhos que a empresa realiza, sendo classificados em custos, despesas e investimentos. Os custos se classificam em diretos, indiretos, fixos e variáveis (ANDRICH; CRUZ, 2013). As despesas são gastos realizados com bens e serviços que serão utilizados nas atividades de produção; são consumidos com intenção de obter

receitas, de forma direta ou indireta. (LORENTZ, 2015). As perdas são gastos involuntários e anormais, os quais ocorrem sem intenção de obter receitas. (DUTRA, 2017).

Para a alocação dos custos aos produtos, necessita de um método de custeio, assunto a ser tratado na próxima seção.

### 2.2.3 Custeio de produtos e serviços

De acordo com Frezatti (2015, p.69) “o sistema de custeio e avaliação de estoques considera os custos no sentido gerencial (custos projetados, predeterminados) ou histórico (custo apurado a partir do encerramento real).” A consequência de uma entidade que não opta pelo predeterminado é o fato de que ela dispõe de um mecanismo de gestão de negócios que tem grande influência no processo decisório.

Dutra (2017) diz que o propósito primordial do custo é a medição, avaliação e mensuração dos objetos de custos. A finalidade elementar do sistema de custo é a prestação de informações visando a tomada de decisão, proporcionando ferramentas aos usuários do sistema para obtenção de informações confiáveis, relevantes e oportunas que permitem o melhor caminho para tomada de decisões assertivas. Para o autor, é popular diferenciar as três principais finalidades da gestão de custo, nas quais os gestores requerem informes para seus processos decisórios.

O **Quadro 9** aborda as três principais finalidades da gestão de custos

**Quadro 9:** Principais finalidades da gestão de custos

Avaliação de estoque	Informações sobre a composição dos estoques é vital para a contabilidade financeira e para a contabilidade gerencial.
Controle de desempenho	Adotar a concepção de determinação de responsabilidades e realização de informes a respeito dos tópicos de custos, receitas e gastos controláveis pela gerência
Outras decisões	Informes de custos exatos para decisões sobre produção, compras, alteração no mix de produtos, identificação dos produtos mais e menos rentáveis, determinação de preço mínimo.

Fonte: Adaptado de Dutra (2017)

Para Frezatti (2015) o sistema de acumulação de custos se trata do modo como os custos serão acumulados, podendo ocorrer por método de ordem de produção e processo. O

sistema de acumulação de ordem de produção ocorre quando a produção for o referencial de controle embasado esse acúmulo, tendo que passar para os produtos individualmente. O sistema de acumulação por processo acontece quando os custos são controlados por departamentos que por meio de suas atividades gerem os produtos.

Para Silva e Lins (2017, p.85) “o sistema de ordem de produção (OP) caracteriza-se por apresentar custos específicos e devidamente identificados para cada unidade produzida e não um custo médio, como acontece de maneira geral com o sistema de produção contínua.” Assim, o sistema de ordem de produção é mais apropriado para empresas que possuem um processo produtivo não repetitivo, onde cada produto/serviço possuem divergências nas características e são peculiares.

Sistemas de contabilidade de custos por processo são usualmente utilizados em indústrias que produzem grandes volumes de produtos uniformes em bases contínuas. (SILVA; LINS, 2017).

O sistema de custo por processo, segundo Silva e Lins (2017) acumula os custos em centros de custos ou departamentos, e são apropriados aos produtos em bases sistêmicas. Os custos podem ser acumulados em processos de produtos diferentes, com centros de custos para produtos divergentes.

Segundo Dutra (2017) no sistema de apuração de custos a estrutura que as empresas adotam visando a produção de bens/serviços para sua comercialização e o modo final como eles são disponibilizados aos clientes, são fatores determinantes do sistema de apuração de custos, pelo fato de ser o mais adequado a ser usado, pois o resultado pode ser um produto ou serviço.

Já o sistema de apuração de custos por produto, de acordo com Dutra (2017) é utilizado em empresas com produção de divergentes tipos de bens, independente da demanda do cliente, pois a produção é primeiramente destinada ao estoque e posteriormente à comercialização. São geralmente produtos padronizados, com grande quantidade de escala produtiva em linha específica, de forma que os custos diretos de cada produto sejam facilmente desmembrados. A apuração dos custos é feita sobre cada tipo de produto, apropriando-se os custos diretos e designando no final do período, parcela dos custos indiretos, por meio de rateio.

De acordo com Dutra (2017, p. 244) o método do custeio variável tem como características essenciais:

- a) não fazer diferenciação entre custo e despesa;

- b) separar os custos e despesas que variam com o volume dos que não sofrem esse tipo de interferência;
- c) ajustar os custos gerais fixos de produção como custos do período, excluindo-os do valor da produção em andamento e dos estoques de produtos acabados e levando-os para o resultado do período como se fossem despesas;
- d) atribuir aos produtos apenas os custos que se alteram com o volume;
- e) determinar a margem de contribuição, abatendo das vendas os custos e despesas variáveis;
- f) proporcionar lucro bruto ou direto maior do que pelo Custeio por Absorção;
- g) apresentar lucro final menor do que no Custeio por Absorção quando as vendas forem menores do que a produção do período, ou seja, existência de estoques não vendidos;
- h) igualar o lucro final ao apurado pelo Custeio por Absorção quando a produção for igual às vendas, ou seja, sem estoques no final do período;
- i) promover a comparação dos custos dos produtos em bases unitárias, independentemente do volume de produção;
- j) descomplicar o desenvolvimento da relação custo/lucro /volume;
- k) facilitar a composição e o controle de orçamentos;
- l) viabilizar a determinação e o controle de padrões;
- m) proporcionar mais ferramentas de controle gerencial.

O sistema de custeio e avaliação de estoques, conforme abordado por Frezatti (2015) leva em conta os custos projetados, predeterminados ou os custos a partir do seu encerramento real. Seu principal objetivo, conforme discorreu Dutra (2017) é a medição, avaliação e mensuração dos itens de custos, prestando informações confiáveis, relevantes e oportunas para tomadas decisórias com ferramentas adequadas.

Na sequência, serão apresentados os indicadores financeiros e não financeiros.

#### **2.2.4 Indicadores financeiros e não financeiros**

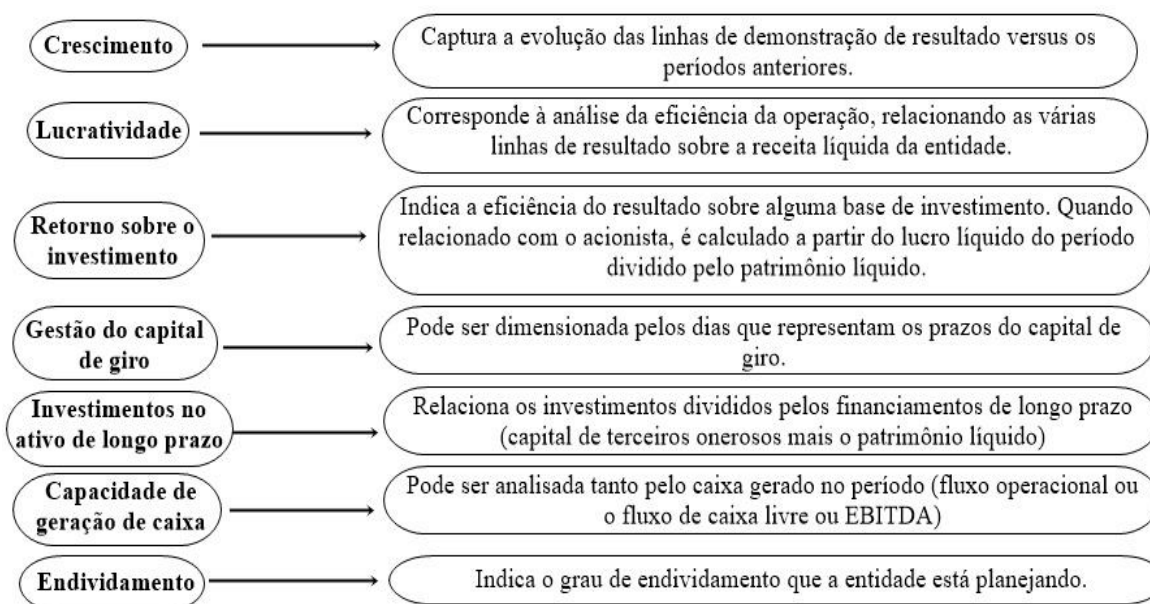
Macedo e Corbari (2014, p. 113) define que os indicadores financeiros “indicam as condições econômico-financeiras de uma organização e são divididas em quatro grupos principais”: indicadores de liquidez, indicadores de endividamento, indicadores de atividades e indicadores de rentabilidade.

De acordo com Souza (2014, p.89) “os indicadores financeiros são baseados em dados financeiros da empresa e podem ser expressos em valores monetários absolutos, valores relativos ou taxas de variação, entre outros, objetivando avaliar a capacidade da empresa em honrar os seus compromissos financeiros para com terceiros. ”

Para Frezatti (2015) os indicadores financeiros devem avaliados conforme os seguintes aspectos:

- a) agente a ser privilegiado pelo indicador: uma organização com finalidade lucrativa tem o interesse em focalizar o relacionamento entre empresa e acionista;
- b) hierarquia entre eles: devido já ter acordado o agente, é recomendado que se escolha o indicador principal, pois tal indicador deve orientar os esforços da entidade para que sejam atingidos. Em caso de existência de vários indicadores, é comum que não ocorra o alcance de alguns. Desse modo, vários indicadores são conhecidos, como o retorno sobre o patrimônio líquido, o EVA, EBITDA e outros;
- c) definição de amplitude de análise pretendida: a análise financeira deve ser capacitada para permitir compreender, analisar e decidir sobre o correto grau de eficiência financeira em seus diversos ângulos. A análise financeira, normalmente se divide em crescimento, lucratividade, endividamento, retorno sobre o investimento, capital de giro, investimento em ativos de longo prazo, capacidade de geração de caixa, conforme evidencia a **Figura 7**.

**Figura 7:** Divisão da análise financeira



Fonte: Adaptado de Frezatti (2015)

Contudo para Souza (2014, p.89) “incluem os indicadores de estrutura financeira e solvabilidade e, numa perspectiva de curto prazo, os indicadores de liquidez, indicadores de rentabilidade, indicadores de endividamento (estrutura de capital), indicadores de giro e prazos médios (indicadores operacionais).”

Os indicadores não-financeiros, Frezatti (2015, p. 73) aborda que “são aqueles que proporcionam condições de considerar outros quesitos e que permitem que a análise da adequação do orçamento seja equilibrada, não dependendo exclusivamente dos indicadores financeiros.” O autor menciona que os indicadores não financeiros comumente encontrados levando em consideração o *balanced scorecard* são:

- indicadores de processos que conseguem ser segmentados em inovação, operação e pós-vendas;
- indicadores de aprendizado e crescimento tais como *turnover* dos colaboradores da empresa, períodos médios (idade, de permanência na entidade e no cargo, etc.), satisfação e análise do desenvolvimento educacional;
- indicadores de clientes, tais como *market share*, número de clientes, crescimento da base de clientes e outros.

De acordo com Guindani e et al. (2012) existem indicadores externos que provem de análise ambiental e da setorial. A análise ambiental possui origem em dados macroeconômicos como PIB, câmbio, nível de emprego e renda, arrecadação governamental e outros. A análise setorial tem sua origem nas análises de demonstrações financeiras publicadas por empresas do mesmo ramo, podendo influenciar na estratégia competitiva da entidade.

Os indicadores financeiros, conforme abordado Macedo e Corbari (2014), são divididos em quatro grupos principais: indicadores de liquidez, indicadores de endividamento, indicadores de atividades e indicadores de rentabilidade. Os indicadores não financeiros, conforme mencionado por Guindani e et al. (2012), são divididos em análise ambiental (macroambiente) e análise setorial (dados de informações publicadas por outras empresas do mesmo setor).

A seção a seguir abordará o tema a respeito do centro de responsabilidade, suas funções e conceitos.

### 2.2.5 Centros de responsabilidade

Para Silva e Lins (2017, p.174) o centro de responsabilidade é “um segmento de uma organização descentralizada em que o gerente da unidade tem controle sobre custo, receita ou recursos para investimento e através do qual é avaliado. ”

De acordo com Santos (2013, p.164) “centro de lucro ou área de responsabilidade é o centro não só responsável pelos custos (centro de custo), mas também por receitas, e, portanto, por resultados. ”

Sbors, Schäfer e Gasparetto (2014) ressaltam que o objetivo dos centros de custo é auxiliar na implementação do conjunto de estratégias adotadas pela alta administração da empresa.

Segundo Frezatti (2015) uma das preocupações do modelo de planejamento é a aplicação do centro de responsabilidades, de modo que não limite à dimensão sistêmica empresarial, a visão de rentabilidade. Uma Unidade Organizacional<sup>1</sup> é um centro de responsabilidade onde são definidos embasando nas perspectivas da administração em relação às funções que desejam avaliar e seu responsável assume por partes das receitas, despesas, lucros e retornos de investimentos. O autor, classifica os centros de responsabilidades em centros de custos, centros de resultado e centros de investimentos, conforme mostra o **Quadro 10**.

**Quadro 10:** Classificação de centros de responsabilidade

Centros de custos e despesas	Unidades respondentes por uma parte identificada das despesas totais da instituição, seu desempenho é medido em termos de custo e despesas que estão sob seu controle.
Centros de resultados	Unidades respondentes por uma parte identificada das receitas, das despesas e custos da instituição, tem seu desempenho medido em termos de resultados.
Centros de investimento	Unidades respondentes por uma parte identificada do resultado e investimentos da instituição. Seu desempenho é medido em termos de retorno sobre investimentos.

**Fonte:** Adaptado de Frezatti (2015)

<sup>1</sup>Unidade Organizacional é “um componente da estrutura organizacional formal [...], cujo responsável é dotado de autoridade e responsabilidade. ” (FREZATTI, 2015, p. 74)



Porém, para Silva e Lins (2017) os centros de responsabilidade são divididos em vários tipos, destacando apenas quatro, sendo eles:

- a) Centros de custos – são centros de responsabilidade onde a gerência exerce o controle dos custos. Avaliação de desempenho realizada através de comparação entre custos incorridos e serviços/produtos prestados;
- b) Centro de receitas – são centros de responsabilidade nos quais os integrantes controlam apenas as receitas. Certos centros de receita controlam preços, mix de inventários e atividades que adicionam valor e indicam como conduzir melhor suas atividades.
- c) Centros de lucro – são centros de responsabilidade nos quais os gerentes exercem controle sobre as receitas e custos dos produtos/serviços fabricados. No centro de custo de lucro a alta administração que controla os níveis de investimentos.
- d) Centros de investimento – são centros de responsabilidade nos quais o gerente exerce o controle das receitas, custos e níveis de investimentos. O centro de investimento tem autonomia para tomada de decisões operacionais e financeiras, bem como de seus investimentos.

Segundo Frezatti (2015) as unidades organizacionais precisam ter controle sobre todos os seus custos e despesas, pois quanto maior esse controle, maior a probabilidade de compromisso do gestor; alcance do resultado e, conseqüentemente, menor o risco da organização se distanciar do seu planejamento.

Silva e Lins (2017) relata que cada divisão trabalha com o intuito de produzir ao menor custo possível e vender ao melhor preço, visando a maximização de resultados. A soma do lucro de cada setor resulta no lucro organizacional. Para o autor, o problema é a administração dos conflitos ocorridos nas negociações entre setores, visto que a divisão produtora procurará o melhor preço, enquanto a divisão compradora buscará comprar pela melhor oferta. Assim, o preço negociado entre as partes assume fundamental importância para a organização.

Centros de responsabilidade são partes de uma organização descentralizada, nas quais o gerente da unidade exerce controle sobre os custos, receitas e recursos para investimentos, como aborda Silva e Lins (2017). O objetivo do centro de custo é dar auxílios na implementação das estratégias adotadas pela empresa, conforme cita Sbars, Schäfer e Gasparetto (2014).

Assim, para a eficiência organizacional, é importante ter uma boa estrutura de gastos, tópico a ser tratado na próxima seção

## **2.3 Quadros orçamentários**

O planejamento orçamentário econômico, segundo Bazzi (2016), visa a elaboração de peças orçamentárias, que são determinados aspectos do orçamento, objetivando a determinação de metas que se associam de forma direta à Demonstração do Resultado do Exercício da empresa. As peças orçamentárias que formam o planejamento orçamentário econômico são o orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de matéria-prima, orçamento de mão de obra direta, orçamento de despesas.

Na seção a seguir será abordado o orçamento de vendas.

### **2.3.1 Orçamento de vendas**

O orçamento de vendas constitui-se “na projeção das vendas para determinado período futuro, relacionando os produtos e serviços oferecidos e distribuídos em cada mercado de atuação da empresa. No orçamento de vendas constam (i) as quantidades, (ii) os preços unitários dos produtos e (iii) a receita total projetada”. (SOUZA, 2014, p. 243)

De acordo com Sanvicente e Santos (2013, p. 41) o orçamento de vendas “constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa.” Os demais orçamentos parciais são elaborados em função do orçamento de vendas, pois é neste que consta o que será vendido, quantidade e quando, e as informações para determinação de recursos necessários ao atendimento da demanda de vendas em quantidade, qualidade e período de tempo.

Segundo Sanvicente e Santos (2013) a responsabilidade pela composição do orçamento de vendas é o executivo máximo da área operacional, mas cabe à diretoria sua revisão e aprovação. Na elaboração do orçamento são analisadas as variáveis mercadológicas, de produção, fornecedores, trabalho e de recursos financeiros. Souza (2014, p. 244) afirma que “a elaboração do orçamento de vendas é de responsabilidade da área de controladoria”, cabendo à diretoria sua revisão e aprovação.

Luz (2015) relata que as vendas são importantes pois é através do volume de vendas que recai o lucro da empresa. Assim, dois componentes devem ser analisados no momento do planejamento de vendas: as reais condições do mercado e as condições internas da entidade,

sempre ponderando as necessidades do cliente. O crescimento das vendas é proporcional ao adequamento da instituição no mercado.

De acordo com Luz (2015) o orçamento de vendas, a curto prazo, facilita o acompanhamento e supervisão das atividades empresariais, permitindo reajustes e ações corretivas se necessário.

O orçamento é dividido em basicamente quatro etapas que são: previsão de vendas em quantidades por produto, previsão de preços dos produtos nos mercados; identificação dos impostos referentes às vendas e o orçamento em moeda corrente no país. (LUZ, 2015, p.21)

Contudo Bazzi (2016) afirma que o orçamento de vendas são metas determinadas conforme a necessidade de controle da empresa. As metas devem ser realistas, pois as demais peças orçamentárias são elaboradas com base no orçamento de vendas.

O orçamento de vendas é constituído pelas projeções de vendas futuras para um determinado período, nas quais são relacionados os produtos e serviços oferecidos e distribuição dos mesmos em cada mercado atuante da organização. No orçamento de vendas consta as quantidades, os preços unitários dos produtos e a receita total projetada. O orçamento de vendas é a base para os demais orçamentos (orçamento de produção, material, mão de obra direta e outros) da empresa (SOUZA, 2014).

Conforme os autores relatam o orçamento de vendas é a base dos demais orçamentos da instituição, como orçamento de capital, orçamento de material direto e orçamento de mão de obra, sendo este o tema abordado a seguir.

### **2.3.2 Orçamento de mão de obra direta**

De acordo com Souza (2014, p. 247) o orçamento de mão de obra direta “contempla as horas e os custos de mão de obra consumidos no processo produtivo. É importante para a gestão da quantidade e dos custos dos colaboradores e como subsídio ao processo de contratação de pessoal. ”

Segundo Macedo e Corbari (2014, p.134) o orçamento de mão de obra direta “visa programar a quantidade de horas necessárias para atender à produção estimada e seu respectivo valor. ”

Souza (2014, p. 245) completa que o orçamento de mão de obra direta (MOD) “representa o detalhamento da quantidade e qualificação dos colaboradores necessários para a realização das atividades produtivas da empresa. ” O planejamento de mão de obra é uma tarefa difícil, requer o envolvimento de muitas áreas responsáveis por diferentes atividades

(administração salarial, avaliação de desempenho, recrutamento, treinamento, representantes de sindicatos e outros), e representa o planejamento e controle da mão de obra relacionada diretamente com a produção, quantificando os tipos de mão de obra e jornada de trabalho para a produção orçada.

Para Sanvincente e Santos (2013, p.85) “orçar a mão-de-obra direta significa a) estimar a quantidade de mão-de-obra direta que será necessária para cumprir o programa de produção, b) projetar a taxa horária que será utilizada e c) calcular o custo total de mão-de-obra. ” Este orçamento somado ao orçamento de matéria-prima e de custos indiretos de fabricação resulta na apuração do custo total de produção da organização

Na composição orçamentária atenta o fato que “devem ser observados o volume necessário de mão de obra direta e o número de colaboradores exigidos no processo produtivo, e também os custos unitários e totais de produção de cada produto, os desembolsos de caixa necessários e o controle das atividades realizadas.” (SOUZA, 2014, p. 248)

Em relação ao orçamento de mão de obra direta Hoji (2012) discute que sua finalidade é determinar a quantidade e o valor total das horas gastas com mão de obra diretamente aplicada à produção.

Bazzi (2016) complementa que no orçamento de mão de obra direta deve-se analisar a capacidade produtiva e as condições e disposições dos colaboradores para a execução conforme o planejamento.

O orçamento de mão de obra direta considera as horas e os custos com mão de obra consumidos no processo de produção, conforme cita Souza (2014). Macedo e Corbari (2014) complementa que o orçamento de mão de obra direta visa a programação da quantidade de horas necessárias para atender a demanda de produção e seu respectivo valor.

Seguindo a cronologia do tema abordado, na próxima seção será discutido a respeito do orçamento de despesas de vendas e administrativas.

### **2.3.3 Orçamento de despesas de vendas e administrativas**

Em relação ao orçamento de despesas Bazzi (2016, p. 208) afirma que eles “são formados pela junção de três tipos de despesas específicas de uma empresa (administrativas, comerciais e financeiras)”, sendo as administrativas analisadas conforme a estrutura administrativa empresarial; as comerciais referentes às despesas de vendas, com destaque para as comissões e as financeiras que são criadas conforme o planejamento financeiro, no qual se

analisa a necessidade real de caixa da empresa, que será a sustentação para viabilização da execução das peças orçamentárias (BAZZI, 2016).

Para Macedo e Corbari (2014, p.141) o orçamento das despesas (administrativa e com vendas) são “os gastos incorridos na manutenção da estrutura organizacional, ocorridos na gestão da empresa e na comercialização do produto. ” Em relação à comercialização dos produtos é denominada despesas com vendas, e as voltadas para a gestão da empresa são classificadas como despesas administrativas.

Contudo, Hoji (2012) divide o orçamento de despesas em duas partes: sendo orçamento de despesas de venda, que visa dimensionar os recursos necessários e que dão suporte às vendas orçadas. A maior parte das despesas de vendas é oriunda da natureza fixa, e as despesas de vendas e distribuição variáveis; e orçamento de despesas administrativas que possuem a finalidade de determinação dos recursos que serão consumidos pela gestão da instituição.

As despesas com vendas, para Macedo e Corbari (2014) são classificadas em fixas e variáveis. Essa separação permite ao gestor o conhecimento do impacto no Fluxo de Caixa nos vários volumes de vendas. Em tese, quanto mais se vende, maior o desembolso, contudo, deve-se considerar que os gastos existirão mesmo que haja quedas nas vendas.

Em relação as despesas administrativas, Macedo e Corbari (2014) discutem que elas compreendem as despesas fundamentais à organização e operação das atividades da empresa, incluindo gastos como viagens, treinamentos, salários e encargos. O conhecimento destes gastos permite ao gestor saber o impacto dos gastos administrativos em relação aos gastos totais, adquirindo o conhecimento e visão se deve ou não recorrer à terceirização de algumas atividades.

No orçamento de despesas administrativas e com vendas, de acordo com Hoji (2012) a parte administrativa possui como finalidade definir os custos que serão consumidos pela gestão da instituição. A parte de despesas com vendas visa mensurar os recursos necessários e que dão suporte às vendas orçadas. Macedo e Corbari (2014) complementa que o orçamento de despesa administrativa permite o impacto dos gastos administrativos comparados aos gastos totais, vislumbrando cenários de possíveis a terceirização de atividades. O orçamento de despesas com vendas permite a visualização do impacto dos gastos no Fluxo de caixa.

O orçamento operacional (orçamento de vendas, produção, mão de obra direta e os demais descritos nessa seção) influenciam, segundo Macedo e Corbari (2014), diretamente as demonstrações contábeis, assim na próxima seção serão abordadas as projeções de resultados.

## **2.4 Projeção de resultados**

Luz (2015) aborda que as projeções orçamentárias requerem visão de futuro adequada, visto que decorrem da construção de cenário após leitura e análise do ambiente em que o negócio está inserido. As metas empresariais devem estar alinhadas com as informações decorrentes da análise dos ambientes internos e externos.

De acordo com Bazzi (2016) o demonstrativo de resultados projetado trata-se da projeção do resultado da empresa conforme todas as peças orçamentárias do planejamento econômico.

Andrich e Cruz (2013) mencionam que todo o processo orçamentário objetiva à projeção de resultados futuros e em relação a termos econômicos, é representado pela DRE.

Para a elaboração da DRE necessita de conhecimento do fluxo de caixa da organização. Assim, a próxima seção aborda a projeção da demonstração do fluxo de caixa.

### **2.4.1 Projeção da demonstração de fluxo de caixa**

Segundo Gitman e Zutter (2017, p.68) a demonstração de fluxo de caixa “fornece um resumo dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e de financiamento da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos saldos de caixa e títulos negociáveis no período determinado.”

Os fluxos de caixa de uma empresa se classificam em três categorias: fluxo de caixa das atividades operacionais, fluxo de caixa das atividades de investimento e fluxo de caixa das atividades de financiamento. Os fluxos de caixa das atividades operacionais se relacionam de modo direto com a venda e produção de bens/serviços da empresa. Os fluxos de caixa de atividades de investimentos estão associados a compra e venda de ativos imobilizados e participações societárias em outras empresas. Os fluxos de caixa de atividades de financiamento são resultantes das operações de financiamento com capital terceirizado e capital próprio, incluem a captação e quitação da dívida, entrada de caixa oriunda da venda de ações e saídas de caixa para pagamento de dividendos ou recompras de ações. (GITMAN; ZUTTER, 2017).

Segundo Andrich e Cruz (2013) através das demonstrações geradas pela DRE (Demonstração de resultado do exercício) e Balanço Patrimonial, a demonstração de fluxo de caixa é capaz de revelar o motivo que a empresa obteve lucro contábil, mas não possui

dinheiro em caixa, os dividendos pagos, investimentos realizados em imobilizado, precisão das provisões financeiras realizadas no passado, aportes de capital executados e suas origens.

De acordo com Gitman e Zutter (2017) as demonstrações de fluxos de caixa de um certo período utiliza dados referentes a demonstração de resultados do período em conjunto com o balanço patrimonial do início e do fim do período. A demonstração de fluxo de caixa possibilita ao administrador financeiro e partes interessadas a análise do fluxo de caixa da empresa, ressaltando-se que deve dar atenção especial as principais categorias do fluxo de caixa, como itens individuais de entrada e saída de caixa, visando identificar acontecimentos contrários a política financeira empresarial.

De acordo com Padozeve (2016) a demonstração dos fluxos de caixa deve ser elaborada pelo método direto, o qual trabalha exclusivamente com movimentação que geram ou reduzem caixa, e pelo método indireto que possui como base o lucro obtido e verifica as mudanças patrimoniais dos elementos do ativo e passivo que receberam impacto financeiro, evidenciando o saldo de caixa.

A demonstração de fluxo de caixa, segundo Gitman e Zutter (2017) pode ser usada como avaliação do progresso em relação às metas propostas ou para identificação de ineficiência. O administrador financeiro pode preparar uma demonstração de fluxos de caixa a partir das demonstrações financeiras projetadas com o intuito de determinar se as ações planejadas são desejáveis tendo em vista os fluxos de caixa resultantes.

As demonstrações de fluxo de caixa são um resumo dos fluxos operacionais, de investimento e de financiamento da empresa conciliando as variações do saldo de caixa, conforme salienta Gitman e Zutter (2017). São possíveis de serem elaboradas através de dois métodos: direto e indireto, como aborda Padozeve (2016).

Na seção a seguir, será discorrido a respeito da projeção da demonstração de resultados.

#### **2.4.2 Projeção da demonstração de resultados**

De acordo com Gitman e Zutter (2017, p. 60) “a demonstração de resultado fornece um resumo financeiros dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período”, sendo as mais comuns relativas ao período de um ano, normalmente no encerramento do ano civil, 31 de dezembro.

Luz (2015) salienta que a projeção de resultados possui dois objetivos principais: permissão de analisar se dentro das premissas orçamentárias, a instituição estará criando ou

não valor para seus acionistas e se terá aumento ou diminuição da capacidade de liquidação de compromissos a curto e longo prazo. Além disso, a projeção possibilita a análise crítica da composição e origem de recursos que estão financiando os recursos mobilizados pela empresa.

Padozeve (2016) relata que a demonstração de resultados esclarece a origem e geração do lucro, expondo a estrutura de custos, receitas e despesas. A estrutura de uma demonstração de resultados é conforme evidencia a **Quadro 11**.

**Quadro 11:** Estrutura da Demonstração de resultado

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO ( Período 01.01 a 31.12)</b>
<b>Receita Operacional Bruta</b>
(-) Tributos incidentes sobre vendas
(-) Devoluções e abatimentos
<b>= Receita Operacional Líquida</b>
(-) Custos das vendas
<b>= Lucro Bruto</b>
(+) Outras receitas operacionais
<b>= Lucro Operacional antes dos Resultados Financeiros</b>
(-) Despesas financeiras líquidas
<b>= Lucro (Prejuízo) Operacional</b>
(+) Outras receitas
(-) Outras despesas
<b>= Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda</b>
(-) Provisão para imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido
(-) Participação dos administradores
(-) Participação dos empregados
<b>=Lucro (Prejuízo) do Exercício</b>

**Fonte:** Adaptado de Padozeve (2016)

Para Bazzi (2016) através da representação da Demonstração de resultados do exercício pode analisar vários resultados diferentes da instituição, que pode servir de base para o desenvolvimento dos fluxos de caixa que poderão ser gerados.



A demonstração de resultados ilustra a origem e geração do lucro, expondo a estrutura dos custos, despesas e receitas, conforme salienta Padozeve (2016). No tópico a seguir, abordará os elementos do controle orçamentário.

### **2.4.3 Elementos de controle orçamentário**

O controle orçamentário, segundo Macedo e Corbari (2014, p.114) “é a fase que ocorre concomitantemente ou após a execução dos planos e serve como ferramenta de análise das ações implementadas.”

De acordo com Souza (2013, p. 240) *apud* por Bazzi (2016) o controle orçamentário pode ser realizado conforme três critérios mais aprofundados, que são eles:

- 1- avaliação do desempenho da receita mensal comparando a receita orçada;
- 2- avaliação mensal dos gastos feitos comparando os gastos já previstos no orçamento;
- 3- avaliação de que modo o resultado final foi atingido por variações eventuais.

Bazzi (2016) afirma que o controle orçamentário é feito através de análises de relatórios que apresentam informações do orçamento com o que de fato foi realizado, de modo estruturado, permitindo a avaliação dos objetivos e aspectos mencionados no planejamento orçamentário, comparando-se entre períodos e apurando-se, no final, os desvios que ocorreram. Bazzi (2016) ainda discute que esses relatórios podem ser obtidos em qualquer fase do orçamento.

Segundo Macedo e Corbari (2014, p.116) o controle orçamentário garante “que o desempenho real esteja em conformidade com os planos preestabelecidos. A operacionalização do controle orçamentário ocorre pelo confronto entre previsto e realizado.” Ainda conforme o pensamento do autor, as variações devem ser identificadas, investigadas e reajustadas, porém para a existência do controle é necessário que o planejamento tenha sido previamente estipulado.

Assim, Bazzi (2016) complementa que as peças orçamentárias componentes do orçamento são essenciais para o processo de controle por aquecerem o processo de comunicação e a coordenação geral, através do planejamento orçamentário. “O processo de orçamento também é muito útil no processo de controle porque acaba indicando um determinado padrão de avaliação do desempenho empresarial” (BAZZI, 2016, p.222).

De acordo com Frezati (2005) *apud* Macedo e Corbari (2014, p.117) os elementos que caracterizam o processo de controle orçamentário, levam em conta acompanhamento dos elementos da Demonstração do Resultado do Exercício, da Demonstração do Fluxo de Caixa, do Balanço Patrimonial e dos indicadores financeiros.

O controle orçamentário é a fase em que ocorre após a execução dos planos e serve como ferramenta de análise de ações que foram colocadas em prática. (MACEDO; CORBARI, 2014). Os elementos que compõem o controle orçamentário levam em consideração a DRE, DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa), Balanço Patrimonial e indicadores financeiros.

Na seção seguir são conceituadas as cooperativas de crédito, bem como a diferença entre cooperativa de crédito e banco.

## **2.5 Cooperativas de crédito**

Segundo Pinheiro (2008, p. 7) “sociedades cooperativistas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971”.

As sociedades cooperativas são classificadas como cooperativas singulares, cooperativas centrais e federações de cooperativas; confederações de cooperativas. As cooperativas singulares são destinadas a prestação de serviços diretamente aos associados. As cooperativas centrais e federações de cooperativas são compostas por cooperativas singulares e objetivam organizar em comum e maior escala, os serviços econômicos e de assistência aos interesses das filiadas, integrando e orientando atividades. As confederações de cooperativas são constituídas por centrais e federações de cooperativas, sendo seu objetivo orientar e coordenar atividades das filiais em casos que transcender a capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações. (PINHEIRO, 2008)

Desde a fundação da primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, em 1844, há aprovados sete princípios do cooperativismo, nos quais as cooperativas colocam seus valores em prática. De acordo com OCB (2018) são eles:

- 1º Adesão voluntária e livre;
- 2º Gestão democrática;
- 3º Participação econômica dos membros;
- 4º Autonomia e independência;

5º Educação, formação e informação

6º Intercooperação; e

7º Interesse pela comunidade.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas com o intuito de prestação de serviços financeiros exclusivamente aos seus associados, que são donos e usuários da cooperativa, participam da gestão e usufrui de seus produtos e serviços. Assim como em um banco, na cooperativa de crédito o associado encontra os principais serviços como conta corrente, aplicação financeira, empréstimos, cartões de crédito, conta poupança e financiamentos. (BACEN, 2018)

As cooperativas de crédito funcionam de modo similar aos bancos, possuem em essência os mesmos serviços, porém baseados nos princípios cooperativistas e com aspectos diferentes dos bancos, conforme evidencia o **Quadro 12**.

**Quadro 12:** Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito

<b>BANCOS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Propriedade privada; visa maximização de lucros.	Propriedade social e não se visa a lucros.
É permitida a transferência de ações a terceiros.	É vetada a transferência de quotas-partes a terceiros.
Os membros do Conselho de Administração são proprietários ou provenientes do mercado.	Os membros do Conselho de Administração são cooperados.
O usuário é mero cliente	O usuário é o próprio dono, tem decisão ativa na política operacional e deve ser tratado com isonomia.
No relacionamento com o cliente, há prioridade de redução de custos e de riscos.	Analisa a capacidade de investimento e pagamento dos associados.
Priorizam os grandes centros urbanos	Atuam também em comunidades mais remotas.
Tendem ao atendimento impessoal, com base na reciprocidade financeira, e focam exclusivamente a dimensão econômica.	Predomina o atendimento pessoal aos associados, com relações mais sociais entre dirigentes, funcionários e associados. Dimensão socioeconômica se sobrepõe.
Vínculo frágil com a comunidade.	Vínculo com a comunidade, na qual aplicam os recursos captados
Focam-se na concorrência de mercado	Desenvolvem-se pela cooperação
A remuneração dos acionistas é proporcional ao capital investido	Sobras no exercício podem ser distribuídas entre os associados na proporção dos serviços financeiros utilizados ou reinvestidos em fundos cooperativos.

**Fonte:** Adaptado do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (2018)

A cooperativa de crédito tem sua área de atuação somente em municípios previstos em seu Estatuto Social. A adesão dos membros é restringida aqueles que satisfaçam a condição do vínculo associativo, com exceção às cooperativas de livre admissão de associados. Em virtude dessa característica, as cooperativas atuam em regiões, com captação e aplicação de seus recursos nos limites de sua área de atuação, contribuindo para o desenvolvimento local. (FGCOOP, 2018)

No Brasil, o Sistema Nacional de Crédito Corporativo (SNCC), segundo o FGCOOP (2018), está estruturado em 04 (quatro) grandes grupos: Sistema de Cooperativas de Crédito no Brasil (SICOOB), Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde (UNICRED) e Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (CONFESOL).

## **2.6 Síntese do referencial teórico**

Neste referencial discorreu-se sobre Orçamento Empresarial, a Elaboração do orçamento econômico-financeiro; Elaboração de Quadros orçamentários; Projeção de resultados e Cooperativas de crédito.

O orçamento empresarial consiste em um plano financeiro que implementa todas as metas e estratégias de um negócio em um determinado período, tendo condições de avaliar o desempenho da entidade, gestores e área interna. Trata-se de um método de tomada de decisão, com o objetivo principal de planejar as atividades da empresa e sua contratação a curto, médio e longo prazo. O principal objetivo da empresa é implementação do planejamento estratégico através de um processo administrativo longo e contínuo. (FREZATTI, 2015; SCHIAVO, 2013; GUINDANI et al., 2012)

A elaboração do orçamento econômico-financeiro tem como função básica o estabelecimento do orçamento dos gastos que serão realizados com o intuito de obter investimentos para a organização. Sua finalidade é a conversão em informações monetárias as decisões implementadas. (PADOZEVE, 2016; FREZATTI, 2015)

A elaboração de quadros orçamentários visa a criação de peças orçamentárias com o objetivo de determinar as metas associadas diretamente à Demonstração do Resultado do Exercício da empresa. As peças orçamentárias que formam o planejamento orçamentário econômico são o orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de matéria-prima, orçamento de mão de obra direta, orçamento de despesas. (BAZZI, 2016)

O demonstrativo de resultado projetado trata-se da projeção do resultado da empresa conforme todas as peças orçamentárias do planejamento econômico. Todo o processo orçamentário objetiva a projeção de resultados futuros e em relação a termos econômicos, é representado pela Demonstração de Resultado do Exercício, compreendendo que se faz necessário conhecer e elaborar a projeção do resultado e a projeção de fluxo de caixa, esta por sua vez se trata de um resumo dos fluxos operacionais, de investimento e de financiamento da empresa conciliando as variações do saldo de caixa e aquela ilustra a origem e geração do lucro, expondo a estrutura dos custos, despesas e receitas.(ANDRICH; CRUZ, 2013)

As cooperativas de crédito são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas com o intuito de prestação de serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Assim como em um banco, na cooperativa de crédito o associado encontra os principais serviços como conta corrente, aplicação financeira, empréstimos, cartões de crédito, conta poupança e financiamentos. As áreas de atuação das cooperativas de crédito estão determinadas no seu próprio estatuto. (BACEN, 2018)

A seção a seguir, abordará a metodologia usada pela autora para a realização deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo descrever a metodologia utilizada para a realização de um estudo de caso em duas cooperativas de crédito de livre admissão, localizadas na região do Alto São Francisco, no estado de Minas Gerais, no ano de 2018.

Este estudo segue a classificação taxonômica proposta por Silva e Menezes (2005), e serão descritos os instrumentos e processos utilizados para quantificar e qualificar a visão das diretorias executivas e presidentes quanto ao uso do orçamento empresarial nas cooperativas de crédito de livre admissão.

#### 3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema

A pesquisa, sob o ponto de vista da abordagem do problema, foi classificada como pesquisa quantitativa e qualitativa.

De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20) a pesquisa qualitativa considera que há “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. ” A pesquisa qualitativa não requer uso de procedimentos e técnicas estatísticas, o pesquisador tende a analisar seus dados por meio da indução. “O processo e seu significado são os focos principais da abordagem”.

A pesquisa qualitativa permite que o pesquisador tenha uma postura interpretativa dos dados no mundo real e natural, com a intenção de entender o fenômeno nos sentidos atribuídos pelas pessoas envolvidas no ambiente social. “No processo de análise da pesquisa qualitativa é preciso determinar quais questões são mais importantes diante do elevado volume de dados e informações levantados no decorrer da investigação científica. ” (PEROVANO, 2016, p.43)

Para Silva e Menezes (2005, p. 20) a pesquisa quantitativa “considera tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números e opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas. ”

Segundo Fazenda, Tavares e Godoy (2017, p.61), a pesquisa quantitativa é um tipo de pesquisa “sobre um problema humano, social, físico, entre outros, baseada em testagem de uma teoria composta de variáveis medidas por valores numéricos e analisadas via procedimentos estatísticos, a fim de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. ”

Neste estudo, a abordagem qualitativa foi evidenciada mediante a interpretação dos

dados coletados nas cooperativas a partir da aplicação dos questionários.

A pesquisa quantitativa ocorre por meio de interpretação, análise de dados e conteúdo relacionados as informações obtidas da aplicação dos questionários semiabertos aplicados aos presidentes e diretoria executiva das cooperativas de crédito.

### **3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos**

A pesquisa, sob o ponto de vista dos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva.

De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 21) a pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explicito ou a construir hipóteses.” A pesquisa exploratória envolve o planejamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análises de exemplos com o intuito de estímulo da compreensão. De modo geral, adota as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Andrade (2010, p. 112) complementa que “a pesquisa exploratória, na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa.”

Contudo, Perovano (2016) aborda que a pesquisa exploratória analisa fenômenos não conhecidos ou pouco investigados, tem como principal característica a exploração de variáveis contidas na questão problema, assim, os estudos exploratórios não apresentam hipóteses, cabendo ao pesquisador interpretar os dados e informações conforme a conexão com o meio em que se encontram e gerar explicações, por meio do estudo descritivo.

A pesquisa descritiva, para Silva e Menezes (2005, p. 21) visa “descrever as características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para Bertucci (2011) a pesquisa descritiva transmite a ideia de descrever uma situação, com o objetivo principal de estabelecimento de relações entre as variáveis analisadas e assim levantar hipóteses para explicar essas relações.

De acordo com Perovano (2016) a pesquisa descritiva com o enfoque qualitativo o pesquisador deve fazer a coleta de dados e no processo de análise, buscar compreender a existência das variáveis em determinado contexto. No enfoque quantitativo, o pesquisador deve realizar a coleta de dados para a medição das variáveis.

Neste estudo, a pesquisa exploratória foi evidenciada pelo levantamento bibliográfico através da utilização de livros e teses que serão citados na seção 3.3, com o intuito de busca

de maior compreensão, aprofundamento e familiaridade com o assunto discorrido.

A pesquisa descritiva é evidenciada na descrição dos fatos relatados e dados coletados no questionário semiaberto aplicado com os diretores executivos e presidente das duas Cooperativas de Crédito de Livre Admissão.

### **3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos**

A pesquisa, sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, classifica-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Silva e Menezes (2005) a pesquisa bibliográfica é elaborada baseada em materiais já publicados, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponíveis na internet.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 199) a pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o que foi relatado sobre determinado assunto, permitindo explorar novas áreas que não foram ‘cristalizadas’ suficientemente e com o objetivo de possibilitar ao cientista reforço correlato na análise de suas pesquisas e informações, propiciando “o exame de um tema sobre um novo enfoque, chegando a conclusões inovadoras.”

Neste estudo foram utilizados livros disponíveis na biblioteca física e virtual da FASF. Aliadas aos livros, teses e dissertações manuseadas neste estudo, foram utilizadas outras fontes disponíveis na rede mundial de computadores (internet) tais como Bacen (2018), FGCoop (2018) e OCB (2018).

Silva e Menezes (2005, p. 21) o estudo de caso é evidenciado “quando envolve estudo profundo e exaustivo a um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.”

Para Marconi e Lakatos (2017) o estudo de caso é o levantamento profundo de um determinado caso ou grupo humano sob todos seus aspectos. É limitado, pois não pode ser generalizado, apenas restrito a um caso estudado. Para o autor, existe distintos motivos para estudar casos, sendo eles: intrínsecos (traços particulares), instrumentais (esclarecimento de traços sobre determinadas questões) e coletivos (abordagem de vários fenômenos em conjunto).

O estudo de caso foi realizado em duas cooperativas de crédito situadas na região do Alto São Francisco no Estado de Minas Gerais, no ano de 2018, com o intuito de verificar



como o orçamento empresarial influencia na tomada de decisão financeira das organizações estudadas.

### 3.4 Unidade de análise

A unidade de análise deste estudo é duas cooperativas de crédito de livre admissão localizadas em municípios pertencentes a região do Alto São Francisco, no Estado de Minas Gerais.

A escolha das cooperativas de crédito que participaram do estudo se deu através da obtenção de uma listagem de divisão das cidades onde estão localizadas as cooperativas de crédito por regiões, denominadas UAR<sup>2</sup> (um total de quatorze), no Estado de Minas Gerais. A pesquisadora optou por escolher a UAR-4, por meio de amostragem não probabilística por julgamento. Esta listagem das cidades pertencentes a UAR-4 foi fornecida por uma cooperativa de crédito que é objeto de estudo desta pesquisa.

Após a aquisição da listagem, foram contatadas as catorze cooperativas solicitando autorização para a realização desta pesquisa. Em resposta ao pedido solicitado, duas cooperativas não autorizaram a realização da pesquisa, com a alegação de não terem a implantação de um planejamento orçamentário e, nove cooperativas não retornaram à solicitação de autorização para a realização da pesquisa, sem apresentação de justificativa. A uma cooperativa foi enviada solicitação por e-mail e houve alegação de não recebimento do mesmo.

Assim, ao final foram duas cooperativas de crédito que participaram desta pesquisa. É relevante ressaltar que a pesquisadora é ex-estagiária de uma cooperativa de crédito em estudo.

As cooperativas de crédito em estudo estão no mercado há cerca de vinte e cinco anos.

Para preservar a identidade dos sujeitos e das empresas atribui-se um código de identificação para cada Cooperativa de Crédito, conforme descrito no **Quadro 13**. Para a identificação dos diretores e presidentes, será utilizada a codificação: DA para diretores administrativo, DR para diretor de risco, DN para diretor de negócios e P para presidente.

---

<sup>2</sup> Unidade Administrativa Regional

**Quadro 13:** Principais dados das cooperativas pesquisadas

Identificação	Tempo de mercado	NÚMEROS					
		Colaboradores	Diretoria executiva	Presidente	Associados	Conselho	Postos de atendimentos
A1	30 anos	57	2	1	8000	13	3
A2	26 anos	84	3	1	11.107	8	4

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O conglomerado dessas cooperativas forma um sistema nacional com mais de 4 milhões de cooperados, 2,6 mil postos de atendimento, distribuídos por todo Brasil. Composto por cooperativas financeiras e empresas de apoio oferecem serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, aquisição de meios eletrônicos de pagamento, dentre outros. São cooperativas financeiras, onde os clientes são os donos e por isso os resultados financeiros são divididos entre os cooperados.

Segundo Vergara (2004) os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados necessários para a realização da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa<sup>3</sup> são os presidentes e a diretoria executiva das duas Cooperativas de Crédito de Livre Admissão em estudo. O questionário semiaberto foi aplicado com a diretoria executiva devido ao fato de exercerem funções responsáveis pelas tomadas de decisões (decisões de investimentos, aplicações de recursos, admissão e demissão de colaboradores, planejamento estratégico e orçamentário, análises de risco, custos, rentabilidade, demonstrações financeiras, etc.) dos objetos de estudo.

Aos presidentes das cooperativas também foram aplicados questionários semiabertos visto que é de responsabilidade dos mesmos a gestão e acompanhamento das atividades, objetivos traçados das cooperativas.

### 3.5 Instrumento de coletas de dados

Este estudo teve como instrumento de coleta de dados o questionário semiaberto, denominado também como questionário semiestruturado ou semifechado.

<sup>3</sup> Os sujeitos da pesquisa são todo o diretor administrativo, diretor financeiro, diretor de negócios, diretor de riscos (diretoria executiva) e presidentes das 2 (duas) Cooperativas de Crédito. A quantidade é expressa no **Quadro 13**.

O questionário, para Marconi e Lakatos (2010), é um instrumento de coleta de dados, formado por perguntas ordenadas a serem respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador.

Silva e Menezes (2005, p. 33) salientam que o questionário “é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções.” Essas instruções, sendo o autor, contém de forma clara e de fácil entendimento o próprio da aplicação do questionário, a contribuição do respondente e facilitar o preenchimento.

De acordo com Perovano (2016, p. 215) “os questionários podem ser preparados com dois tipos de perguntas: **fechadas** e **abertas**. Há também a opção de combinar os dois tipos de perguntas em um mesmo instrumento, caso em que é denominado **semifechado** ou **semiestruturado**.” (grifo do autor)

Para Perovano (2016) os questionários de perguntas fechadas possuem categorias criadas como opções de delimitação, elaboradas previamente pelo pesquisador, sem a opção de complementação de resposta pelo respondente. O sujeito da pesquisa assinala uma ou mais opções, conforme orientação contida na pergunta. Os questionários de perguntas abertas concedem ao respondente a possibilidade de relatar o seu ponto de vista sobre determinado objeto de estudo, sendo as respostas discursivas.

A modalidade de questionário de perguntas semifechadas ou semiestruturadas é composta por questões abertas e fechadas. As questões fechadas seguem o padrão e orientação de elaboração dos questionários com perguntas fechadas. A parte de perguntas abertas do questionário auxilia na complementação de ideias e opiniões do respondente sobre os itens de respostas fechadas ou é uma nova alternativa de resposta (Perovano, 2016).

Os questionários semiabertos foram elaborados e embasados no que os principais autores discutem acerca do Orçamento Empresarial nas organizações. O questionário que foi instrumento de coleta de dados desta pesquisa trata-se de uma adaptação de dois instrumentos de coletas de dados (questionários) já validados e utilizados em duas dissertações de mestrado.

As questões do instrumento de coletas de dados (entrevista e questionário) da dissertação de mestrado intitulada como ‘O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte’ de autoria de Dariane Reis Fraga Castanheira, ano de 2008, da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade foram adaptadas para as questões 17, 20, 23, 24 e 25 do instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

As questões do instrumento de coleta de dados (questionário) da dissertação de mestrado intitulada ‘Influência do estilo do uso do orçamento empresarial sobre as percepções do usuário’ de autoria de Daniel Magalhães Mucci, ano de 2014, da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade foram adaptadas para a pergunta 22 do instrumento de coleta de dados deste estudo.

O primeiro pré-teste do questionário foi aplicado nos dias 5 e 13 de junho de 2018 junto ao gerente de negócios de uma das cooperativas de crédito de livre admissão pesquisada e professor especializado no assunto.

O resultado do pré-teste foi evidenciado que a pedido do gerente de negócios fossem readaptadas as perguntas com o intuito de torná-las mais simples e claras. Após as correções, um novo pré-teste foi aplicado em 04 de agosto de 2018, não obtendo nenhuma solicitação de correção.

As versões finais dos questionários foram aplicadas junto a diretoria executiva e aos presidentes das cooperativas de crédito durante o mês de setembro de 2018. Foi utilizado a plataforma Formulários Google para a aplicação e envio dos questionários aos participantes da pesquisa.

Houve dificuldades na obtenção dos questionários respondidos, uma vez que os e-mails cadastrados não possibilitaram a abertura do link do questionário, sendo necessário aplicação presencial; envio das questões por e-mail e diversos contatos por *WhatsApp* para retorno do questionário preenchidos.

### **3.6 Tratamento de dados**

Os dados levantados dos instrumentos utilizados para a coleta de dados foram submetidos a análise de conteúdo.

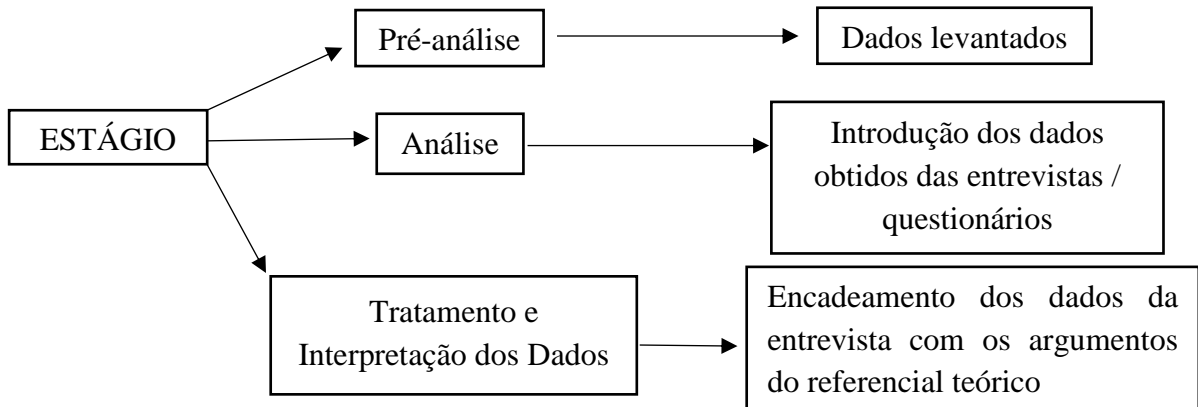
As perguntas do questionário foram submetidas a uma análise de conteúdo. Segundo Vergara (2004), o tratamento dos dados trata-se da seção na qual contém a explicação de como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

A análise de conteúdo leva em consideração o significado do conteúdo, seu objetivo “é a manipulação de mensagens a fim de evidenciar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem; já a análise documental visa à representação sintetizada da informação, para fins de consulta e armazenamento.” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 16)

Para Bardin (1997) a análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas que

analisa as comunicações com o intuito de obter indicadores que possibilitem a conclusão de conhecimentos relativos as percepções de produção/recepção das mensagens. Para o autor, a análise de conteúdo compreende três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento (interpretação) dos resultados, conforme apresentado na **Figura 8**.

**Figura 8:** Esquema de análise de conteúdo

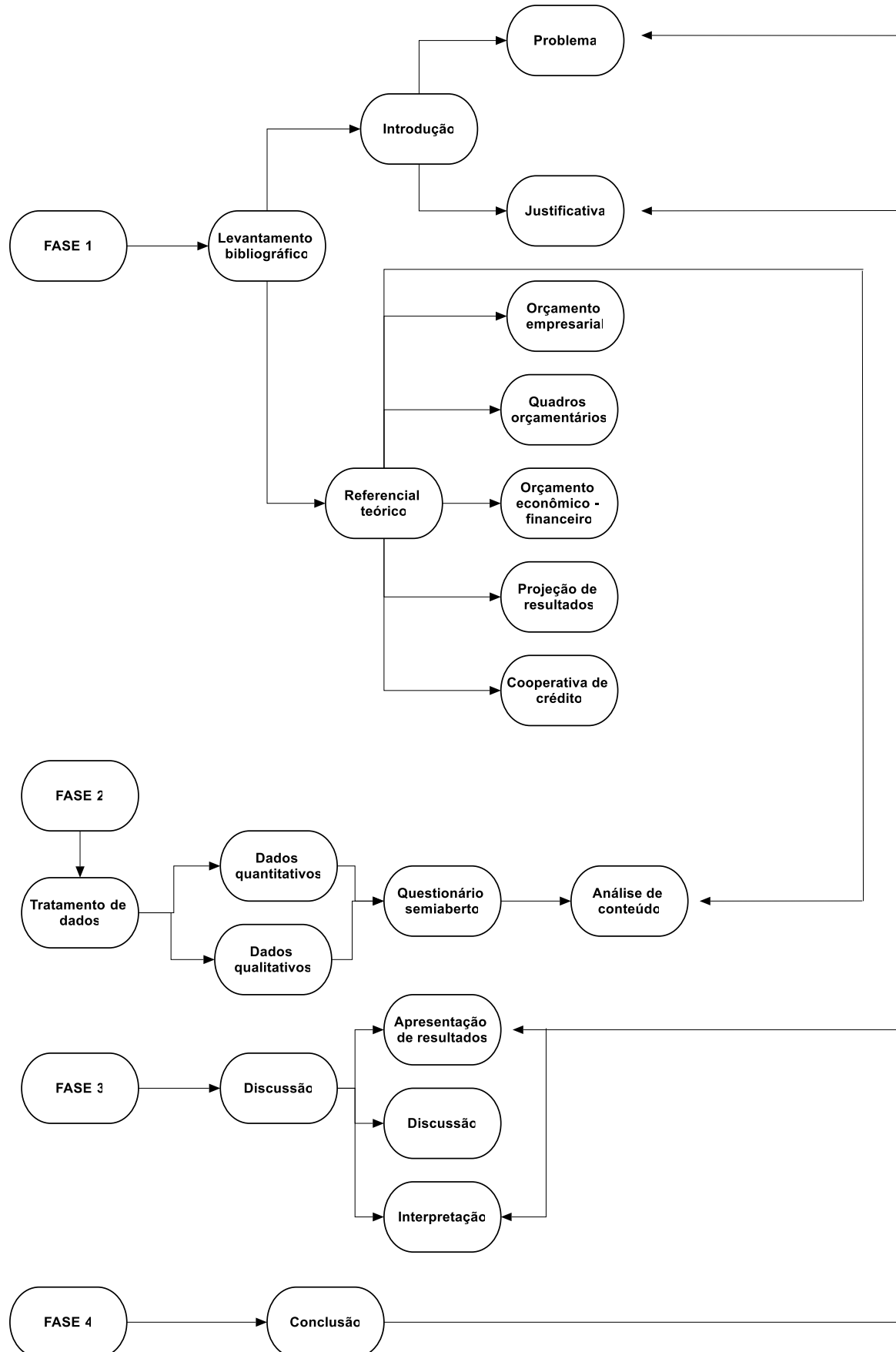


**Fonte:** Adaptado de Bardin (1977)

A pré-análise compreendeu o estabelecimento da questão problema, da hipótese e dos objetivos gerais e específicos deste estudo. Nesta fase a pesquisadora definiu o instrumento de coleta de dados seria utilizado, nesta pesquisa foi o questionário semiaberto. As informações e dados obtidos dos questionários foram utilizadas como base para a análise. Para o tratamento e interpretação dos dados foram realizadas o encadeamento dos dados do questionário com os argumentos do referencial teórico contido na seção 2 deste trabalho.

Na **Figura 9** é apresentado o esquema de pesquisa utilizado na realização deste estudo.

**Figura 9:** Esquema de pesquisa



Fonte: Adaptado de Bertucci (2011)

Na **Fase 1** foi realizado um levantamento bibliográfico, no qual de início ocorreu a definição do tema, para após a escolha iniciar a pesquisa. Depois foi realizada a introdução, definição do problema, a justificativa e os objetivos geral e específicos. Após, deu-se início a composição do Referencial Teórico que teve como tópicos relevantes: Orçamento Empresarial, Elaboração de quadros orçamentários, Elaboração do Orçamento Econômico-Financeiro, Projeção de resultados e Cooperativas de crédito, sendo que para uma melhor compreensão foi efetuada uma pesquisa bibliográfica nos acervos da biblioteca física e virtual da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco – FASF. Portanto, cada tópico foi descrito de forma detalhada com o intuito de melhoria no entendimento do leitor.

Na **Fase 2** foi realizado o tratamento de dados, onde é utilizada a metodologia desta pesquisa, sendo que esta foi quantitativa e qualitativa, na qual foram aplicados questionários semiabertos a diretoria executiva e os presidentes das cooperativas de crédito. Após a aplicação dos questionários semiabertos, foi executada uma análise de conteúdo.

A **Fase 2** está ligada com a **Fase 1**, pois a metodologia é baseada nos objetivo e referencial teórico, sendo que a interligação destas fases surgiu da necessidade de elaboração de análise das respostas obtidas dos diretores e presidentes das cooperativas relacionando com o conteúdo expresso no referencial teórico.

Na **Fase 3** foi elaborada a discussão e interpretação dos resultados, a qual é uma comparação e correlação do conteúdo obtido a partir da análise de conteúdo (perguntas fechadas e abertas do questionário semiaberto aos presidentes e diretoria executiva da **Fase 2**. Em seguida, associa-se a **Fase 1**, ou seja, introdução e referencial teórico. Na **Fase 3** a pesquisadora analisou se as respostas obtidas nos questionários responderam aos objetivos específicos e gerais e a questão-problema deste estudo fundamentando as respostas através dos assuntos discorridos no referencial teórico, ou seja, se as cooperativas de crédito utilizam o orçamento empresarial nas tomadas de decisões financeiras e as influências do mesmo.

Na **Fase 4** foi concluído o estudo, na qual a pesquisadora fez a conclusão do que foi mais relevante recorrendo, para isso, a **Fase 3** e **Fase 1**, devido a necessidade de apresentação das principais conclusões frente à análise e interpretação dos resultados, vinculando-os aos objetivos da pesquisa e respondendo à questão-problema de investigação. Com isso, identificou-se o sucesso nos resultados e se os objetivos foram respondidos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados e as discussões referentes aos dados levantados em campo, onde foi realizado uma aplicação de questionário semiaberto com a diretoria executiva e presidente de duas cooperativas de crédito, objetos de estudo deste trabalho.

Para esse propósito, dividiu-se a seção em três grupos que foram:

- (1) Perfil das cooperativas de crédito de livre admissão
- (2) Análise dos dados coletados na aplicação dos questionários
- (3) Síntese dos resultados e discussão.

A apresentação dos resultados e as discussões pertinentes segue a seguinte ordem:

- I. apresentação da pergunta, de acordo com a ordem no instrumento utilizado, cujo modelo se encontra no **Apêndice A**;
- II. indicação do objetivo da pergunta;
- III. apresentação das análises dos resultados da pergunta através de textos, gráficos, tabelas e/ou quadros;
- IV. discussão dos resultados descritos;
- V. interpretação dos resultados.

No **Quadro 14** são apresentadas as siglas utilizadas nessa seção, a fim de facilitar a compreensão do leitor.

**Quadro 14:** Siglas e seus significados

<b>SIGLAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
A1	Cooperativa de crédito de livre admissão
A2	Cooperativa de crédito de livre admissão
P	Presidente
DA	Diretor administrativo
DR	Diretor de risco
DN	Diretor de negócios
PA's	Postos de atendimento
CAD	Unidade de cadastro

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)



As siglas apresentadas no **Quadro 14** foram elaboradas na intenção de facilitar o entendimento do leitor e a apresentação dos dados, preservando o anonimato das cooperativas pesquisadas.

Na próxima seção são apresentados os resultados e discussões em relação ao grupo 1 – Perfil das cooperativas de crédito de livre admissão.

#### 4.1 Perfil das cooperativas de crédito de livre admissão

Nesta seção há a apresentação dos resultados levantados mediante a aplicação de questionários aos diretores e presidentes de duas cooperativas de crédito.

Os dados serão apresentados em quadros, contendo os resultados obtidos da aplicação do instrumento de pesquisa referente as perguntas de 1(um) a 16(dezesseis), conforme ordem presente no questionário. (**APÊNDICE A**)

As perguntas referidas no parágrafo anterior possuem como objetivo a identificação e qualificação do perfil das cooperativas de crédito de livre admissão participantes deste estudo, a fim de se ter uma visão sistêmica das empresas.

Os resultados estão expressos e representados no **Quadro 15** e **Quadro 16**.

**Quadro 15:** Perfil da cooperativa A1 sob ponto de vista de seus diretores e presidentes

Identificação	Tempo de mercado	NÚMEROS						Cooperativa de origem
		Colaboradores (masculino)	Colaboradores (feminino)	Diretoria executiva	Associados	Conselheiros	Postos de atendimentos	
P	30 anos	Matriz: 21 PAs <sup>4</sup> : 5	Matriz: 22 PAs: 9	2 membros	7961	Conselheiros adm.: 7 Conselheiros Fiscal: 6	3	Rural
DA	30 anos	Matriz: 17 PAs: 3	Matriz: 22 PAs: 5	2 membros	Aprox. 8000	Adm.: 7 Fiscal: 6	2	Rural

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

A cooperativa A1, conforme apresentado no **Quadro 15**, possui 30 anos de mercado,

<sup>4</sup> PA's : Postos de atendimento

tendo sido formada inicialmente para ser uma cooperativa de produtores rurais e após algum tempo se tornar uma cooperativa de crédito de livre admissão. Seu conselho é constituído por treze (13) membros, sua diretoria executiva por dois diretores (administrativo e financeiro) e um presidente.

O número de associados é de aproximadamente 8000 associados. O número de colaboradores é diferente, assim como o número de postos de atendimento, em relação as respostas obtidas dos diretores e presidente. Conforme resposta do presidente da cooperativa, a cooperativa é constituída por 57 colaboradores, sendo 31 mulheres e 26 homens. O perfil evidencia que as mulheres são dominância dentro da cooperativa de crédito de livre admissão.

Em relação aos postos de atendimento, surgiram respostas diferentes dos respondentes. De acordo com o presidente da cooperativa, há 3 (três) postos de atendimento, tendo como indagação uma possível abertura de mais um posto de atendimento ou o fechamento de uma filial. Contudo, correlacionando ao aumento do número de funcionários em relação ao que foi informado pelo presidente e pelo diretor administrativo, se tratar de um crescimento, é provável que esta diferença de informações possa estar relacionada a abertura de uma nova filial.

As informações contidas no **Quadro 16** são referentes as respostas do diretor de negócios e diretor de riscos da cooperativa de crédito de livre admissão A2 sobre o perfil da cooperativa mediante as questões do questionário semiaberto aplicado.

**Quadro 16:** Perfil da cooperativa A2 sob ponto de vista de seus diretores

Identificação	Tempo de mercado	NÚMEROS						Cooperativa de origem
		Colaboradores (masculino)	Colaboradores (feminino)	Diretoria executiva	Associados	Conselheiros	Postos de atendimentos	
DR	26 anos	Matriz: 10 PAs <sup>5</sup> : 8 CAD: 15	Matriz: 14 PAs: 15 CAD: 22	3 membros	11.107	Conselho de Administração: 5 Conselho fiscal: 3	4	Rural
DN	26 anos	Matriz: 10 PAs: 8 CAD: 15	Matriz: 14 PAs: 15 CAD: 22	3 membros	11.107	Conselho de Administração: 5 Conselho fiscal: 3	4	Rural

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

<sup>5</sup> PA's : Postos de atendimento

A cooperativa A2 está, conforme apresentado no **Quadro 16**, há 26 anos no mercado, tendo sua formação originária como uma cooperativa de produtores rurais e ao decorrer do tempo se tornou uma cooperativa de crédito de livre admissão. Seu conselho é constituído por oito (8) membros, sua diretoria executiva por três diretores (diretor de negócio, diretor de risco e diretor administrativo) e um presidente.

A cooperativa é constituída por 11.107 associados e 84 colaboradores, sendo 51 mulheres e 33 homens. É notório o destaque e predominância das mulheres na atuação e no número de funcionário ativos da cooperativa. Em relação aos postos de atendimento, a cooperativa possui 4 (quatro) locais de atendimento ativos.

No **Quadro 17** é discriminado o perfil das duas cooperativas de crédito.

**Quadro 17:** Perfil das cooperativas pesquisadas

<b>DADO</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>
Tempo de mercado	30 anos	26 anos
Colaboradores (masculino)	27	33
Colaboradores (feminino)	31	51
Membros – Diretoria executiva	2	3
Associados	7.961	11.107
Conselheiros	13	8
Postos de atendimento	3	4
Cooperativa de origem	Rural	Rural

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

Com o intuito de obtenção de um conhecimento aprofundado sobre a distribuição dos associados na cooperativa, bem como suas contas, as perguntas de 10(dez) a 16(dezesseis) visam verificar a porcentagem de cada carteira e conta, produto diante do todo (montante, somada de todas as carteiras) da cooperativa de crédito.

Os resultados são evidenciados conforme **Quadro 18** e **Quadro 19**.

**Quadro 18:** Contas ativas da cooperativa A1

(Continua)

<b>CONTAS</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>DA</b>	<b>P</b>
		<b>Dado</b>	<b>Dado</b>
Contas corrente ativas	Matriz	4.000 contas aprox..	90 %
	PA's	1.400 contas aprox..	88 %

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

**Quadro 18:** Contas ativas da cooperativa A1

(Continuação)

CONTAS	Cooperativa	DA	P
		Dado	Dado
Contas salários ativas	Matriz	1.000 conta	882 contas
	PA's	50 contas	112 contas
Contas poupanças ativas	Matriz	1.969 contas	-
	PA's	934 contas	-

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

A cooperativa A1 possui 90% das contas correntes ativas em sua matriz e 88% em seus postos de atendimento, conforme salientado pelo presidente da mesma. Em relação a contas poupanças a quantidade informada é de 1.969 contas na matriz e 934 contas nos postos de atendimento, ressaltando que o presidente não respondeu à questão.

Sobre as contas salários ativas da cooperativa surgiu diferentes respostas. Segundo o presidente há 882 contas salários ativas na matriz e 112 contas nos postos de atendimento. Quanto as informações relatadas pelo diretor administrativo são 1.000 contas salários ativas na matriz e 50 contas nos postos de atendimento.

O **Quadro 19** evidencia as informações sobre as contas ativas da cooperativa A2.

**Quadro 19:** Contas ativas da cooperativa A2

CONTAS	Cooperativa	DR	DN
		Quantidade	Quantidade
Contas corrente ativas	Matriz	5.354 contas	5.354 contas
	PA's	5.188 contas	5.188 contas
Contas salários ativas	Matriz	274 contas	274 contas
	PA's	18 contas	18 contas
Contas poupanças ativas	Matriz	2.231 contas	2.231 contas
	PA's	2.342 contas	2.342 contas

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

A cooperativa A2 tem, conforme descrito no **Quadro 19**, 5.354 contas correntes ativas na matriz e 5.188 contas nos postos de atendimento. Quanto as contas salários ativas são 274 contas na matriz e 18 contas nos postos de atendimento. Dentre os tipos de contas, as contas poupanças dos postos de atendimento em conjunto são superiores as contas poupanças da matriz, sendo esta composta por 2.231 contas poupanças e os postos de atendimento por 2.342 contas.

Dessa forma, em ambas as cooperativas de crédito estudadas as contas correntes são a maior parte do total de contas ativas das cooperativas.

O **Quadro 20** aborda como as contas ativas da cooperativa A1 estão distribuídas entre as carteiras de associados da cooperativa.

**Quadro 20:** Porcentagem carteira de associados da cooperativa A1

CONTAS	Cooperativa	DA	P
		(%)	(%)
Carteira de Produtor Rural	Matriz	8	6,4
	Postos de atendimento	5	1
Carteira de Pessoa Jurídica	Matriz	15	15
	Posto de atendimento	10	10
Carteira de Servidor Público	Matriz	15	15
	Posto de atendimento	15	15
Carteira de Pessoa Física	Matriz	62	62
	Posto de atendimento	70	70

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

Conforme apresentado no **Quadro 20**, na cooperativa A1, em sua matriz, a carteira de pessoa jurídica é composta por 15% dos associados; a carteira de produtor por 8%; pessoa física 62% e servidor público 15%. O fator destaque dessas informações é que a carteira detentora da maior parte dos associados é pessoas físicas, seguidos pelas pessoas jurídicas e servidores públicos. Quanto aos postos de atendimento o fator destaque também é a carteira de pessoa física.

A carteira de produtor rural possui o menor percentual, sendo que esta carteira se refere ao tipo de cooperativa de origem desta instituição.

**Quadro 21:** Porcentagem carteira de associados da cooperativa A2

(Continua)

CONTAS	Cooperativa	DR	DN
		(%)	(%)
Carteira de Produtor Rural	Matriz	1,65	1,65
	Postos de atendimento	1,64	1,64
Carteira de Pessoa Jurídica	Matriz	5,37	5,37
	Posto de atendimento	3,21	3,21
Carteira de Servidor Público	Matriz	5,71	5,71
	Posto de atendimento	3,78	3,78

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

**Quadro 21:** Porcentagem carteira de associados da cooperativa A2

(Continuação)

CONTAS	Cooperativa	DR	DN
		(%)	(%)
Carteira de Pessoa Física	Matriz	46,21	46,21
	Posto de atendimento	45,27	45,27

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

A cooperativa A2 possui, em sua matriz, 1,65% dos associados na carteira de produtor rural; 5,37% na carteira de pessoa jurídica; 5,71% de servidores públicos e 46,21% na carteira de pessoa física. A carteira detentora do maior percentual é a carteira de pessoa física, acompanhadas em seguida pela carteira de servidor público e pessoa jurídica. Nos postos de atendimento a carteira com maior percentual também é a de pessoa física.

A **Questão 16** do questionário retrata que a realidade das cooperativas é o atendimento de pessoas físicas, pois conforme dados obtidos mediante respostas dos diretores e presidente, a carteira com maior percentual de associados é a carteira de pessoa física, seguida pela carteira de pessoa jurídica, servidor público e produtor rural, na respectiva ordem.

A carteira de produtor rural possui o menor percentual com relação as demais carteiras, sendo que a carteira de produtor rural se refere ao tipo de cooperativa que originou a instituição em estudo.

Na seção seguinte serão evidenciados os resultados e discussões em relação ao grupo 2 – Análise dos dados coletados na aplicação dos questionários.

#### 4.2 Análise dos dados coletados na aplicação dos questionários

O questionário é composto por 28 (vinte e oito) questões, sendo um instrumento semiestruturado.

