

# Gestão orçamentária de cooperativas de crédito: um estudo com cooperativas de Belo Horizonte – MG – Brasil

Cláudio Duarte Sarkis

Jacqueline Veneroso Alves da Cunha

Márcia Athayde Matias

Oscar Lopes da Silva

## RESUMO

Parte-se da premissa de que uma estrutura administrativa adequada pressupõe a execução eficaz do processo de gestão, o qual envolve as atividades de planejamento, orçamento empresarial e controle. Nesse contexto, o orçamento empresarial se faz importante para todas as organizações em operação, e não somente para entidades com fins lucrativos, destacando-se nesse cenário as entidades cooperativas, notadamente as de crédito, uma modalidade de instituição financeira regulada pelo Banco Central, no caso brasileiro, as quais são objeto de estudo nesta pesquisa. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho foi o de analisar as características da gestão orçamentária de cooperativas de crédito do município de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, Brasil. Para isso, promoveu-se uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental, qualitativa e quantitativa aplicada às cooperativas de crédito de Belo Horizonte. