

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**LUIZ HENRIQUE SCHEIN**

**OS FUNDAMENTOS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES E  
NA COOPERATIVA SICREDI NORDESTE RS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2017**

Luiz Henrique Schein

**OS FUNDAMENTOS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES E  
NA COOPERATIVA SICREDI NORDESTE RS**

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de MBA em  
Controladoria e Finanças da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Rafael Guidotti Noble

São Leopoldo

2017

## OS FUNDAMENTOS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES E NA COOPERATIVA SICREDI NORDESTE RS

Luiz Henrique Schein\*

**Resumo:** É nas empresas bem estruturadas, competitivas e preocupadas com sua saúde financeira que podemos observar o processo orçamentário como ferramenta essencial para alcançar objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Deixando de lado o acaso e criando alternativas para guiar a empresa ao que foi idealizado, é com o orçamento, comparando o que foi planejado com o que está sendo realizado, que é possível tomar ações corretivas. O presente trabalho tem o objetivo de analisar se a metodologia utilizada pela empresa Sicredi Nordeste RS é adequada, ou seja, se é eficaz e eficiente em suas projeções anuais. Para este estudo será necessário a revisão da literatura sobre orçamento e também do estudo de caso do processo orçamentário da empresa em estudo.

**Palavras-chave:** Orçamento. Planejamento. Controle. Cooperativa.

### 1 INTRODUÇÃO

O que é apresentado em relatos de empresários, em pesquisas e estudos é que a teoria do planejamento nas organizações é essencial para o seu progresso, embora diversas empresas brasileiras não a pratiquem e encerrem cedo suas atividades.

Talvez seja um problema cultural a falta da prática de planejamento, ou de especialização mesmo, mas o que podemos observar é que de fato o verbo planejar não era de fácil conjugação em virtude de um passado recente de altíssimos índices de inflação, pois entendia-se que por causa da inflação, qualquer previsão construída poderia facilmente distorcer-se. Como remédio a curto prazo surgiram orçamentos com base em moeda de maior peso (força), como orçamentos que levassem em consideração as variações do dólar, ou até mesmo com correção contínua.

A atual momento do mercado brasileiro e mundial, exige que as empresas que tenham um planejamento focado no mercado, transcendendo a competitividade externa, entre seus concorrentes, mas também internamente, uma readequação

---

\* Luiz Henrique Schein, graduado em Administração, aluno do curso de MBA de Controladoria e Finanças. E-mail: lhschein@hotmail.com.

constante no campo da qualidade e produtividade de seus produtos, serviços e processos, pois, caso contrário, provavelmente, sofrerão com a consequência de possível falta de competitividade.

O presente artigo parte do pressuposto de que a ferramenta orçamentária nas organizações é essencial para seu progresso, prestando condições para uma gestão eficaz, com ganhos competitivos internos e externos. Ferramenta norteadora que busca prever e antecipar a forma em que será construído o caminho até o objetivo da organização.

Desta forma, o objetivo deste artigo será analisar a metodologia orçamentária utilizada pela Sicredi Nordeste RS e identificar se é adequada, ou seja, se é eficaz e eficientes em suas projeções anuais.

## **2 PLANEJAMENTO**

A ação de planejar acompanha a milhares de anos o ser humano, pois é através desta ação, por exemplo, que o homem percebia a necessidade, previa e avaliava a necessidade de alimentos a serem estocados nos rigorosos invernos. Contudo, o conceito de planejamento e a ação de planejar ganhou força após o término da primeira guerra mundial com a necessidade da União Soviética em se reconstruir.

De acordo com Bomfim (2007) o ato de planejar é de traçar linhas gerais das ações a serem realizadas e dos métodos a serem adotados. Tem o objetivo de atingir resultados previamente esperados. Ou ainda, é uma ferramenta de cunho administrativa analítica que norteia a gestão de maneira eficiente a atender suas metas. É através do planejamento em que é possível prever, inclusive, decisões com expectativa e probabilidade maior de acerto, pois também prevê os possíveis riscos envolvidos.

Chiavenato (1999) afirma que as empresas não se organizam através da improvisação. Praticamente tudo as ações são previamente planejadas. O ato de planejar, em suma, é a primeira atividade administrativa, por ser ela que orienta as demais atividades. É através do planejamento que é possível antecipar os objetivos a serem atingidos e a forma com que estes objetivos poderão ser atingidos, possibilitando, inclusive, a escolha da forma mais eficiente. Por fim, o planejamento está atrelado diretamente a imagem futura que no presente o homem deseja.

Atualmente, toda organização bem estruturada, enquadrada em um mercado complexo e competitivo tem em suas ações diárias o planejamento de suas operações e atividades, pois é o planejamento que dá condições de dar-lhe rumo ao que entende ser sucesso. Como dito anteriormente, nas palavras de Chiavenato (1999) o planejamento constitui a primeira das funções administrativas, pois esta função antecede a ação de organizar, dirigir e controlar.

Os aperfeiçoamentos das técnicas de planejamento ganharam força na década de 30 devido ao volume de capital cada vez maior gerado em virtude das industrializações e produções em massa. Isto permitiu uma porcentagem cada vez maior de recursos direcionado a novos programas (COUTO, 2009).

O fluxo de atividades do planejamento é um processo contínuo que estabelece diretrizes e metas desde o macro ambiente organizacional até o processo menos complexo, do objetivo de curto prazo até o objetivo longo prazo.

Segundo Santini (2004), de maneira geral, recomenda-se que o planejamento estratégico, devido a sua complexidade e magnitude, seja em passos, iniciado pela definição do negócio, seguido da visão corporativa, missão, objetivos e por fim do perfil estratégico de marketing a ser adotado. Feito isso, deve-se realizar um diagnóstico da organização com o objetivo de conhecer a situação atual. Este diagnóstico compreende:

- Ponto forte e pontos fracos da organização (frente ao ambiente externo);
- Oportunidade e fraquezas da organização (frente ao ambiente interno);
- Estruturação do mix de produtos e do planejamento de marketing e comunicação;
- Definição da estratégia comercial, canais a serem utilizados e classe a ser atendida;
- Estruturar a área de negócio quanto aos processos de inteligência;
- Estabelecer o processo de gestão de vendas, indicadores e processos a serem seguidos.

Desta forma, estabelecidas as oportunidades e encontrada as ameaças, através das diretrizes definidas e todas as decisões ditadas durante este plano estratégico, o plano operacional é o próximo passo a ser construído pela organização, sendo neste momento construído o seu orçamento.

### 3 CONTROLE

É observado por Oliveira (apud NAKAMURA et al., 2005) que alguns escritores ao tratarem das ações administrativas, não diferem os atos de planejar dos atos de controlar, pois segundo ele estes autores entendem que o processo de controle, o qual apoia no rumo da organização, é um grande e único tema a ser comentado quando o assunto é gestão. Frezatti (2008) reforça a observação de Oliveira (apud NAKAMURA et al., 2005) quando afirma que se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo.

Um dos principais desafios das organizações nos dias atuais é determinar e acompanhar fatores que são chave para seu desenvolvimento e sustentabilidade. O controle estratégico é o suporte que auxilia a empresa a se manter na direção previamente planejada, pois possibilita acompanhar o progresso de suas metas, indicadores e objetivos estratégicos.

Desta forma, o controle é uma atividade a ser realizada após a etapa de planejamento. De acordo com o Frezatti (2008), é o controle que permitirá aos gestores conhecer o quão próximo estão daquilo que buscam, e ainda, se necessário, reavaliar as estratégias a serem adotadas.

O objetivo do controle estratégico é garantir que os resultados planejados estejam de acordo com os objetivos previamente estabelecidos no planejamento estratégico.

Já dizia Welsch (1983) o sentido geral do controle abrange as avaliações de desempenho, comparações entre o desempenho realizado frente ao projetado, políticas, planos, padrões previamente estabelecidos, os quais permitem a avaliação da eficiência e da necessidade de correção e adição de novas ações corretivas para direcionar a organização conforme houver necessidade. Esta ação apoiará, inclusive, ciclos futuros nas ações administrativas no geral.

Segundo Chiavenato (apud WANZUIT, 2009) são as funções administrativas de monitoramento, acompanhamento, avaliação e medição que possibilitam que os gestores possam responder aos donos, sócios ou acionistas de que forma a empresa está perante a suas expectativas.

Chiavenato (apud WANZUIT, 2009) ainda afirma as atividades administrativas relacionadas a função de controle está vinculada diretamente ao nível de rigidez em que a empresa busca alcançar os resultados planejados, reestruturando a

organização da empresa para atingir seus objetivos, se necessário. Desta forma, o controle tem como objetivo atingir os resultados esperados no tempo esperado.

Sá e Moraes (2005), reforçam Chiavenato (apud WANZUIT, 2009), afirmando que a empresa deve visar seus resultados e, por conseguinte seu lucro, pois é desta forma que a empresa possibilitará a continuidade dos seus negócios. Garantir o crescimento sustentável da empresa deve ser uma preocupação constante na lida dos gestores. A adoção de um controle sistemático, ou seja, de medidas formais de planejamento e controle, possibilitarão comparar o resultado esperado com o que está sendo realizado, detectando a partir deste acompanhamento desvios e ações necessários para o redirecionamento da empresa frente ao que foi planejado. (WANZUIT, 2009).

De acordo com Hampton (apud TONELLI, 2007) a atividade de controle liga o planejamento com as decisões. É através do controle que é possível receber informações em relação ao desempenho e realimentar todos aqueles que tomam decisões dentro da empresa, para que com isso possam tomar as decisões que entenderem necessárias para problemas aparentes no entre o planejado e os resultados realizados.

Chiavenato (apud WANZUIT, 2009) conclui afirmando que é necessário que o controle possua algumas características para ser eficaz e eficiente:

- Orientação (e compreensão) da estratégica em busca do resultado;
- Orientação para as exceções;
- Flexibilidade;
- Autocontrole;
- Natureza incentivadora;
- Clareza e objetividade.

#### **4 ORÇAMENTO**

O processo orçamentário é a ferramenta quantitativa formal do planejamento da empresa e é através dele que é possível mensurar a saúde da organização. Sá (2005) afirma que a gestão deve ver o orçamento como uma ferramenta de ampla escala, que atente, inclusive, as diversas políticas organizacionais previamente estabelecidas. O orçamento responde aos gestores se os possíveis caminhos a serem tomados são viáveis com o atual fluxo e geração de caixa e por fim

compatível as metas pretendidas de remuneração aos acionistas. Uma etapa importante do processo orçamentários é a realimentação das informações ao sistema de planejamento, pois é desta forma que este sistema se desenvolve (FRAZATTI, 2008).

De acordo com Sanvicente e Santos (1983) o orçamento é peça de apoio fundamental para as etapas de planejamento e de controle. Neste momento é importante estabelecer níveis de autoridade a fim responsabilizar aqueles que tomarão decisões e medidas necessárias para que a empresa esteja em constante busca dos seus objetivos.

Para Lunkes (2007) o orçamento é uma parte do planejamento estratégico da empresa. É um processo de analisar e projetar a relação existente entre os resultados e as despesas que serão realizadas a fim de alcançar os objetivos e as necessidades no tempo esperado.

O orçamento de uma organização (plano de lucro) é um plano administrativo que envolve todos os processos de uma organização e projeta-os para um determinado espaço de tempo futuro. É expressado de forma quantitativa os objetivos, planos e políticas definidas pela organização, desde seus macroprocessos até suas subdivisões (WELSCH, 1983).

Segundo Hansen e Mowen (apud WANZUIT, 2009) reforça a relevância do orçamento junto ao planejamento e controle estratégico, pois é através do orçamento que é traduzido em números (quantitativo) os planos estabelecidos, nos termos físicos e/ou financeiros. É a tradução do todo planejamento da organização em termos operacionais. Por fim, através do orçamento é possível acompanhar e comparar quantitativamente os objetivos planejados e sua evolução (planejado e realizado), possibilitando nortear os processos operacionais na direção que entender ser a correta.

Frezatti (2006, p.44) afirma que o orçamento é:

O plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o accountability, a obrigação de prestar contas, possa ser encontrado.



Nas empresas consolidadas e que competem diariamente no mercado o orçamento pode ser considerado o principal elo dos sistemas de gestão, pois é quem permite o gerenciamento da saúde financeira dos diversos centros de lucro e custo, ou seja, das mais diferentes divisões da empresa.

O orçamento, segundo Catelli (apud FREZATTI, 2008), pode ser comparado a um plano de ação detalhado, pois apoia muitas vezes os processos operacionais. É no orçamento, algumas vezes, que podendo-se observar oportunidade de melhoria que reduzem custos ou ampliam as oportunidades de receita, servindo ainda, como instrumento de avaliação de desempenho. De acordo com Zdanowicz (1989) o orçamento é um plano de operações macro, além de poder ser de investimento por um período de tempo previamente estabelecido, orientado também, de acordo com as metas, objetivos e políticas propostas pela gestão. Tung (1983) afirma que a essencial do processo orçamentário consiste em um plano de trabalho coordenado.

Uma expressão de um planejamento quantitativo futuro realizado pela administração por um determinado período de tempo é o que pode ser considerado o orçamento. Serve como apoio direto a gestão frente aos objetivos estabelecidos, pois é referência nos aspectos financeiros e não-financeiros.

Segundo Horngren, Foster e Datar (apud ROSA, 2007) o aspecto financeiro no orçamento é observado quando quantifica as projeções em relação as receitas do período estudado, seu fluxo de caixa e por fim sua posição financeira. São preparações futuras que podem ocorrer a partir das demonstrações financeiras de períodos anteriores.

Horngren, Sundem e Stratton (apud LEITE et al, 2008), confirma que o orçamento liga diretamente o planejamento do controle, quando cita os três principais benefícios do orçamento:

1. Os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;
2. Os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;
3. Os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

De acordo com Boisvert (apud LUNKES, 2007) o orçamento quantifica, de forma estruturada, um conjunto de previsões. Prevê e busca a materialização de projetos e planos de ações envolvidos com o planejamento estratégico da

organização. Apóia todas as áreas e processos, pois consiste na centralização de informações financeiras e não-financeiras. Quanto aos dados não financeiros, podemos citar os recursos utilizados que são medidos em quilograma, metros, litros, horas, etc. O levantamento dos dados para a construção do orçamento pode ser realizado de diversas formas, desde a sua base histórica ou até mesmo através de estudos realizados por engenheiros industriais ou de produção. Já a previsão do volume de vendas, poderá ser realizado com pesquisas e análises de mercado que se enquadrem ao respectivo mercado.

Brookson (apud FREZATTI, 2008) reforça que o orçamento é um plano futuro das atividades da empresa e que, mesmo podendo assumir diversas formas, apresenta as áreas ou conglomerado de empresas em aspectos financeiros, prestando contas e auxiliando na análise de desempenho da empresa. O orçamento normalmente é realizado para o período que está por vir, próximo ano, e é uma declaração prestada aos gestores quanto aos planos financeiros da organização.

O orçamento tem um enfoque formal e sistemático junto a execução dos compromissos oriundos do planejamento e controle. Além de ter parâmetros para avaliação do que foi planejado, permite ainda avaliar os resultados por centros de responsabilidade (áreas) e ainda controlar sua performance através da contabilidade ou sistemas de custos.

Segundo Welsch (1983) o orçamento além de abranger as funções administrativas de planejar, controlar e avaliar também possibilita coordenar e motivar os funcionários.

Zdanowicz (1989) reforça que o orçamento tem como função principal ser o elo entre o planejamento e o controle. Já para Tung (1983) o principal objetivo é atender as atividades operacionais da forma mais eficiente possível.

Zdanowicz (1989) ainda diz que as características do processo orçamentário são: previsão financeira e não-financeira, flexibilidade no momento da aplicação e atuação direta dos gestores. Tung (1983), ainda apoia com outras características: deve haver um consenso no grau de acerto, ciclo operacional flexível e poder de apresentar rapidamente pontos de atenção, assim como apresentar possíveis soluções através de dados fidedignos a da contabilidade.

De acordo com Padoveze (2000) o orçamento permite coordenar e estabelecer metas e objetivos para os diversos setores da organização. Todos em sinergia com os objetivos estabelecidos no planejamento.

É necessário seguir alguns requisitos para que o processo orçamentário seja eficiente e eficaz. Goudekot (apud LUNKES, 2007) descreve estes requisitos e chama-os de ‘Dez Mandamentos do Controle Orçamentário’:

- a direção da empresa deve considerar o controle orçamentário como essencial;
- os executivos responsáveis devem sentir entusiasmo pelo controle orçamentário;
- o controle orçamentário é, em grande parte, um problema psicológico. Ignorar este aspecto é abrir caminho para o insucesso;
- antes de implantar-se o sistema, é essencial realizar uma análise crítica da organização. Depois da implantação do sistema de controle orçamentário, ela deverá ser repetida a intervalos regulares de tempo;
- deve haver um empregado responsável para cada orçamento parcial;
- cada tarefa determinada no orçamento deve ter uma relação causal com as atividades da empresa;
- o controle orçamentário deve ser integral, isto é, deve abranger todas as atividades da empresa;
- o controle orçamentário é essencial quando se quer proporcionar à direção da empresa uma base sólida para descentralizar a autoridade e as responsabilidades. Determinando e controlando tarefas, e estabelecendo preços;
- sozinho, o orçamento é estéril. Mas, em conjunto com o controle orçamentário, sempre alcança o objetivo colimado: uma administração eficiente;
- para completar o controle orçamentário, é necessário a observação estatística.

Desta forma, o orçamento é a principal atividade administrativa que liga o planejamento e o controle. Auxilia a empresa e direcionar suas energias rumo aos objetivos previamente estabelecidos e a construir soluções para que ocorra e menor variação possível entre o que foi planejado e que está sendo realizado.

#### **4 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

O processo orçamentário é o conjunto de atividades administrativas organizadas que programam e reprograma os processos operacionais da organização. A construção do processo orçamentário toma como base um plano de contas contábeis, pois analisa pontualmente todos os registros realizados e compara com os objetivos e indicadores estabelecidos no momento do planejamento.

De acordo com Horngren, Foster e Datar (apud ROSA, 2007) o processo orçamentário apresenta um certo padrão das empresas bem organizadas chamado Ciclo Orçamentário:

1. Planejamento do desenvolvimento da organização como um todo, assim como das respectivas subunidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles;
2. Estabelecimento de um parâmetro de referência, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados;
3. Análise das variações dos planos, seguida, se necessário, das respectivas ações corretivas;
4. Replanejamento, levando em consideração o feedback e a mudança das condições.

O objetivo inicial do orçamento é de ser aprovado junto ao planejamento estratégico da organização (LUNKES, 2007). Seguindo desta etapa, Frezatti (2008) afirma que neste momento o planejamento pode ser dividido em duas etapas: a financeira e a operacional. A primeira, financeira, consiste na tradução de todas as operações numa linguagem em comum, a monetária. Enquanto que a operacional está relacionada na criação de planos que possibilitem a estruturação das atividades da empresa. Ainda de acordo Frezatti (2008) pode-se dividir o processo orçamentário em cinco planos: de marketing, financeiro, de investimento de ativo, de recursos humanos e o financeiro.

- a) Plano de Marketing: indica a atividade comercial da organização, no que se refere a volume físico de venda, por período, por área, por preço etc. Deve definir política de descontos, prazos, gastos com comunicação e despesas comerciais previstas. Deve conter as decisões verificadas no plano estratégico, destinada ao período compreendido pelo orçamento. Em condições normais, a área comercial da entidade se mobiliza para desenvolver este plano, levando em conta as necessidades internas, coordenando atividades quanto a demandas para lançamento de novos produtos, por exemplo.
- b) Plano de Investimento no Ativo Permanente: explicita os gastos que serão efetuados em movimentações (aquisições, vendas e baixas) referentes a ativos do permanente da organização. Envolve todos os tipos de investimento do permanente, tais como imobilizado, diferido e investimento em outras entidades.
- c) Plano de Recursos Humanos: deve tratar os elementos referentes aos recursos humanos na organização desde a estrutura organizacional, preenchimento dessa estrutura, movimentações de funcionários, remuneração, treinamento, admissões e desligamentos, consultorias na área etc.
- d) Plano Financeiro: corresponde à etapa do plano em que as demonstrações financeiras são disponibilizadas e a análise global é viabilizada. A função do plano financeiro consiste em permitir que todas as decisões tomadas nos vários subplanos sejam transformadas em um único denominador, no caso, o monetário. Deve conter o fluxo de caixa, a demonstração dos resultados e o balanço patrimonial para o intervalo de tempo considerado.

Para Welsch (1983) o plano de marketing deve tomar a frente dos demais, pois é o plano de guia os demais orçamentos:

O plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes depende do orçamento de vendas.

Para Welsch (1983) o plano de marketing deve tomar a frente dos demais, pois é o plano de guia os demais orçamentos:

Em um sentido amplo o plano de marketing traduz a quantidade de vendas previstas pela empresa em um período de tempo, o qual regradará o nível operacional da mesma. Assim, após realizado o plano de marketing, ou de vendas, é possível estabelecer o custo variável, ou seja, aquele ligado ao volume de vendas a serem realizadas.

Frezatti (2008) chama atenção para as nomenclaturas utilizadas por alguns autores, pois com o passar do tempo foram remodeladas e atualmente o plano de vendas compõem o plano de marketing, assim como a publicidade e propaganda integra o plano comercial. Alguns planos passaram a ser subplanos e de acordo com Ambrosio (apud COUTO, 2009):

O plano de marketing é o documento que resume o planejamento. É interessante observar que o plano é a formalização do planejamento, a fotografia do planejamento de marketing e o retrato do raciocínio que ocorre na mente do planejador ou da equipe de planejamento. Essa fotografia comunica a toda empresa as ideias que surgiram e foram analisadas no planejamento. Em síntese, o plano de marketing estimula e favorece todos na organização, de modo que apontem para mesma direção. Sendo assim, a relação com o plano estratégico, a participação da equipe de vendas e a definição de metas, são peças importantes para as previsões de vendas futuras da organização.

Segundo Welsch (1983, p. 100) “previsão é uma projeção técnica da procura em potencial para um período específico, de acordo com determinadas hipóteses”. O plano de marketing é uma projeção das vendas a serem realizadas pela empresa, construída antes mesmo de fatores como as variações de preço, promoções e propagandas de vendas, aplicações de recursos, contratação e expansão de estrutura e de colaboradores. O plano de marketing, ou a previsão de vendas, é a

informação base para a construção do orçamento de vendas e, por consequência, das decisões a serem tomadas e as políticas a serem adotadas.

Mintzberg (apud GODOY, 2009) auxilia na construção do processo orçamentário ao afirmar que o olhar para trás, entender o que aconteceu para então projetar o futuro poderá ser uma boa alternativa, pois permitirá reconhecer as potencialidades e fraquezas dos padrões adotados anteriormente.

Welsch (1983), contudo, reforça que o processo orçamentário enfrenta algumas limitações e que apenas dos diversos pontos positivos que carrega, por vezes, poderá conduzir a empresa para o rumo errado. Isto ocorre, na maioria das vezes, quando o orçamento não é acompanhado e as situações equivocadas não são contornadas ligeiramente pelos gestores. O autor estabelece quatro premissas quanto ao processo orçamentário e planejamento:

- 1) o plano de resultados baseia-se em estimativas: se estas não forem feitas em bases realistas, poderá resultar no fracasso do orçamento. Por serem baseados em “estimativas e julgamentos, é essencial haver flexibilidade na interpretação e utilização dos resultados”. A aplicação de técnicas estatísticas, matemáticas, entre outras, se revelam eficazes para minimizar os problemas relacionados a estimativas, e quando são combinadas com julgamentos proporcionam estimativas mais acuradas;
- 2) um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias: na maioria dos casos, o orçamento leva mais de um ano para atender às necessidades da empresa e por isso sofre constantes adaptações, seja em função de novas circunstâncias surgidas na empresa, ou pela adoção ou aperfeiçoamento de novas técnicas e ainda pelo abandono ou substituição de técnicas;
- 3) a execução de um plano de resultados não é automática: depende de que as pessoas, alta administração, gestores e empregados, executem as ações para que os objetivos constantes no orçamento se realizem. O processo de educação orçamentária é uma forma de demonstrar como os orçamentos podem ajudar cada gestor e empregado a alcançar os melhores resultados;
- 4) o plano de resultados não deve tomar o lugar da administração: o planejamento e o orçamento não substituem a administração, uma vez que esta compreende outras funções: administrar, controlar.

Cohen chama atenção também para a deficiência que muitas empresas têm para estabelecer metas, pois grande parte dos gestores tomam decisões equivocadas neste momento, estabelecendo metas a partir das condições financeiras e não a partir daquilo que é prioridade.

Frente as diversas oportunidade e riscos que o processo orçamentário poderá trazer as empresas, cabe a empresa determinar o tipo de processo orçamentário mais adequado para sua realidade.

#### 4.1 Orçamento flexível

O orçamento flexível prevê a construção de resultados para os diversos níveis de atividades da empresa, permitindo assim a organização obter uma base ativa para equiparar as variações de volume.

De acordo com Tomislav (2005) e Atkinson et al. (2011) este tipo de orçamento permite uma comparação mais significativa e interligada, pois se relaciona diretamente com entre as variações da despesa e o faturamento da empresa, ou seja, com o volume de vendas do período.

Horngren et al. (2003) complementa que o orçamento flexível permite adaptações, pois é o método que está interligado com as variações existentes nos níveis de atividades da empresa. Desta forma, o método é flexível, pois é suscetível ajustes de acordo com as variações do ambiente interno e externo.

Segundo Marion e Ribeiro (2011) o orçamento flexível é construído com a premissa de receber modificações ao decorrer do período projetado. A necessidade de modificar o orçamento está interligado com os desvios das projeções, os quais são observados durante a sua execução.

O orçamento flexível é muito utilizado para controlar e prever as despesas com a operação e também com o custo da fabricação (WARREN, REEVE E FESS, 2008). É o tipo de orçamento que permite reconhecer as variações positivas e negativas desconhecidas no momento do planejamento, inesperadas (SOUZA E BORELI, 2012).

O orçamento flexível é considerado por diversos autores ter maior vantagem sobre outros tipos de orçamento, como o método base zero ou estático, pois permiti que seja alterado ao decorrer de eventos extraordinários ou não previstos. De acordo com Padoveze (2010):

A maior crítica á adoção do orçamento flexível é seu desalinhamento parcial com o fundamento do orçamento, que é prever o que acontecerá. Isso se deve ao fato de que a adoção estrita desse conceito dificulta consideravelmente a continuidade do processo orçamentário, que é representada pela projeção das demonstrações financeiras.

O autor (PADOVEZE, 2009), contudo, observa que o orçamento flexível não prevê qualquer volume ou quantidade de atividade anunciado. Sua construção toma como base as unidades estimadas de produção, de ocorre com a necessidade. Este

processo dificulta o acompanhamento contábil, através da análise de demonstrativo de resultado. Sendo esta, sua grande desvantagem comparado aos demais métodos orçamentários.

## **4.2 Orçamento base zero**

A essência do orçamento base zero está na não utilização da base histórica contábil de despesas e receitas para a sua construção. É o orçamento que, como o próprio nome diz, parte do zero.

De acordo com Leite (2008), cada item orçado através deste método leva em consideração apenas as despesas estritamente necessárias. Bowersox, Closs e Coper (apud SOUZA, BORINELLI, 2012, p.39) reforça dizendo “o orçamento base zero começa sem fundos autorizados e a formação de recursos é desenvolvida de uma maneira de zero para mais”.

Raza (2006) afirma que a grande vantagem da aplicação do orçamento base zero é sua praticidade de aplicação e da quase obrigação que os gestores tem de sair da sua zona de conforto, pois força estes gestores a buscarem respostas e soluções frente as variações percebidas na análise mensal do orçamento.

De outro lado, Atkinson et al. (2008) observam que muitos especialistas avaliam a ferramenta orçamentário base zero como muito onerosa, pois exige muito tempo de muita gente para sua conclusão, pois é o processo que analisa profundamente cada processo da organização.

Santos et al. (2008) completa que o orçamento base zero é aplicado por diversas empresas, tanto do ramo público quanto privado, e a aplicação desta ferramenta prevê a maximização dos benefícios ou lucros.

## **4.3 Orçamento ajustado**

Segundo Padoveze (2010) o orçamento ajustado é oriundo do orçamento flexível e pode ser caracterizado como um segundo orçamento. O orçamento ajustado passa a ser construído no momento em que o nível de atividade projetado ou volume de venda esperado se modifica. Esta modificação passa a ser um plano orçamentário ajustado.



Para Souza e Borelli (2012) este método orçamentário apresenta as mudanças do orçamento original, refletindo o valor atualizado daquilo que foi projetado inicialmente. O orçamento ajustado tem grande poder de variabilidade e será sempre utilizado quando há necessidade de aplicar mudanças no orçamento inicial ou original.

Por fim, sempre que a empresa tem a necessidade de alterar o plano orçamentário inicial, em decorrência de impactos positivos ou negativos na quantidade ou volume de vendas, este processo passa a ser chamado de orçamento ajustado.

#### **4.4 Orçamento estático**

O orçamento estático prevê, como o próprio nome diz, a não flexibilização dos valores planejados. Não permite quaisquer alterações nos valores projetados, independentemente das mudanças no ambiente interno ou externo.

O objetivo do orçamento estático é apresentar os resultados frente as projeções construídas para um único centro de atividades (WARREN, REEVE E FESS (2008). De acordo com Padoveze (2010) está é a metodologia mais utilizada. Ela une todos os centros orçamentários da empresa através de uma única projeção de volume de venda, ou de produção. Este volume de vendas é o que vai determinar o volume das demais atividades, sendo o orçamento a grande peça chave da organização para o período projetado.

Apesar de ser o orçamento mais utilizado pelas empresas, esta metodologia apresenta uma desvantagem frente a outros orçamentos. Segundo Warren, Reeve e Fess (2008), o orçamento estático não é modificado quando sofre impactos do ambiente interno e externo que modifiquem seu volume de vendas ou de produção. Isto normalmente gera transtornos quanto as metas previamente estabelecidas, pois estas também não poderão ser alteradas.

A metodologia do orçamento estático é praticada por grandes corporações a nível mundial, dos mais diversos ramos. Apesar de ser uma metodologia inflexível frente a qualquer mudança, a metodologia é utilizada pois permite a consolidação de toda empresa em um único orçamento, independentemente do tipo da unidade, da atividade ou da sua localização, geograficamente falando (PADOVEZE, 2010).

## 5 ANÁLISE DE DADOS

A Cooperativa Sicredi Nordeste RS é uma cooperativa de crédito de livre admissão de associados, com sede no município de Rolante/RS. Possui 16 agências numa área de atuação de 33 municípios, todas localizadas entre as regiões do Vale do Sinos, Vale do Paranhana, Encosta da Serra e Litoral Norte.

A Sicredi Nordeste RS é uma Cooperativa singular pertencente a um grupo de Cooperativas, chamado de Sistema Sicredi, que por sua vez é a formação de diversas cooperativas que comungam de um objetivo maior que é de oferecer soluções financeiras que agregue renda e contribua para a melhoria da qualidade de vida de todos os associados e da sociedade.

Apesar de seguir políticas e normas do sistema, cada cooperativa estabelece suas diretrizes, missão, visão e objetivos estratégicos através de sua diretoria executiva e de seu Conselho de Administração, ambos alocados na superintendência, sede da Cooperativa.

As responsabilidades atribuídas geralmente a área de controladoria, estão, na Sicredi Nordeste RS, sob a responsabilidade de diversas áreas. Não possuindo uma área exclusiva, com esta nomenclatura. E, por este motivo, o planejamento e seu processo orçamentário fica sob responsabilidade, principalmente, de três assessores: Assessor da Qualidade, Assessor Administrativo Financeiro e Assessor da Inteligência da Informação.

O processo de planejamento e orçamentação da Sicredi Nordeste RS, o qual é anual e também segue premissas estabelecidas pelo sistema, após construído pelos assessores e apresentado a Diretoria Executiva é levado para aprovação para seu conselho de administração.

O processo orçamentário é iniciado no mês de julho de cada ano e segue um cronograma de desenvolvimento até sua conclusão. O objetivo do cronograma é atender aos prazos estabelecidos para a inclusão dos dados junto ao sistema. Uma vez que todas as Cooperativas importam os dados do seu orçamento no sistema, o Sistema Sicredi consolida estes orçamentos e apresenta o orçamento da Sicredi Brasil. A metodologia utilizada por todas as Cooperativas do Sistema Sicredi para a construção do seu orçamento, é o orçamento estático. Isto em virtude da magnitude do Sistema e também pelo fato de que o orçamento geral é a composição do

orçamento de centenas de Cooperativas, inviabilizando mudanças em qualquer período de tempo ao decorrer do ano corrente.

## 5.1 Receita

A avaliação e projeção das receitas da Cooperativa é de responsabilidade da área de Negócio, representada e coordenada pelo Gerente Regional de Desenvolvimento e o pelo Assessor da Inteligência da Informação.

A receita é construída respeitando as possibilidades e limites econômicos de cada município da área de atuação. Grande parte destas informações, econômicas, geográficas e financeiras são extraídas do Banco Central, enquanto que outras são adquiridas através de estudos realizados e compartilhados pelo próprio Sistema Sicredi.

Outra variável determinante das metas de receita da Cooperativa é a capacidade do ambiente interno de cada uma das agências ou ainda das novas agências a serem abertas no próximo ano, ou seja, o potencial da estrutura física de cada uma das agências, como, por exemplo, a quantidade de colaboradores e o volume atual de cada produto e serviço.

Apesar de ser levado em consideração a capacidade do ambiente interno de cada agência, as quais representam a capacidades total da Cooperativa, as metas também devem obedecer às premissas do Sistema Sicredi, a qual estabelece o mínimo de evolução que cada a Cooperativa deve atingir para acompanhar o crescimento do todo.

Em posse de todas estas informações, cruzando dados de capacidade produtiva (ambiente interno) com premissas sistêmicas (ambiente interno e externo), os responsáveis pelas projeções dos produtos e serviços, que geram a receitas da Cooperativa, compilam as informações e as apresentam a diretoria e ao conselho de administração com o objetivo de aprovação.

Uma vez que o orçamento de receita respeita todos as premissas internas (da Cooperativa) e externas (do Sistema) a projeção de receita da Cooperativa é aprovada. Contudo, não há apresentação de projeto orçamentário sem antes determinar também as metas das despesas. Sendo assim, no capítulo abaixo é descrito a forma com que as despesas são construídas dentro do projeto orçamentário da Cooperativa Sicredi Nordeste RS.

## 5.2 Despesa

Conforme citado neste capítulo, a metodologia orçamentária utilizada pela Sicredi Nordeste RS é o Orçamento Estático. Contudo, para determinar o orçamento das despesas fixas e das despesas variáveis é levado em consideração a base histórica de cada uma delas, os projetos previstos para o próximo ano e também a premissas internas estabelecidas com o objetivo de redução de custo.

A projeção das despesas é de responsabilidade do Assessor Administrativo o qual avalia a evolução das despesas (base histórica) do último ano e as rubricas de cada mês, ou seja, as variações extemporâneas ocorridas, como projetos isolados e momentâneos.

Além desta análise, o Assessor Administrativo ainda, reunido dos demais colegas Assessores e responsáveis por cada área (Gestão de Pessoas, Qualidade, Controles Internos, Comunicação, Negócio, Ciclo de Crédito, Central de Atendimento e Diretoria) projeta ainda a evolução das despesas fixas, as quais estão atreladas a evolução do negócio (receitas), ou seja a evolução da estrutura física, como os investimentos necessários para o desenvolvimento das atividades ou ainda abertura de novas agências, o preenchimento de quadro de colaboradores através da avaliação qualitativa (aumentos de salários) e quantitativa (número de colaboradores), projetos para desenvolver novos produtos, alavancar produtos já existentes ou ainda para cumprir normas ou leis municipais, estaduais ou federal previstas para o exercício projetado.

Como pode-se perceber, na medida em que os demais Assessores vão participando e contribuindo com a construção do orçamento das despesas, os mesmos tornam-se responsáveis por estas projeções e deverão acompanhar e responder mensalmente as variações deste planejamento.

Apesar de todos os Assessores contribuírem para a construção das despesas, conforme já mencionado, o Assessor Administrativo é responsável por estudar ainda a evolução de cada conta de despesa de cada agência. Esta atividade complexa exige alto conhecimento de cada processo operacional, pois é neste momento em que as oscilações, sazonalidades e extemporaneidades poderão ser compreendidas e projetadas, ou não, para o próximo período. Ainda, entre estas projeções, pode-se citar a necessidade de projetar as inflações de cada tipo de despesa.

Uma particularidade das instituições financeiras é a despesa que está vinculado ao produto de crédito, chamada: risco. O risco é uma provisão de despesa em virtude de uma possível perda financeira. Todo tomador de crédito oferece ao mercado financeiro um determinado risco de não honrar as dívidas adquiridas e em consequência um risco para a instituição em que está tomando crédito. Norma esta acompanhada pelo Banco Central com o objetivo de garantir que, em eventual falta do tomador ou seu avaliador conseguir honrar sua dívida a instituição já tenha uma “reserva” para tal prejuízo.

A projeção da despesa com o risco de crédito é construída pela Assessor de Ciclo de Crédito o qual avalia a atual carteira de crédito da Cooperativa e ainda, com base na estimativa de crescimento nas operações de crédito, projeta o volume de operações que será realizado para cada classe de risco.

Por fim, a despesa total da Cooperativa, é complementada com o rateio das despesas do Centro Administrativo Sicredi (CAS). O CAS é a reunião das empresas que constituem o sistema Sicredi. O Banco Sicredi, meio em que as Cooperativas acessam o mercado financeiro, a Confederação Sicredi, que trabalha em conjunto com cada superintendência com serviços administrativos (contas a pagar, contabilidade, meios de pagamento, etc), Administradoras de Consórcio e pôr fim a Central Sicredi que tem como objetivo acompanhar e auxiliar as Cooperativas na sua manutenção e desenvolvimento.