Para análise e discussão desta seção, serão apresentados os dados obtidos das questões de 17(dezessete) a 27 (vinte e sete) do instrumento de coleta de dados. A sequência de apresentação, segue ordem expressa no questionário. (**APÊNDICE A**)

Os dados apresentados na **Tabela 3** descrevem os respondentes da pesquisa

**Tabela 3:** Cargos dos respondentes da pesquisa

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
Diretor financeiro	-
Diretor administrativo	1
Presidente	1
Diretor de risco	1
Diretor de negócios	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

A pesquisa possui dois participantes que são a Cooperativa A1 e Cooperativa A2. Como representantes das cooperativas, os questionários da cooperativa A1 foram respondidos pelo diretor administrativo e pelo presidente. Em relação a cooperativa A2, os questionários foram respondidos pelo diretor de negócios e diretor de riscos, sendo ao todo quatro respondentes. Em sua totalidade foram quatro respondentes da pesquisa.

### **PERGUNTA 17) A cooperativa de crédito elabora o plano de resultados?**

Diante das respostas obtidas, elaborou-se o **Quadro 22**.

**Quadro 22:** Elaboração de plano de resultados

<b>Cooperativa</b>	<b>Alternativa</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
A1	2	-	-	-
A2	-	-	-	2

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

**Justificativa dos diretores da A2:** “ Esse é o primeiro ano que a Cooperativa está fazendo o seu Planejamento Estratégico para os próximos 4 anos. ”

O propósito desta pergunta é a identificação da realização do plano de resultados pela cooperativa de crédito.

Conforme apresentado no **Quadro 22**, a A1 elabora o plano de resultados e define suas estratégias e a cooperativa A2 não define estratégias e não elaboram o plano de

resultados, justificando-se que é o primeiro período que realizam planejamento estratégico para os próximos quatro anos.

De acordo com Frezatti (2015) o orçamento empresarial é uma ferramenta que implementa as metas e estratégias de um negócio por determinado período.

A elaboração do plano de resultados e definição de estratégia pela cooperativa A1 vão de encontro com as ideias de Guindani e et al (2012), quando o autor aborda que o orçamento empresarial possui como principal objetivo a realização do planejamento estratégico, que através de análises e estudos, são definidos os objetivos vinculados às metas já pré-estabelecidas, as quais posteriormente serão reavaliadas.

Segundo Macedo e Corbari (2014) o planejamento no ambiente corporativo se refere a fase de projeção futura com o objetivo de orientar a empresa no alcance e cumprimento de metas e objetivos empresariais.

A não elaboração do plano de resultados e a não definição de estratégias pela cooperativa A2 confirma o que Luz (2015) salienta que o orçamento empresarial e a elaboração do plano de resultados permitem a execução das decisões e medidas inclusas no plano estratégico; sua não realização acarreta em impactos na empresa.

Os princípios do planejamento são princípios clássicos auxiliares na gestão do negócio. Luz (2015), Nogueira (2014) e Macedo e Corbari (2014) discutem que o planejamento orienta a empresa na realização de suas metas, alcance de objetivos e guia para direcionamento da empresa, evidencia o método e o caminho a seguir. O reconhecimento da importância de tal ferramenta para a organização é perceptível pela cooperativa A2 que em sua justificativa relatou que iniciou a implantação do planejamento estratégico para os próximos anos.

Com o planejamento e orçamento empresarial a cooperativa consegue coordenar e estabelecer os objetivos de todas as áreas da organização em prol do alcance do objetivo principal da instituição; bem como a melhoria do desempenho da cooperativa através das informações obtidas da análise de resultados reais alcançados e objetivos pré-estabelecidos.

Assim, a resposta assinalada pela cooperativa A2 coincide com o que fundamenta Frezatti (2015) ao afirmar que o orçamento depende do planejamento estratégico, visto que o orçamento empresarial existe para implantar as decisões do plano estratégico.

O orçamento empresarial pode influenciar na gestão da cooperativa pois Guindani et al (2012) e Frezatti (2015) mencionam que o mesmo existe para implementar o plano estratégico e proporcionar a avaliação de desempenho da instituição.



Na próxima questão serão abordadas as etapas do orçamento empresarial utilizadas em sua elaboração.

**PERGUNTA 18) Das etapas citadas abaixo, quais são utilizadas pela cooperativa na elaboração do orçamento empresarial? Admite-se mais de uma resposta.**

As etapas utilizadas, de acordo com respostas obtidas, estão evidenciadas no **Quadro 23**.

**Quadro 23:** Etapas utilizadas do orçamento empresarial

Cooperativa	Alternativa			
	A	B	C	D
A1	2	1	1	2
A2	-	-	2	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A finalidade desta pergunta visa a verificação das etapas utilizadas pela cooperativa para a elaboração do orçamento empresarial.

A cooperativa A1 realiza o orçamento de vendas, orçamento de mão de obra direta, orçamento de despesas de vendas e administrativas e a projeção de resultados. A cooperativa A2 realiza o orçamento de despesas de vendas e administrativas e a projeção de resultados, conforme mostra o **Quadro 23**.

Macedo e Corbari (2014) abordam que o processo orçamentário começa pela composição do orçamento de vendas, visto que é a fonte de obtenção de recursos da empresa; segue pelo orçamento de produção e pelo orçamento de despesas com vendas que junto ao orçamento de capital, resulta no orçamento de caixa e assim terá os demonstrativos financeiros preparados de acordo com a base orçamentária.

A metodologia utilizada pela cooperativa A1 para a elaboração do orçamento empresarial constata o que Macedo e Corbari (2014) discute, com exceção do orçamento de produção, visto que a atividade a fim de uma cooperativa de crédito, concordando com BACEN (2018), é a prestação de serviços financeiros e não processo de produção fabril, dessa forma não é necessária a utilização do orçamento de produção.

Com as informações obtidas desses orçamentos, a cooperativa A1 sabe, através da demonstração de resultados da empresa, sua situação patrimonial (ativos, passivo e patrimônio líquido, além de sua posição financeira) e assim deter de uma visão antecipada dos

possíveis resultados organizacionais de cunho financeiro e operacional, podendo tomar decisões caso necessárias, confirmando o que discute Macedo e Corbari (2014);

A metodologia utilizada pela cooperativa A2 para a elaboração do orçamento empresarial confirma parcialmente o que é discorrido por Macedo e Corbari (2014) e é contrário ao que afirma Souza (2014) que ressalta que o orçamento de vendas é a base para os demais orçamentos, visto que é do mesmo que advém as receitas necessárias para a demonstração de resultado e fluxo de caixa.

A cooperativa A2 com a realização do orçamento de despesas com vendas e administrativas enaltece que a mesma tem possível ação para a mensuração de seus custos seja com vendas ou com o administrativo. Isso ressalta que pode ser que a preocupação da mesma na sua projeção de resultados, fluxo de caixa, DRE e Balanço Patrimonial seja a redução dos custos para que a mesma seja mais rentável em seu desenvolvimento. Tal informação confirma o que é discorrido por Macedo e Corbari (2014) e Hoji (2012).

Após compreender a metodologia utilizada pelas cooperativas para a elaboração do orçamento empresarial, no tópico a seguir será discorrido a respeito do tipo de orçamento empresarial dotado por cada cooperativa.

**PERGUNTA 19) Quais os tipos de orçamento empresarial são adotados pela Cooperativa visando sua tomada de decisão? Admite-se mais de uma resposta, caso seja necessária.**

Com os resultados, elaborou-se o **Quadro 24**.

**Quadro 24:** Tipos de orçamento empresarial

Indicador	Cooperativa	
	A1	A2
A	1	“Não adotamos nenhum dos tipos de orçamento acima, os orçamentos que fazemos são básicos e pontuais no estilo de cotação com mais de um fornecedor ou prestador de serviço e geralmente são realizados em investimentos relativamente mais altos”.
B	2	
C	1	
D	-	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

O intuito deste questionamento é a descoberta de qual tipo de orçamento empresarial é adotado pela cooperativa de crédito de livre admissão em suas tomadas de decisões.

A cooperativa A1, de acordo com seu diretor administrativo, adota o orçamento estático. Para o presidente da cooperativa são adotados pela cooperativa o orçamento Base Zero e o orçamento flexível. A cooperativa A2 não adota nenhum dos tipos orçamentários, justificando-se que realiza os orçamentos mais básicos e operacionais.

Assim, a cooperativa desde a realização do orçamento objetiva na relação custo-benefício e análise evolutiva de seus projetos e atividades desde o início, foco nos objetivos e metas dos gestores e desempenho organizacional. Com a realização do orçamento Base Zero a cooperativa A1 utiliza sua base histórica de atividades reajustada conforme seus objetivos do período, condizendo com o argumento defendido por Jerônimo (2018) ao mencionar que a diferença deste tipo de orçamento para os demais é a reavaliação dos dados históricos conforme os objetivos institucionais.

A cooperativa A1 também adota o orçamento estático, sendo assim de acordo com o mesmo a cooperativa projeta seu outro período orçamentário e através desse orçamento avalia o desempenho dos seus gestores e devido a característica própria da ferramenta, há a possibilidade de o mesmo não sofrer alterações durante sua implantação, conforme discorre Fernandes (2016).

O orçamento flexível é indicado como um dos orçamentos utilizados pela cooperativa. Assim a cooperativa trabalha com seus resultados comparando com o real volume produzido pela instituição, demonstrando que a mesma consegue identificar com maior clareza os pontos ineficientes e evidencia os níveis e variações de custos de cada nível, possível realização de centros de responsabilidade, concordando com o que aborda Jerônimo (2018).

Com as respostas obtidas, identifica-se que a cooperativa tem como característica orçamentária o foco em seus custos, principalmente na realização do custo-benefício, foco nos resultados reais da mesma, o melhor desempenho organizacional e nas análises dos objetivos e atividades desde seu início.

Em relação a cooperativa A2 a mesma não realiza os tipos de orçamento empresarial, tendo como justificativa apresentada pelos dois respondentes que “não adotamos nenhum dos tipos de orçamento acima, os orçamentos que fazemos são básicos e pontuais no estilo de cotação com mais de um fornecedor ou prestador de serviço e geralmente são realizados em investimentos relativamente mais altos”. Os orçamentos citados como básicos e pontuais são os orçamentos denominados operacionais, como orçamento de vendas, orçamento de matéria-prima, orçamento de produção, orçamento de mão de obra, projeção de resultados.

A cooperativa A2, conforme respostas obtidas através da **Questão 18** realiza o orçamento de despesas administrativas e de vendas e a projeção de resultados.

Para a realização dos tipos de orçamento empresarial, são necessários relatórios que informem aos gestores a situação que se encontra a cooperativa. Assim a questão a seguir apresenta os relatórios que cada cooperativa utiliza para suas tomadas de decisões.

**PERGUNTA 20) Assinale os relatórios gerenciais gerados pela área financeira (ou controladoria) para serem utilizados pelos gestores na tomada de decisão e controle gerencial.**

Os relatórios gerados para a utilização dos gestores na tomada de decisão e controle gerencial estão expressos no **Quadro 25**:

**Quadro 25:** Relatórios gerenciais a serem utilizados

Cooperativa	Alternativas					
	DRE	BP	MC <sup>6</sup>	Centro de responsabilidade	DFC	Outros(Cite)
A1	2	2	1	2	2	1 “Vários outros de diversas áreas”
A2	-	2	-	-	-	- “APN”

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por meio desta questão se objetiva constatar quais relatórios são usados pela gestão em suas tomadas de decisões.

Para a cooperativa A1 são gerados os relatórios de Demonstração de Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial, Margem de Contribuição, Demonstrativo de gastos por área de responsabilidade, fluxo de caixas e vários outros demonstrativos de diversas áreas não detalhadas ou expressos pelo respondente.

A cooperativa A2 gera o relatório de balanço patrimonial e um outro relatório denominado APN (Análise de produtividade do negócio).

A cooperativa A1 consegue ter informações precisas sobre suas forças e fraquezas, além de seu posicionamento econômico, financeiro e patrimonial, visto que esses dados e informes são obtidos das demonstrações contábeis projetadas, concordando como que discute Macedo e Corbari (2014) e Megliorini (2012).

A cooperativa A2 utiliza apenas o demonstrativo de balanço patrimonial e APN<sup>7</sup> para a realização do controle gerencial e tomada de decisões. Assim, os demonstrativos utilizados

<sup>6</sup> MC: Margem de contribuição

<sup>7</sup> Relatório próprio da cooperativa de crédito

pela instituição discordam parcialmente dos demonstrativos que Macedo e Corbari (2014) defendem ser os demonstrativos que compõem o planejamento orçamentário. Esses demonstrativos defendidos pelos autores são os que são gerados pela cooperativa A1: demonstrativo de fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício.

Com a geração dos relatórios, a cooperativa A1 consegue ter o conhecimento, através da DRE, do seu lucro produzido, sua capacidade de geração de lucros e caixa, sua estruturação de custos e despesas.

Tais informações aliadas ao fluxo de caixa, que possui a movimentação de entrada e saídas do caixa da empresa; e ao balanço patrimonial, que informa a situação patrimonial (ativos, passivos, bens); os gestores consegue vislumbrar melhor seu planejamento estratégico e cenários futuros, possibilitando a melhor gestão dos recursos financeiros e administrativos, bem como tomadas de decisões de investimentos. Essa visão estratégica que a cooperativa obtém é defendida por Padozeve (2016) e Macedo e Corbari (2014).

Ao implantar e operacionalizar os centros de responsabilidades, a cooperativa A1 adquire um método de auxílio na implantação das estratégias que foram definidas pela sua alta administração, com uma visão de rentabilidade não limitada. Ao adotar as divisões do centro de responsabilidades a instituições tem um controle maior de suas despesas, receitas, custos. Dessa forma seu risco de não cumprimento do planejamento é reduzido e a possibilidade de alcance de resultados aumenta. A implantação e operacionalização dos centros de custos, bem como sua divisão são defendidas e discutidas por Frezatti (2015), Sbors; Schäfer; Gasparetto (2014).

A cooperativa A2 com a geração do balanço patrimonial consegue ter sua visão limitada quanto aos recursos e informações da instituição. Sua tomada de decisão é comprometida em virtude de não fornecimento de informações básicas para o auxílio aos gestores, concordando com o que Gitman e Zutter (2017) e Macedo e Corbari (2014) discutem sobre o tema.

Para a elaboração do orçamento é preciso adotar um método para a realização do mesmo. A questão a seguir identifica o método adotado pelas cooperativas para a elaboração do orçamento.

#### **PERGUNTA 21) Qual o método adotado para a elaboração do orçamento?**

Quanto aos métodos adotados, estão evidenciados no **Quadro 26**.

**Quadro 26:** Método adotado pelas cooperativas

Indicador	Cooperativa	
	A1	A2
<b>A</b>	1	-
<b>B</b>	2	-
<b>C</b>	1	-
<b>D</b>	2	-

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

O propósito desta pergunta é a identificação e descoberta da metodologia adotada pela cooperativa na elaboração do orçamento empresarial.

A cooperativa A1 adota o método de crescimento de vendas e tendências de mercado para a elaboração do orçamento. A cooperativa A2 não respondeu à questão, deixando-a em branco.

A assinalação da cooperativa A1 contradiz em partes o método Base Zero adotado como tipo de orçamento empresarial pela cooperativa, visto que o orçamento Base Zero utiliza a base histórica da organização. O método de tendência de mercado pode desconsiderar a base histórica organizacional, condizendo com o que discute Jerônimo (2018). Desse modo propõe como sugestão um estudo aprofundado deste item em questão.

A tendência de mercado é a metodologia pelo qual as cooperativas analisam os aspectos mercadológicos e realizam seus orçamentos e planos orçamentários. Com os dados e informações definem suas estratégias e metas em relação aos seus concorrentes, fornecedores, mix de produtos; determinação de preço, conforme discorre Dutra (2017).

Desse modo a cooperativa elabora seu planejamento e orçamento visando se adequar ao mercado e obter vantagem competitiva através de um diferencial ou valor agregado.

Em relação ao crescimento de vendas, a cooperativa realiza seu plano orçamentário com base nos volumes de produção e comercialização do produto ou serviço pelo cliente no mercado, vislumbrando a sua aceitação. Dessa forma a cooperativa define seu planejamento estratégico voltado ao aumento de suas vendas e *marketing share*. Assim, a cooperativa define suas estratégias conforme Macedo e Corbari (2014) defende.

Contudo, para o crescimento de vendas, é necessário que a cooperativa adote um sistema de custos eficaz, uma vez que o crescimento de vendas unicamente não significa lucro, sem a dedução de seus custos e despesas, e os custos podem influenciar em suas

tomadas de decisões. Esta posição é defendida por Dutra (2017) e Frezatti (2015), evidenciando a importância do custo e o seu possível impacto na empresa.

A questão a seguir, evidencia o uso do orçamento empresarial pelos gestores em sua atuação.

**PERGUNTA 22) Atribua a escala para cada uma das afirmativas abaixo, quanto ao uso do orçamento empresarial na sua gestão.**

Em relação ao uso do orçamento empresarial pela cooperativa e seus gestores, os resultados estão expressos em dados percentuais no **Quadro 27**.

**Quadro 27:** Uso do orçamento empresarial pelo gestor e cooperativa

(Continua)

INDICADORES DE RESPOSTAS		CONCEITOS					
		NA	1	2	3	4	5
A.	O processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades de gestão.	-	-	-	-	25%	75%
B.	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento da operação relacionada à gerencia.	-	-	-	-	75%	25%
C.	O processo orçamentário aumenta meu entendimento do que direciona os níveis de receita e despesas.	-	-	-	-	25%	75%
D.	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre o funcionamento da gerência.	-	-	-	25%	25%	50%
E.	O processo orçamentário ajuda a comunicar as estratégias da gestão.	-	-	-	-	-	<b>100%</b>
F.	O processo orçamentário sinaliza áreas onde talvez seja necessário alterar a estratégia.	-	-	-	-	25%	75%
G.	O processo orçamentário ajuda o pessoa da gerência a entender o contexto organizacional em que tão trabalhando	-	-	-	-	75%	25%
H.	Eu analiso a informação do orçamento focando em alternativas para a melhoria das operações sob o meu controle.	-	-	-	-	75%	25%
I.	Eu frequentemente penso sobre novas maneiras de fazer as coisas durante o processo.	-	-	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

**Legenda:** 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo parcialmente, 3 - Não concordo, nem discordo, 4 -Concordo parcialmente, 5 - Concordo totalmente

**Quadro 27:** Uso do orçamento empresarial pelo gestor e cooperativa

(Continuação)

INDICADORES DE RESPOSTAS		CONCEITOS					
		NA	1	2	3	4	5
J	Eu atualizo facilmente os dados inseridos no plano orçamentário, a depender das necessidades da minha cooperativa ou da minha área.	-	25%	-	50%	25%	-
K	Eu obtenho acesso à informação detalhada para investigar desvios no orçamento.	-	-	-	25%	-	75%
L	Eu só posso realizar gastos que foram previstos no orçamento	-	-	-	25%	75%	-
M	Discussões durante o processo orçamentário focam em garantir aderência estrita a premissas e planos de ação pré-estabelecidos.	-	-	-	-	-	100%
N	Alterações nas metas relacionadas ao plano orçamentário podem indicar oportunidades e ameaças para a gestão.	-	-	/-	-	-	100%
<b>MÉDIA (%)</b>		-	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>10,7%</b>	<b>32,1%</b>	<b>53,6%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

**Legenda:** 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo parcialmente, 3 - Não concordo, nem discordo, 4 -Concordo parcialmente, 5 - Concordo totalmente

Este questionamento tem como intuito a constatação da visão por parte do gestor a respeito do uso do orçamento empresarial em sua gestão na cooperativa de crédito.

Ambas as cooperativas de crédito, conforme apresentado no **Quadro 27**, em relação ao uso do orçamento empresarial pelo gestor e a cooperativa consideram que em 100 %, as discussões realizadas têm como foco a garantia de aderência entre as premissas e plano de ação; as alterações que são feitas e possuem relação com o plano orçamentário podem indicar ameaças e oportunidades; o processo orçamentário ajuda na comunicação das estratégias de gestão.

O fator destaque das respostas obtidas é que os gestores pensam diferente no momento de elaborar novas formas de realizar as coisas durante o processo e que apenas 50% dos gestores atualizam os dados com facilidade no plano orçamentário, depende de sua necessidade.

Em relação a ação de pensar novas maneiras de se realizar as coisas ao longo do processo, apenas 25% respondeu com uma frequência alta de conceito 5. A ferramenta orçamentária estimula aos administradores a pensarem no futuro e na projeção de resultados. Contudo, novas forma de realização do processo orçamentário confrontam com as barreiras



para flexibilização e mudanças na empresa, sendo essa uma das limitações do orçamento empresarial defendida por Padozeve (2005) *apud* Guindani e et al (2012).

Os dados inseridos no plano orçamentário geram informações que abastecem os sistemas da empresa, sejam eles operacionais ou para tomadas de decisões. Além disso são através desses dados inseridos que será realizada o monitoramento e controle do negócio, bem como seu desempenho e alcance dos resultados.

Assim é importante abastecer de dados e informes o plano orçamentário para que reduza os riscos de não cumprimento de metas e objetivos, e otimiza os resultados esperados. Dessa forma, através do sistema de informação a instituição cumprirá seu papel principal de transformar os dados em informações relevantes para a estrutura decisória da empresa, conforme discorre Oliveira (2013)

O processo orçamentário, conforme respostas obtidas na indicação de respostas, consta o planejamento, controle e direção. A função básica do planejamento é orientar a empresa para o alcance dos seus resultados e metas. Para isso, é elaborada as etapas do processo orçamentário, na quais para melhor compreensão do cenário estratégico da empresa, que são como por exemplo o plano de recursos humanos. As estratégias são definidas pela alta cúpula e repassada aos demais provavelmente através dos centros de responsabilidades, aos quais as empresas sabem quem são responsáveis e como efetuar cobrança de desempenho deles. Essa atitude confirma parcialmente o que Macedo e Corbari (2014) e Santos (2013) defendem ao retratar que o centro de responsabilidades é responsável pelo resultado.

As alterações no plano orçamentário podem indicar ameaças ou oportunidades. Contudo a ferramenta do orçamento empresarial, tem como principal objetivo direcionar aos gestores para o alcance de resultados que melhorem o desempenho da instituição. Para a gestão serão fornecidos dados e informações que facilitem sua visão mercadológica e estratégica, para que a decisão tomada seja assertiva. Porém, Frezatti (2015) aborda que após o controle a organização pode alterar suas metas para o cumprimento do objetivo final.

As medidas tomadas durante o processo orçamentário possuem como intuito a melhoria dos resultados e cumprimentos dos objetivos traçados no plano orçamentário. Através do controle orçamentário, a instituição consegue mensurar os objetivos propostos e os alcançados. Com isso, realiza a comparação dos dados e diante dos resultados e objetivos propostos, realiza uma tomada de decisão de medida necessária caso seja necessário.

O foco do orçamento empresarial é o rendimento dos recursos físicos e monetários da empresa, conforme discute Schiavo (2013).

A questão a seguir visa identificar se as informações do SIG auxiliam aos gestores no processo decisório e controle gerencial.

**PERGUNTA 23) Na sua opinião, as informações geradas pelo sistema contábil-gerencial auxiliam os gestores no processo decisório e no controle gerencial?**

Diante das respostas obtidas, elaborou-se o **Quadro 28**:

**Quadro 28:** Informações geradas pelo SIG e auxílio aos gestores

Indicador	Cooperativa	
	A1	A2
<b>A</b>	2	2
<b>B</b>	-	-
<b>Justificativa</b>	<b>DA:</b> “Auxilia todo o processo de tomada de decisão.” <b>P:</b> “Tomada de decisão no curto prazo.”	<b>DR:</b> “Nos fornece dado até aquele momento.”

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A finalidade desta indagação ocorre através do objetivo do reconhecimento da relevância das informações geradas pelo sistema contábil-gerencial para o processo de tomada de decisão e o auxílio aos gestores.

A cooperativa A1 concorda em que as informações geradas pelo sistema auxiliam os gestores em 100% no processo decisório e controle gerencial, apresentando a justificativa de que auxilia o processo de tomada de decisão. A cooperativa A2 também concorda que as informações geradas auxiliam os gestores, com a justificativa do fornecimento de dados até o momento.

Conforme apresentado no **Quadro 28**, as cooperativas A1 e A2 afirmam que as informações geradas pelo sistema contábil-gerencial auxiliam aos gestores no processo decisório e no controle gerencial. Tal informação coincide ao que Eleutério (2015) discorre sobre o sistema financeiro, que o mesmo incorpora ferramentas básicas auxiliadoras aos gestores em suas tomadas de decisões, como análise de riscos e indicadores financeiros. Frezatti (2015) complementa que a facilidade das informações geradas pelo sistema proporciona abordagens agressivas e competitivas em relação ao controle gerencial.

A justificativa apresentada pelo diretor administrativo da A1 condiz ao que Oliveira (2013) aborda, ao mencionar que o sistema gerencial é um processo de conversão dos dados

em informações que são utilizadas pelo processo de decisão da empresa, visando o alcance do objetivo traçado. Isso evidencia que a cooperativa utiliza do sistema de informação a todo momento em sua gestão e tomada de decisão.

Contudo, a justificativa apresentada pelo presidente da cooperativa A1 reflete parcialmente o que é discorrido por Schiavo (2013). As informações obtidas pelo sistema contábil-gerencial possuem como objetivo alcançar os resultados traçados previamente. O planejamento e o objetivo do orçamento é planejar as atividades da empresa e sua contratação a curto, médio e longo prazo.

Em relação a cooperativa A2 a justificativa apresentada pelo diretor de risco coincide parcialmente o que é abordado por Dutra (2017) ao relatar que a função elementar do sistema é o fornecimento de ferramentas aos usuários para obtenção de informações relevantes, confiáveis que permitem visualizar o melhor caminho para tomadas de decisões assertivas.

As cooperativas utilizam as informações obtidas pelo sistema contábil-gerencial e orçamentárias para tomadas de decisões. Assim, fazem uma melhor gestão dos seus recursos financeiros e gestão de suas decisões através da comparação de resultados obtidos com metas anteriormente definidas. Desse modo, conseguem intervir, em caso de necessidade, por meio de ações corretivas para evitar prejuízos e danos a instituição e assegurar de modo mais confiável o alcance dos seus objetivos.

A questão a seguir apresenta a percepção do gestor em relação ao orçamento empresarial como uma ferramenta de apoio decisório e controle gerencial.

**PERGUNTA 24) Na sua opinião, o orçamento empresarial pode ser considerado uma ferramenta de apoio decisório e ao controle gerencial?**

Através dos resultados obtidos, criou-se o **Quadro 29**.

**Quadro 29:** Orçamento empresarial como ferramenta de apoio decisório e controle

Indicador	Cooperativa	
	A1	A2
<b>A</b>	2	2
<b>B</b>	-	-
<b>Justificativa</b>	<b>DA:</b> “Utiliza-se todo tempo para verificar situação atual.” <b>P:</b> “Tomada de decisão”	-

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O propósito desta questão é a identificação da opinião do gestor quanto ao orçamento empresarial como uma ferramenta de apoio e controle, e justificativa do seu ponto de vista.

A cooperativa A1 concorda que o orçamento empresarial pode ser considerado uma ferramenta de apoio decisório e controle gerencial, com a justificativa de “se utilizar todo tempo para verificar situação atual” e “tomada de decisão”. A cooperativa A2 também considera o orçamento empresarial uma ferramenta de controle e apoio, não apresentando justificativas.

O **Quadro 29** demonstra que ambas as cooperativas consideram o orçamento empresarial uma ferramenta de apoio ao processo decisório e controle gerencial.

Dessa forma, as cooperativas utilizam para as tomadas de decisões e para a verificação da situação atual da empresa, conforme justificativa apresentada pela cooperativa A1. Essa postura apresentada pela cooperativa remete ao que Schiavo (2013) discute ao relatar que o orçamento empresarial é um instrumento de planejamento e controle que otimiza os recursos físicos, monetários que estão à disposição da empresa, com o objetivo de alcançar as metas do planejamento.

Em virtude da cooperativa A1 utilizar o orçamento empresarial para verificar a situação real da mesma, esta realiza as etapas do processo orçamentário que são a elaboração, discussão, aprovação, execução, análise e reavaliação. Essas etapas são discutidas e defendidas por Guindani e et al (2012)

Com a realização do processo orçamentário, a cooperativa A1 em sua análise e reavaliação de seus resultados, efetua a comparação dos resultados reais com o objetivo previamente estabelecido de cada área da instituição até o todo; as atividades que possuem um ciclo de gestão envolvendo o planejamento, controle, direção. Com a efetivação destas atividades, a cooperativa executa os objetivos do orçamento empresarial que são defendidos por Guindani et al (2012).

A cooperativa A2 considera o orçamento empresarial uma ferramenta de apoio decisório e controle gerencial em virtude de “fornecer dados até o presente momento.” Esses dados são fornecidos por sistemas, mostrando assim a importância do sistema de informações gerenciais aliado ao orçamento empresarial, sendo o sistema o principal elo do controle gerencial, conforme ressalta Frezatti (2015).

É através do sistema, que as informações e dados relevantes para as tomadas de decisões são disponibilizadas às cooperativas. O sistema de informação gerencial transforma dados em informações que serão utilizadas em sua estrutura decisória, sendo o alicerce da administração para o alcance dos resultados esperados, concordando totalmente com o que discorre Oliveira (2013).

O resultado das análises institucionais com o orçamento empresarial possibilita aos gestores vislumbrarem erros com relação ao planejamento, podendo executarem medidas corretivas com o intuito de regressão ao caminho correto para a execução dos objetivos previamente traçados, esteja o projeto em andamento ou não. A questão a seguir aborda sobre o acompanhamento formal dos resultados através de reuniões.

**PERGUNTA 25) Existe uma reunião formal de acompanhamento do resultado, entre presidentes e diretorias, onde serão analisadas as causas de eventuais desvios e definidas ações corretivas, visando o cumprimento dos objetivos da cooperativa? Qual é a periodicidade?**

Os resultados obtidos desta questão estão descritos no **Quadro 30**.

**Quadro 30:** Periodicidade de reuniões formais de acompanhamento

Indicador	Cooperativa	
	A1	A2
<b>A</b>	2	1
<b>B</b>	-	1
<b>Periodicidade</b>	Mensal	Mensal

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O intuito desta pergunta é a verificação do planejamento, controle, organização e acompanhamento dos gestores quanto ao cumprimento ou realização de medidas necessárias visando o alcance dos objetivos e metas empresariais estabelecidos pela cooperativa em sua tomada de decisão e qual a periodicidade desta ação.

Na cooperativa A1 existe reunião formal para acompanhamento de resultados, com a periodicidade mensal. A cooperativa A2 relatou por um diretor que existe essa reunião, realizada mensalmente, contudo o outro respondente afirmou que não há a existência de reuniões de acompanhamento.

Conforme os resultados da pesquisa as cooperativas de crédito realizam reuniões de acompanhamento de resultados para o cumprimento dos objetivos da instituição, analisando os resultados e definindo ação corretiva, caso sejam necessárias. Essas reuniões são realizadas mensalmente. Porém, a cooperativa A2, de acordo com a resposta de um de seus representantes não realizam as reuniões formais. A não concretização dos objetivos e medidas

traçadas no planejamento podem causar ações impactantes na empresa, conforme ressalta de Luz (2015).

Os resultados evidenciam sobre o planejamento e controle das cooperativas quanto ao alcance dos seus objetivos de maneira assertiva e eficaz, reduzindo os riscos assumidos pela cooperativa. Tal ação confirma parcialmente o que Macedo e Corbari (2014) discorre que o objetivo do planejamento é orientar as empresas para o melhor alcance dos objetivos e metas da mesma.

As reuniões são a forma das cooperativas realizam o controle e acompanhamento dos resultados, realizando parcialmente o que é defendido por Bazzi (2016) ao discorrer que o controle é feito por meio de análises dos relatórios que contém informações do orçamento em comparação ao que foi realmente realizado, tendo assim a permissão de avaliar os objetivos do planejamento estratégico da mesma e apuração de desvios, caso ocorram.

Além disso, as reuniões facilitam análise do desempenho empresarial e a melhoria contínua dos resultados da instituição, confirmando o que Schiavo (2013) e Padozeve (2016) abordam, sendo estas uma das vantagens do orçamento empresarial que são defendidas pelos autores, pois possibilitam análises de relatórios reais que indicam falhas e situações de melhorias

Contudo, para Frezati (2015) as reuniões formais devem estar aliadas ao controle dos custos, despesas visto que a eficiência dos mesmos, contribuem para o alcance dos resultados com foco no planejamento definido pela instituição.

As reuniões visam como foco o alcance dos resultados projetados, assunto a ser discorrido na questão seguinte.

**PERGUNTA 26) Os resultados projetados através do orçamento empresarial foram atingidos?**

Diante dos resultados obtidos, criou-se o **Quadro 31**.

**Quadro 31:** Percentual de alcance dos resultados projetados

Indicador	Cooperativa	
	A1	A2
<b>A</b>	1	1
<b>B</b>	1	-
<b>C</b>	-	-
<b>D</b>	-	-
<b>Não respondeu à pergunta</b>		1

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O objetivo desta indagação é o apontamento da porcentagem dos resultados atingidos pela cooperativa em relação aos resultados propostos através do orçamento empresarial.

Conforme respostas assinaladas pelos diretores e presidentes, a cooperativa A1 atingiu seus resultados projetados em aproximadamente 75%. A cooperativa A2 obteve o alcance de seus resultados propostos em 100%, tendo sido deixada a pergunta sem responder por um dos diretores.

O orçamento empresarial tem como objetivo otimizar os resultados da empresa, aumentando seus rendimentos, físicos e monetários, dessa forma, aliado as respostas obtidas nesta questão, o orçamento empresarial cumpriu sua função e objetivo principal, conforme aborda Schiavo (2013) e Macedo e Corbari (2014).

Ambas as cooperativas atingiram seus resultados projetados, evidenciando que a ferramenta orçamentária influencia e colabora para a melhoria contínua do desempenho e resultado organizacional, correlacionando parcialmente com o que discute Padozeve (2016). Em relação aos dados e informações fornecidas aos gestores para tomadas de decisões, há a necessidade de um sistema de informações gerenciais eficiente, o mesmo cumpriu seu papel de apoio aos gestores no cumprimento dos resultados e obrigações.

Frezatti (2015). Eleutério (2015) e Oliveira (2013) defendem a importância do orçamento empresarial na tomada de decisão e afirmam que o resultado, principalmente o financeiro de uma organização, surge dos resultados apurados e planejados na entidade, tendo assim a necessidade e influência do orçamento empresarial.

As cooperativas para o alcance dos resultados dependem de uma boa gestão e otimização dos recursos sabendo onde fazer a alocação dos mesmos. Conforme já retratado na **Questão 17**, as instituições elaboram o plano de resultados. Sendo assim, a cooperativa A1, em seu planejamento e por motivo de adotar um tipo de orçamento empresarial (**Questão 19**) que faça com que a mesma trabalhe com os resultados reais; o cumprimento das metas e objetivos; não limitação sistêmica, pode ser que a empresa adote a ativação do centro de responsabilidade e tenha tido sobressaltos do centro de resultados, cujo foco é no desempenho da empresa acerca de alcance de objetivos. Desse modo, a instituição coloca em prática o que defende Frezatti (2015).

O resultado alcançado pela instituição tem em sua efetividade o controle e acompanhamento das atividades de modo eficaz e regular, conforme informações obtidas na **Questão 25**. Assim a instituição tinha uma ‘garantia’ de que seu desempenho estava em conformidade com o planejamento, pois o controle orçamentário permite tais informações, conforme o que discute e defende Bazzi (2016). Assim as cooperativas conseguem vislumbrar

e dimensionar para posterior planejamento a forma de alcance dos resultados atuais finais e suas variações.

A questão a seguir, abrange o orçamento empresarial e sua orientação para o alcance dos resultados.

**PERGUNTA 27) Em sua opinião, o orçamento empresarial como ferramenta de decisão norteou a cooperativa para o alcance dos resultados?**

Os resultados obtidos estão representados no **Quadro 32**.

**Quadro 32:** Ferramenta de decisão como orientação para alcance de resultados.

Indicador	Cooperativa	
	A1	A2
<b>A</b>	2	1
<b>B</b>	1	-
<b>C</b>	-	-
<b>D</b>	-	-
<b>Não respondeu</b>	-	1
<b>Justificativa apresentada</b>	-	“É uma ferramenta que mostra o tamanho de as empresa”

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

Este questionamento visa constatar, em forma de porcentagem, o ponto de vista do gestor em relação ao orçamento empresarial como ferramenta de auxílio e direcionamento para tomada de decisão e sua eficiência no alcance dos resultados da cooperativa.