As despesas vinculadas ao CAS são rateadas entre todas as Cooperativas do sistema de forma proporcional ao seu porte.

### **5.3 Acompanhamento**

O acompanhamento e construção da apresentação das variações orçamentárias é de responsabilidade do Assessor Administrativo, que por sua vez, a cada encerramento contábil mensal apresenta aos diretores da Cooperativa o resultado de cada receita e despesa do mês e as variações, com as respectivas rubricas, do orçamento.

O modelo de variações orçamentárias é construído e apresentado a partir de informações contábeis extraídas do demonstrativo de resultado do exercício (DRE), do balanço patrimonial e de informações econômico e financeiras que o Sistema

Sicredi disponibiliza. Indicadores econômicos e financeiros também são base de referência e informação na apresentação do orçamento.

A apresentação é iniciada com informações como receita total, despesa total e resultado, realizado no mês e no ano e ainda e meta em cada um destes períodos. Entregue estas informações, a metodologia prevê a abertura gradual das receitas, saindo de contas de resultado sintéticas até as contas de resultado analíticas, ou seja, aquelas em que é possível conhecer o real motivo da variação, o fator motivador.

Desta forma, é possível observar que ao decorrer de cada lâmina da apresentação as variações entre o que foi realizado e o que foi projetado vão sendo expostos, numa metodologia que responde a cada possível questionamento dos participantes.

Durante a apresentação das variações do orçamento, a diretoria executiva, junto com sua gerencia regional, discutem sobre estratégias, ponto de acertos e erros, formas de contornar as más tendências do orçamento, analisar e adequar as estratégias e a postura frente a cada agência ou a cada tipo de desenquadramento, etc.

Todo tipo de variação, sendo positivo ou negativo é questionado, uma vez que, independentemente de ser positiva ou negativa, uma variação muito alta pode representar erro de projeção orçamentária.

Apesar de haver contas com variações maiores (sendo positiva ou negativa) o orçamento não recebe ajuste dentro do mesmo ano. Assim como é previsto no orçamento estático. Contudo, o orçamento de um ano e suas principais variações servem de apoio (base histórica) para a construção do orçamento do ano seguinte.

## **6 CONCLUSÃO**

O presente artigo buscou apresentar a importância que o processo orçamentário tem nas organizações, podendo ser elas de pequeno médio ou grande porte e ainda de analisar o processo orçamentário da empresa Sicredi Nordeste RS.

Para que fosse possível alcançar o objetivo foi necessário o apoio de embasamento teórico através de revisões bibliográficas, em títulos como: história do orçamento, processo orçamentário, planejamento, controle e tipos de orçamento. É

importante observar que o artigo não foi esgotado, podendo o artigo ainda ter abordado outros assuntos pertinentes ao tema.

Pelo que se observou há um consenso sobre o assunto orçamentação, o qual diz que o processo orçamentário é uma ferramenta crucial para guiar a organização até seus objetivos e diretrizes previamente planejados.

Percebe-se, em modo geral, que o apoio de todos os executivos, de forma estruturada e colaborativa, é essencial para o sucesso do planejamento orçamentário e que é através da sinergia deste grupo de pessoa que as metas e as estratégias a serem definidas é que garantirão maior acuracidade àquilo que planejado.

A relevância do processo de planejamento orçamentário pode ser evidenciada através da análise do processo orçamentário adotado pela empresa Sicredi Nordeste RS. Pode-se perceber que é uma ferramenta viva na organização e que corrobora não só com a avaliação de performance da empresa, mas também traz benefícios, potencialidades e vantagens para guiar os executivos a tomar decisões de fundamental importância para a adequação frente aquilo que foi planejado e conseqüentemente para a sustentabilidade da empresa.

O processo orçamentário busca prever todo impacto interno e externo, positivo e negativo em um contexto de cenário maior, buscando mitigar riscos econômicos e financeiros que possam interromper a continuidade da operação. A realização destes impactos é ativa, ou seja, pode surgir a qualquer período de tempo e por isso o acompanhamento é uma das partes chaves do processo orçamentário.

A empresa Sicredi Nordeste RS acompanha mensalmente seu planejamento orçamentário e para isto busca o apoio de diversos colaboradores, responsabilizando-os pelo o acompanhamento e resposta frente as variações entre o que foi planejado e realizado.

Todas as informações apresentadas para acompanhar o orçamento são oriundas de registros contábeis o que garantem a precisão da informação.

Desta forma, conclui-se que o presente artigo atingiu seu objetivo, pois foi possível identificar e evidenciar, frente as revisões literárias, que o processo orçamentário da empresa Sicredi Nordeste RS é adequado, pois não só segue o rito teórico previsto como também acompanha de modo pragmático sua evolução, garantindo assim a busca pela eficácia de suas projeções.

Importante destacar que as informações escritas neste artigo apoiarão a empresa analisada, porém devem servir também de fonte de informação para outras empresas que desejam implementar o processo orçamentário da sua organização.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro, revisão técnica Rubens Famá. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração. UFRGS, Porto Alegre, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUTO, J. O. A. **Orçamento empresarial e sua prática no Banco do Brasil S/A**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros a Distância. UFRGS, Pelotas, 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. Tradução José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC. 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNKES, Rogério. João. **Manual de orçamento**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalme de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 19. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SÁ, Carlos A.; MORAES, José R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.



SANTINI, M. F. **Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da ELETROSUL**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Econômicas. UFSC, Florianópolis, 2004.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1983.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais**. 3a ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1983.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. Pioneira: São Paulo, 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Ed. Sagra, 1989.