A cooperativa A1 foi norteada em 100% de seus resultados pelo orçamento empresarial. A cooperativa A2, conforme resposta obtida, também foi norteada pelo orçamento empresarial para o alcance dos resultados em sua totalidade (100%), relatando uma justificativa de que é uma ferramenta que evidencia o tamanho da empresa.

Conforme apresentado no **Quadro 33**, em ambas as cooperativas de crédito seus resultados foram 100% norteados pelo orçamento empresarial. A cooperativa A2 ressaltou em sua justificativa, apresentada pelo diretor de riscos, que o orçamento empresarial “é uma ferramenta que mostra o tamanho da empresa”, discordando totalmente do que os autores discutem, uma vez que Nogueira (2014) e Macedo e Corbari (2014) ressaltam a ferramenta de



orçamento empresarial como guia para a instituição cumprir seus resultados, otimizar recursos físicos e monetários; não tendo a mesma, vínculos com o porte da instituição.

A justificativa apresentada pelo presidente da cooperativa A1 ressalta que o orçamento empresarial norteou a cooperativa devido ao seu monitoramento constante. Esse monitoramento é o controle e acompanhamento do desempenho dos resultados que é realizado pela cooperativa mensalmente, no qual se operacionaliza pela verificação do resultado realizado com o previsto. A prática dessa ação ressalta a importância do orçamento para o processo de controle, conforme defende Macedo e Corbari (2014).

Entende-se que ao nortear as cooperativas de crédito para o alcance dos seus resultados, o orçamento empresarial ressalta suas vantagens na estimulação dos gestores a desenvolverem visão estratégica, obtenção de melhoria contínua dos resultados, com o objetivo do desenvolvimento da cooperativa, aliando as vantagens do orçamento discutidas por Padozeve (2016).

O alcance dos objetivos de ambas as cooperativas, conforme resultados obtidos na **Questão 26**, aliado ao fato de que ambas as cooperativas foram norteadas pelo orçamento confirma o que Frezatti (2015) defende ao afirmar que o orçamento são informações das decisões implementadas pela instituição referente a todo o seu processo orçamentário, as quais são convertidas em dados monetários que realiza o resultado financeiro da instituição e seus departamentos, para o fornecimento aos gestores de uma visão antecipada dos resultados decorrentes de suas estratégias. Isso permite aos gestores uma avaliação da situação do negócio no momento atual ou futuro, concretizando o que aborda Macedo e Corbari (2014).

O orçamento empresarial é uma ferramenta considerada de controle pelas cooperativas, dessa forma é possível avaliar o meio pelo qual o resultado da cooperativa foi atingido, através da realização do controle orçamentário em um critério discutido por Bazzi (2016) que se trata da avaliação do modo de alcance dos resultados finais por variações.

Com a finalidade de facilitar o entendimento e destacar os pontos primordiais abordados ao decorrer desta seção, a seguir será discorrido a síntese dos resultados e discussão.

### **4.3 Síntese dos resultados e discussão**

Esta seção compreende a síntese dos resultados e discussões dos questionários aplicados a três diretores e um presidente de duas cooperativas de crédito de livre admissão.

Os participantes deste estudo foram duas cooperativas de crédito, sendo a cooperativa A1 representada pelo seu presidente e por seu diretor administrativo e a cooperativa A2 pelo seu diretor de risco e diretor de negócios.

Em relação ao perfil das cooperativas, a cooperativa A1 está no mercado há 30 anos, possui 58 colaboradores, sua diretoria executiva é formada por 2 membros e são 13 conselheiros. Há 7.961 associados em três postos de atendimento. A carteira de pessoa física é a carteira da cooperativa que possui o maior número de associados, sendo que a conta corrente também é a que apresenta maior representativa de contas ativas na cooperativa.

A cooperativa A2 está no mercado há 26 anos, com 84 colaboradores, quatro postos de atendimento e 11.107 associados. Sua diretoria executiva é composta por 3 membros; seu conselho é formado por 8 conselheiros. Assim como na cooperativa A1, a cooperativa A2 possui a carteira de pessoa física com o maior número de associados, assim como as contas correntes é o tipo de conta com maior representatividade ativa.

Em ambas as cooperativas a carteira de produtor rural que é o tipo de cooperativa de origem de ambas, não é a carteira com maior representatividade em ambas as cooperativas.

Quanto a elaboração do plano de resultados e definição de estratégias, a cooperativa A1 elabora o plano de resultados e define suas estratégias e a cooperativa A2 não realiza a elaboração e definição de estratégias, alegando ser o primeiro período que realiza o planejamento estratégico. Percebe-se assim que o orçamento empresarial é uma ferramenta que objetiva a realização do plano estratégico e dessa forma a definição de metas e estratégias por um determinado período.

Em relação as etapas utilizadas na elaboração do orçamento empresarial, a cooperativa A1 executa o orçamento de vendas, orçamento de mão de obra direta, orçamento de despesas de vendas e administrativas e projeção de resultados. A cooperativa A2 operacionaliza o orçamento de vendas e administrativas e a projeção de resultados.

Os tipos de orçamento empresarial adotados pela cooperativa A1 são: orçamento Base Zero, orçamento estático e orçamento flexível. A cooperativa A2 apenas realiza a etapa operacional (orçamento de despesas de vendas e administrativas, projeção de resultados). O foco da cooperativa A1 são os objetivos, metas dos gestores e desempenho operacional.

Os relatórios gerados pela cooperativa A1 para auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões são o Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Margem de Contribuição, Demonstrativos de gastos por área de responsabilidade e fluxo de caixa. A cooperativa A2 gera o balanço patrimonial e o relatório APN.

O método adotado pela Cooperativa A1 para a execução do orçamento empresarial são o crescimento de vendas e tendências de mercado. Isso evidencia que a cooperativa elabora seu planejamento e orçamento através da realização de pesquisas mercadológicas, com o objetivo de acompanhar o mercado atuante e sua demanda de crescimento quanto as vendas, e desempenho organizacional. A cooperativa A2 não respondeu à **Questão 21**.

A percepção dos gestores quanto ao uso da ferramenta orçamentária em sua gestão na cooperativa, em 100% o orçamento empresarial auxilia a comunicação estratégica da gestão; as alterações que são feitas têm relação com o plano orçamentário e podem indicar ameaças e/ou oportunidades; as discussões tem como foco a garantia de ligação entre os princípios e o plano de ação.

Contudo, apenas 50% dos gestores atualizam os dados no plano orçamentário quando necessário e 25% pensam em novos modos de realização das atividades ao longo do processo orçamentário. Tal ação indica que o orçamento empresarial não estimula os gestores a pensarem adiante e que os mesmos não atualizam os dados no sistema com o intuito de geração de relatórios e informações atualizadas e precisas.

Em relação à **Questão 23**, ambas as cooperativas A1 e A2 concordam que as informações geradas pelo sistema contábil-gerencial auxiliam aos gestores no processo decisório e no controle gerencial.

O orçamento empresarial é considerado por ambas as cooperativas como uma ferramenta de apoio decisório e controle gerencial apresentando a justificativa de se tratar de uma ferramenta de tomada de decisão que possibilita a verificação da situação atual a todo tempo.

As reuniões formais de acompanhamento de resultados acontecem mensalmente em ambas as cooperativas. Seu objetivo é o controle para o cumprimento dos objetivos da instituição, analisando os resultados e definindo ação corretiva, caso sejam necessárias.

Com a efetividade da reunião formal, conforme evidenciado na **Questão 26**, ambas as cooperativas atingiram 75% dos seus resultados projetados, mostrando que o orçamento empresarial colabora para a melhoria do desempenho e resultado institucional.

Para o alcance dos seus resultados, ambas as cooperativas foram norteadas em 100% pela ferramenta orçamentária.

Na seção a seguir, são apresentadas as conclusões deste estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso objetivou verificar a influência do orçamento empresarial nas tomadas de decisões financeiras em duas Cooperativas de Crédito de Livre Admissão, localizadas na região do Alto São Francisco, Estado de Minas Gerais, no ano de 2018.

Mediante este estudo, procurou-se encontrar a resposta para a questão problema: como o orçamento empresarial influencia na tomada de decisões financeiras de Cooperativas de Crédito de Livre Admissão?

Com base nos resultados e discussões realizadas na seção anterior, chegou-se as conclusões.

O primeiro objetivo específico, que é traçar o perfil das cooperativas pesquisadas, conclui-se que ambas as cooperativas possuem como associados em maior percentual pessoas físicas, seguido por pessoas jurídicas, servidores públicos e produtores rurais, sendo contrárias as suas formas de cooperativas de origem que se trata de produtores rurais. Também o tipo de conta com maior representatividade percentual nas cooperativas é a conta corrente, seguida pela conta poupança e conta salário.

A cooperativa A1 está no mercado há 30 anos no mercado, com 58 colaboradores, 3 postos de atendimento, 2 membros em sua diretoria executiva, 13 conselheiros e 7.961 associados. A cooperativa A2 está no mercado há 26 anos, formada por 84 colaboradores, 4 postos de atendimentos, 11.107 associados, 3 membros em sua diretoria executiva, 8 conselheiros.

Conforme dados obtidos, a cooperativa A2 possui um mercado de atuação com um número maior de postos de atendimento e associados do que a cooperativa A1. Em ambas as cooperativas, o perfil de colaboradores predominante é o sexo feminino, tendo a cooperativa A2 uma quantidade de colaboradores maior.

O segundo objetivo específico que se trata de identificar a metodologia utilizada nas cooperativas em suas decisões financeiras, conclui-se que quando questionadas sobre o tipo de orçamento empresarial utilizado pela cooperativa, os diretores e o presidente relataram que a cooperativa A1 utiliza o orçamento Base Zero, orçamento flexível e orçamento estático.

A utilização desses tipos orçamentários identifica, no caso da cooperativa A1 visto que o foco da mesma está no alcance dos resultados, metas dos gestores e desempenho organizacional. A cooperativa A1 consegue mensurar e identificar com maior facilidade os pontos que são ineficazes nas cooperativas e tomam ações corretivas em caso de necessidade,

podendo ser o seu orçamento flexível alterado devido a características próprias da ferramenta e decorrido de decisões tomadas pelos gestores para o cumprimento do planejamento definido.

Nota-se também que o foco da cooperativa A1 está em seus custos, principalmente na realização do custo-benefício, foco nos resultados reais da mesma, o melhor desempenho organizacional e nas análises dos objetivos e atividades desde seu início.

A cooperativa A2 não utiliza tipos de orçamento empresarial e não realiza todas as etapas do processo orçamentário.

Para o cumprimento do planejamento, metas e objetivos definidos, as cooperativas A1 e A2 se reúnem mensalmente com o foco de analisar as informações obtidas com os resultados propostos.

Em relação a etapa orçamentária elaborada pelas cooperativas concluiu que a cooperativa A1 realiza o orçamento de vendas, orçamento de mão de obra direta, orçamento de despesas de vendas e administrativas e a projeção de resultados.

Quando questionados aos gestores a respeito dos relatórios gerados pelo sistema contábil-gerencial para serem utilizados na tomada de decisão, concluiu-se que a cooperativa A1 gera o demonstrativo de resultado do exercício, balanço patrimonial, fluxo de caixa e demonstrativo por área de gastos. A cooperativa A2 gera o balanço patrimonial e demonstrativo de Análise de produtividade do negócio (APN).

A tendência de mercado e o crescimento de vendas é o método adotado pela cooperativa A1 para a elaboração do orçamento, conforme dados obtidos dos respondentes. A cooperativa A2 não respondeu à questão, deixando-a em branco.

Quando questionados sobre o orçamento ser uma ferramenta de apoio decisório e controle concluiu-se que a cooperativa A1 consente que o orçamento empresarial pode ser considerado uma ferramenta de apoio decisório e controle gerencial, com a justificativa de “se utilizar todo tempo para verificar situação atual” e “tomada de decisão”. A cooperativa A2 também considera o orçamento empresarial uma ferramenta de controle e apoio, não apresentando justificativas.

Com a efetivação do processo orçamentário, a cooperativa A1 em sua análise e reavaliação de resultados, efetua a comparação dos resultados reais com o objetivo previamente estabelecido de cada área da instituição até o todo; as atividades que possuem um ciclo de gestão envolvendo o planejamento, controle, direção.

O terceiro objetivo específico que é identificar de que forma as empresas utilizam o orçamento empresarial em suas tomadas de decisões financeiras, conclui-se que a percepção

dos gestores quanto ao uso da ferramenta orçamentária em sua gestão na cooperativa, em 100% o orçamento empresarial auxilia a comunicação estratégica da gestão; as alterações que são feitas têm relação com o plano orçamentário e podem indicar ameaças e/ou oportunidades; as discussões tem como foco a garantia de ligação entre os princípios e o plano de ação.

Porém, 50% dos gestores atualizam os dados no plano orçamentário quando necessário e 25% pensam em novos modos de realização das atividades ao longo do processo orçamentário.

Tal ação indica que o orçamento empresarial não estimula os gestores a pensarem adiante e que os mesmos não atualizam os dados no sistema com o intuito de geração de relatórios e informações atualizadas e precisas.

O fato de as cooperativas de crédito não realizarem a atualização dos dados o sistema pode comprometer os resultados da organização, visto que o sistema gerencial de informação transformará os dados disponíveis em informações que serão utilizadas na estrutura decisória da empresa.

Com base nos resultados e conclusões apresentadas, ratifica-se o alcance dos objetivos específicos propostos, bem como do objetivo geral com o resultado da influência do orçamento empresarial constatada. O orçamento empresarial influenciou na análise de dados, informações e resultados da instituição; no desempenho da organização quanto ao objetivo proposto; na mensuração dos resultados alcançados e propostos; acompanhamento, controle e planejamento.

Retornando a hipótese, a mesma é validada, pois conforme questionamento direcionado aos diretores e presidentes quanto à realização de reuniões de acompanhamento de resultado, onde são analisadas as causas de eventuais desvios e definição de ações corretivas, visando o cumprimento dos objetivos da organização, ambas as cooperativas afirmaram a ocorrência da reunião mensal.

Isso esclarece que quando o planejamento é adequado, existe a sua execução de modo a alcançar os objetivos e metas propostos. Com a realização do controle orçamentário e o uso da ferramenta de orçamento empresarial, os diretores e presidentes tomam decisões corretivas colocando-as em práticas, deixando de ser o controle realizado apenas para a constatação de alguma falha.

Sugere-se assim um estudo aprofundado acerca do processo orçamentário das demais cooperativas de crédito e indicação de implantação do sistema para as instituições cooperativista que não utilizam tal ferramenta. Sobre a cooperativa A2, sugere-se um futuro

estudo comparativo dos seus resultados anteriores em relação aos resultados posteriores à implantação do processo orçamentário.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/cfi/4!/4/4@0.00:16.4>> Acesso em: 26 set. 2018.
- ANDRICH, Emir Guimarães, CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão Financeira moderna: uma abordagem prática**. Curitiba: InterSaberes, 2013. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582128947/pages/-2>> Acesso em: 07 out. 2017
- BACEN, Banco Central do Brasil. **O que é cooperativa de crédito?** (2018). Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>> Acesso em: 16 ago. 2018
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Livraria Martins Fontes: São Paulo, 1977. Disponível em <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20%20IFES/Livros%20de%20Metodologia/10%20-%20Bardin,%20Laurence%20%20An%C3%A1lise%20de%20Conte%C3%BAdo.pdf> > Acesso em: 04 dez. 2018
- BAZZI, Samir. **Elementos estruturais do planejamento financeiro**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559720655/pages/-2>> Acesso em: 08 out. 2017
- BDTD. **Biblioteca digital brasileira de teses e dissertações**. (2017). Disponível em:<<http://bdtb.ibict.br/vufind/>>; Acesso em: 05 abr. 2018.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de Pós-graduação *Latu Sensu***. 1. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.
- CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de porte médio**. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo, 2008. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122008-165845/pt-br.php>> Acesso em: 09 ago. 2018
- CORNETT, Marcia Millon, JR., Troy A. Adair, NOFSINGER, John. **Finanças**. Porto Alegre: AMGH Editora LTDA, 2013. Disponível em <[https://books.google.com.br/books?id=J\\_k4AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=J_k4AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 08 out. 2017



DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012743/cfi/6/10!/4/12/2@0:0>> Acesso em: 19 out.2018

ELEUTÉRIO, Marcos Antônio Masoller. **Sistema de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: InterSaber, 2015. Disponível em < <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=eleut%25C3%25A9rio%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=autor%2F8070%2FELEUTERIO%2C%252520Marco%252520Antonio%252520Masoller&page=5&section=0#/edicao/31402>> Acesso em: 18 out.2018

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes; TAVARES, Dirce Encarnacion; GODOY, Herminia Prado. **Interdisciplinidade na pesquisa científica**. Campinas, SP: Papirus Editora, 2017. Disponível em < <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=tavares&searchpage=1&filtro=autores&from=autor%2F8254%2FGodoy%2C%252520Herminia%252520Prado&page=5&section=0#/edicao/52086>> Acesso em: 22 set. 2018

FERNANDES, Tiago Alves. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão e sua aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2016. Disponível em < <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/54026/R%20-%20E%20%20TIAGO%20ALVES%20FERNANDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 02 set. 2018.

FGCoop, Fundo Garantidor do Cooperativismo de crédito. **O que é cooperativa de crédito**. (2018). Disponível em < <http://www.fgcoop.coop.br/o-que-e-cooperativa-de-credito>> Acesso em: 16 ago. 2018

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483723/cfi/4!/4/4@0.00:16.4>> Acesso em: 14 jul.2018

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

FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad. J. **Princípios de administração financeira**. Trad. Cristina Yamagami. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Disponível em <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=GITMAN&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=5&section=0#/edicao/151472> Acesso em: 11 jun. 2018.

GUINDANI, Ari Antônio, et al. **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: InterSaber, 2012. Disponível em <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582120873/pages/5>> Acesso em: 07 out. 2017

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IBGE. **O IBGE**. (2018). Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/institucional/o-ibge.html>>; Acesso em: 17 fev. 2018.

IZIDORO, Cleyton. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543016993/pages/-12>> Acesso em: 11 nov. 2017

JERÔNIMO, Louremir R. **Os dez tipos de processos e orçamentos empresariais**. (2018). Disponível em < <https://orcamentoempresarial.com/2018/01/29/os-dez-tipos-de-processos-e-orcamentos-empresariais/>> Acesso em: 22 ago. 2018.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistema de informação gerenciais**. Revisão técnica de Belmiro do Nascimento João ; tradução Célia Taniwaki. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LENZ, Eduardo, FEIL, Alexandre André. **A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial**. Universidade Feevale. Novo Hamburgo: 2016. Disponível em <[http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revista\\_gestaoedesenvolvimento/article/view/408/1521](http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revista_gestaoedesenvolvimento/article/view/408/1521)> Acesso em: 09 nov. 2017

LORENTZ, Francisco. **Contabilidade e análise de custos**: Uma abordagem prática e objetiva: 250 exercícios resolvidos. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788579872440/pages/-16>> Acesso em: 08 out. 2017

LUZ, Adão Eleutério. **Introdução à administração financeira e orçamentária**. Curitiba: InterSaber, 2015. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301814/pages/5>> Acesso em: 07 out. 2017

LUZ, Érico Eleutério da. **Gestão financeira e orçamentária**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543014777/pages/-12>> Acesso em: 07 out. 2017

MACEDO, Joel de Jesus, CORBARI, Ely Celia. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129647/pages/-2>> Acesso em: 08 out. 2017

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/cfi/6/10!/4/12@0:0>> Acesso em: 22 set. 2018

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=MASCARENHAS&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=5&section=0#/edicao/3063>> Acesso em: 15 set. 2018

MEGLIORINI, Evandir. **Administração financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. Disponível em <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=5&section=0#/edicao/3023>> Acesso em: 11 ago. 2018

MUCCI, Daniel Magalhães. **Influência do estilo do uso do orçamento empresarial sobre as percepções do usuário**. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo, 2014. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07032014-195820/pt-br.php>> Acesso em: 07 ago. 2017

NOGUEIRA, Cleber Suckow (organizador). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em <<https://bv4.digitalpages.com.br/?filtro=todos&term=CUSTOS&searchpage=1&from=busca&page=5&section=0#/edicao/22110>> Acesso em: 12 jul. 2018

OCB, Organização das cooperativas brasileiras. **O que é cooperativismo**. (2018). Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>> Acesso em: 16.ago.2018

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491483/cfi/4!/4/4@0.00:22.0>> Acesso em: 16 ago. 2018.

PADOZEVE, Clóvis Luís. **Contabilidade geral**. Curitiba: InterSaber, 2016. Disponível em < <https://bv4.digitalpages.com.br/?filtro=todos&term=C1%25C3%25B3vis%2520Luis%2520Padozeve&searchpage=1&from=busca&page=5&section=0#/edicao/42170> > Acesso em: 17 out. 2018

PAULA, Gilles B. de. **Orçamento empresarial aliado ao Planejamento Estratégico**: duas ferramentas essenciais. Treasy Planejamento e Controladoria. (2014). Disponível em:<<https://www.treasy.com.br/blog/a-importancia-do-orcamento-empresarial-como-ferramenta-de-planejamento-estrategico>>; Acesso em: 09 nov. 2017.

PEREIRA, Fábio de Azevedo. ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. **Planejamento e Controle Orçamentário em Empresas Concessionárias de Rodovias**: uma pesquisa empírica. Florianópolis, Revista Contemporânea de Contabilidade (2012). Disponível em < <file:///C:/Users/Gabriela/Downloads/DialnetPlanejamentoEControleOrcamentarioEmEmpresasConcess-5017372.pdf>> Acesso em: 13 ago.2018

PERIODICOS CAPES. **Portal de periódicos capes/mec**. (2018). Disponível em < <http://www.periodicos.capes.gov.br/> > Acesso em: 06 abr.2018

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaber, 2016. Disponível em < <https://bv4.digitalpages.com.br/?155from=&page=5&section=0#/edicao/9788559720211>> Acesso em: 22 set.2018

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil.6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em < [https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf)> Acesso em: 16 ago. 2018

SANTOS, Antônio Sebastião dos. **Contabilidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2014. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543004969/pages/-12>> Acesso em: 08 out. 2017

SANTOS, Luiz Fernando Barcellos dos. **Gestão de custos: ferramentas para tomada de decisões**. Curitiba: InterSaber, 2013. Disponível em <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582125083/pages/-2>> Acesso em: 08 out. 2017

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed. 23. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477999/cfi/4!/4/4@0.00:16.4>> Acesso em: 11 set. 2018

SBORS, Rosemeire Aparecida; SCHÄFER, Joice Denise; GASPARETTO, Valdirene. **Divisionalização e contabilidade por responsabilidade:** estudo de caso em operações comerciais e de serviços. Revista Tecnologia & Gestão. (2014). Disponível em <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1002/732>> Acesso em: 20 ago. 2018

SCHIAVO, Leandro Rogério. **Gestão orçamentária numa empresa de médio porte do ramo metalúrgico.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2013. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/79112/000901280.pdf?sequence=1>> Acesso em: 07 out. 2017

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos:** contabilidade, controle e análise. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012170/cfi/6/10!/4/18@0:0>> Acesso em: 23 set. 2018

SILVEIRA, Daniel, GAZZONI, Marina. **PIB brasileiro cresce 1,0% em 2017, após 2 anos de retração.**(2018). Disponível em:<<https://g1.globo.com/economia/noticia/pib-brasileiro-cresce-10-em-2017-apos-2-anos-de-retracao.ghtml>>; Acesso em: 02 mar. 2018.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento:** princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485642/cfi/4!/4/4@0.00:14.4> >Acesso em: 09 set. 2018.

TREVIZAN, Karina. **Brasil enfrenta pior crise já registrada poucos anos após um boom econômico.** Portal de Notícias G1.globo.com. (2017). Disponível em : <<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>>; Acesso em: 09 nov. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

**APÊNDICE A – Questionário****FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO  
– FASF**

Caro (a) gestor (a),

Este questionário foi desenvolvido por uma aluna do 8º período do curso de Administração da FASF (Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco) como requisito para realização do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna no ano de 2018, cujo objetivo é verificar a influência do orçamento empresarial nas tomadas de decisões financeiras de Cooperativas de Crédito de Livre Admissão, localizadas na região do Alto São Francisco no Estado de Minas Gerais. Suas respostas serão fundamentais para o alcance dos objetivos desta pesquisa, sendo utilizadas apenas para a finalidade acadêmica.

Ressalto ainda que as informações prestadas são sigilosas, com preservação da identidade dos respondentes.

**Gabriela Luzia Xavier Rosa**

(37) 9 9149-7046

E-mail: gabrielaaxavier@gmail.com

1) Nome da cooperativa?

---

2) :Tempo de mercado?

---

3) Quantidade de colaboradores do sexo masculino, separando-se matriz e demais postos de atendimento?

---

---

4) Quantidade de colaboradores do sexo feminino, separando-se matriz e demais postos de atendimento?

---

---

5) Quantos membros compõem a diretoria executiva?:

---

6) Quantos associados a cooperativa possui?

---

7) Qual a quantidade de conselheiros?

---

8) A cooperativa é formada por quantos postos de atendimento?

---

9) Qual o tipo de cooperativa de origem? (Cooperativa antes de se tornar uma cooperativa de livre admissão?)

---

Caro (a) respondente,

As alternativas abaixo têm como objetivo verificar a porcentagem de cada carteira e conta, produto diante do todo (montante, somada de todas as carteiras) da cooperativa.

10) Qual a porcentagem de contas correntes ativas da cooperativa, separando-se os postos de atendimentos da singular?

---

---

11) Qual a porcentagem de contas salário ativas da cooperativa, separando-se os postos de atendimentos da singular?

12) Qual a porcentagem de contas poupança ativas da cooperativa, separando-se os postos de atendimentos da singular?

---

---

13) Qual a porcentagem de associados da Carteira de Produtor Rural, separando-se os postos de atendimentos da matriz?

---

---

14) Qual a porcentagem de associados da Carteira de Pessoa Jurídica, separando-se os postos de atendimentos da matriz?

---

---

15) Qual a porcentagem de associados da Carteira de Servidor Público, separando-se os postos de atendimentos da matriz?

---

---

16) Qual a porcentagem de associados da Carteira de Pessoa Física, separando-se os postos de atendimentos da matriz?

---

---

17) A cooperativa de crédito elabora plano de resultado?

- a) Sim. Elaboro o plano de resultados e defino estratégias.
- b) Somente elaboro o plano de resultados.
- c) Somente defino as estratégias.
- d) Não elaboro o plano de resultados e não defino as estratégias.

Por quê? \_\_\_\_\_.



18) Das etapas citadas abaixo, quais são utilizadas pela cooperativa na elaboração do orçamento empresarial? Admite-se mais de uma resposta.

- a) Orçamento de vendas
- b) Orçamento de mão de obra direta
- c) Orçamento de despesas de vendas e administrativas
- d) Projeção dos resultados

19) Quais os tipos de orçamento empresarial são adotados pela cooperativavisto sua tomada de decisão? Admite-se mais de uma resposta, caso seja necessária.

- a) Orçamento flexível (Auxilia a empresa no cálculo de sua capacidade e previsão de custos para os vários níveis da atividade)
- b) Orçamento Base Zero (Examina o custo-benefício ou análise evolutiva dos processos, projetos e atividades desde seu início, foco nos objetivos e metas dos gestores)
- c) Orçamento Estático (Foco nos resultados de um único plano, permanece sem alterações desde seu princípio)
- d) Orçamento contínuo (Análise do período de elaboração do orçamento, verificando medidas assertivas e medidas corretivas necessárias, elaborando um novo orçamento analisando detalhadamente receitas e despesas)

20) Assinale os relatórios gerenciais gerados pela área financeira (ou controladoria) para serem utilizados pelos gestores na tomada de decisão e controle gerencial:

- a) Demonstração do Resultado do Exercício
- b) Balanço patrimonial
- c) Margem de contribuição
- d) Demonstrativo de gastos por área de responsabilidade
- e) Fluxo de caixa
- f) Outro. Cite: \_\_\_\_\_.

21) Qual método adotado para a elaboração do orçamento?

- a) Pesquisa de mercado

- b) Crescimento de vendas
- c) Marketing Share
- d) Tendências de mercado

22) Atribua a escala para cada uma das afirmativas abaixo, quanto ao uso do orçamento empresarial na sua gestão: (Escala: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo parcialmente, 3 = Não concordo, nem discordo. 4 = Concordo parcialmente, 5 = Concordo totalmente)

		NA	1	2	3	4	5
J.	O processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades de gestão.						
K.	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento da operação relacionada à gerência.						
L.	O processo orçamentário aumenta meu entendimento do que direciona os níveis de receita e despesas.						
M.	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento sobre o funcionamento da gerência.						
N.	O processo orçamentário ajuda a comunicar as estratégias da gestão.						
O.	O processo orçamentário sinaliza áreas onde talvez seja necessário alterar a estratégia.						
P.	O processo orçamentário ajuda o pessoal da gerência a entender o contexto organizacional em que estão trabalhando.						
Q.	Eu analiso a informação do orçamento focando em alternativas para a melhoria das operações sob o meu controle.						
R.	Eu frequentemente penso sobre novas maneiras de fazer as coisas durante o processo.						
S.	Eu atualizo facilmente os dados inseridos no plano orçamentário, a depender das necessidades da minha cooperativa ou da minha área.						
T.	Eu obtenho acesso a informação detalhada para investigar desvios no orçamento.						
U.	Eu só posso realizar gastos que foram previstos no orçamento						
V.	Discussões durante o processo orçamentário focam em garantir aderência estrita a premissas e planos de ação pré-estabelecidos.						
W.	Alterações nas metas relacionadas ao plano						

	orçamentário podem indicar oportunidades e ameaças para a gestão.					
--	---	--	--	--	--	--

Caro (a) respondente,

As perguntas a seguir devem ser respondidas por cooperativas que elaboram o orçamento empresarial.

23) Na sua opinião, as informações geradas pelo sistema contábil-gerencial auxiliam os gestores no processo decisório e no controle gerencial?

a) Sim. Por quê? \_\_\_\_\_

b) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

24) Na sua opinião, o orçamento empresarial pode ser considerado uma ferramenta de apoio decisório e ao controle gerencial?

a) Sim. Por quê? \_\_\_\_\_

b) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

25) Existe uma reunião formal de acompanhamento do resultado, entre presidentes e diretorias, onde serão analisadas as causas de eventuais desvios e definidas ações corretivas, visando o cumprimento dos objetivos da cooperativa? Qual é a periodicidade?

a) Sim.

Periodicidade: \_\_\_\_\_

b) Não.

Por quê? \_\_\_\_\_

26) Os resultados projetados através do orçamento empresarial foram atingidos?

a) Atingiu 100% do resultado projetado.

b) Atingiu 75% do resultado projetado.

c) Atingiu 50% do resultado projetado.

d) Atingiu 25% do resultado projetado.

27) Em sua opinião, o orçamento empresarial como ferramenta de decisão norteou a cooperativa para o alcance dos resultados?

a) Sim, norteou para o alcance de 100% dos resultados.

b) Sim, norteou para o alcance de 75% dos resultados.

c) Sim, norteou para o alcance de 50% dos resultados.

d) Sim, norteou para o alcance de 25% dos resultados.

e) Não norteou para o alcance dos resultados.

Por quê? \_\_\_\_\_

28) Qual o seu cargo?

a) Diretor(a) financeiro

b) Diretor(a) administrativo

c) Presidente

d) Diretor(a) de riscos

e) Diretor(a) de negócios



Sobre **os procedimentos** para sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas, não sendo exigido nenhum outro tipo de procedimento além do mencionado.

Em relação a **possíveis riscos** acerca da participação na pesquisa, estes se limitam ao preenchimento deste questionário que poderá lhe expor a riscos mínimos como cansaço, desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do questionário, bem como, ao relembrar algumas sensações diante do vivido com situações altamente desgastantes. Se isto ocorrer, você poderá interromper o preenchimento do instrumento e retomá-lo posteriormente, se assim o desejar.

É **garantida** ao (a) Senhor(a) a assistência integral e gratuita pelo tempo que se fizer necessário para o tratamento de qualquer dano direto ou indireto, imediato ou tardio sofrido no decorrer de sua participação neste estudo.

Os **benefícios** para os integrantes desta pesquisa serão indiretos, pois as informações coletadas fornecerão subsídios para a construção de conhecimento sobre ambientes organizacionais sob a ótica da Administração, bem como para novas pesquisas a serem desenvolvidas sobre essa temática.

O pesquisador **lhe** identificará por meio de um código. Seu nome nunca será mencionado em qualquer relatório ou publicação que possam resultar deste estudo, ou seja, sua identidade será mantida em confidencialidade e sigilo pelo pesquisador e sua equipe de acordo com as leis, resoluções e códigos de conduta profissionais aplicáveis no Brasil. O(A) pesquisador(a) se compromete a manter em segredo os dados individuais coletados e não se permitirá que terceiros tenham acesso as informações coletadas.

A **decisão de participar** ou não do estudo é inteiramente do(a) Senhor(a). Mesmo depois de ter concordado em participar, o(a) Senhor(a) ainda **tem a liberdade de sair do estudo** a qualquer momento sem penalização alguma.

O(A) Senhor(a) receberá informação atualizada durante o estudo e acesso total aos resultados do estudo.

Este estudo foi aprovado pela Comissão de Pesquisa. A Comissão de Pesquisa é um órgão criado para defender os seus interesses de participante do estudo e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa de forma ética.

Para qualquer informação antes, durante ou após a realização do estudo, o(a) Senhor(a) poderá entrar em contato com (1) o(a) pesquisador(a) do estudo; (2) com o(a) professor(a) orientador(a) e/ou (3) com a Comissão de Pesquisa nos telefones e endereços descritos em CONTATOS.

Este **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** será assinado e rubricado em duas vias pelo(a) Senhor(a); pelo(a) pesquisador(a) do estudo e professor(a) orientador(a), sendo que uma das vias ficará com o(a) Senhor(a).

Caso, por algum motivo, o estudo venha a ser terminado ou interrompido antes do tempo previsto, as razões para esta decisão serão analisadas pelo(a) Professor(a) Orientador(a) sob a anuência da Comissão de Pesquisa da instituição onde o(a) Senhor(a) estará sendo acompanhado(a). O estudo poderá ser terminado somente após a apreciação pelo(a) Professor(a) Orientador(a) e/ou da Comissão de Pesquisa, levando em consideração o seu bem-estar como participante da pesquisa. Em caráter de urgência para garantir a segurança dos participantes, a interrupção poderá ocorrer antes mesmo da avaliação da Comissão. Ainda assim, esta será comunicada o mais breve possível a respeito das razões do término do estudo.

## Certificado de Consentimento

Eu, \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_, morador(a) na  
 \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_ nº \_\_\_\_\_, bairro \_\_\_\_\_, cidade de Luz –  
 Minas Gerais, telefone \_\_\_\_\_, abaixo assinado, DECLARO que os objetivos  
 e detalhes deste estudo foram explicados a mim. **Eu entendo que não sou obrigado(a)  
 a participar do estudo** e que posso desistir de continuar nele a qualquer momento,  
 sem que isso me cause prejuízos. Meu nome não será utilizado nos documentos deste  
 estudo e a confidencialidade dos meus registros será garantida.

Tendo recebido as informações acima, CONCORDO em participar do estudo e  
 estou ciente da liberdade de me expressar durante o mesmo, favorável ou  
 contrariamente aos procedimentos e de desistir do estudo em qualquer fase do mesmo.

Luz-MG, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

<b>Nome Participante:</b>	_____
<b>Assinatura</b>	_____
<b>Data:</b>	____/____/2018
<b>Nome Pesquisador(a)</b>	Gabriela Luzia Xavier Rosa
<b>Assinatura</b>	_____
<b>Data:</b>	____/____/2018
<b>Nome Prof. Orientador(a)</b>	Eliezer Carneiro de Oliveira
<b>Assinatura</b>	_____
<b>Data:</b>	____/____/2018

CONTATOS	
<b>Pesquisador(a):</b> Gabriela Luzia Xavier Rosa	<b>CPF nº:</b> 116.225.886-14
<b>Instituição:</b> Faculdade Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF)	
<b>Local:</b> Curso de Administração	
<b>Endereço:</b> Rua Nossa Senhora de Fátima, 307 – Bairro: Centro, Luz – MG <b>CEP:</b> 35595-000	
<b>Telefones:</b> (37) 3421-9006	
<b>e-mail pesquisador(a):</b> gabrielaaxavier@gmail.com	<b>Tel.:</b> (37) 9 9149-7046 (celular)
<b>e-mail prof.(a) orientador(a):</b> ecdoliveira@fasf.edu.br	<b>Tel.:</b> (37) 9 9977-4230 (celular)
COMISSÃO DE PESQUISA	
<b>Endereço:</b> Avenida Guarim Caetano da Fonseca, 188 – Centro, Luz – MG <b>CEP:</b> 35595-000	
<b>Telefones:</b> (37) 3421-9006	
<b>e-mail:</b> posgraduacao@fasf.edu.br	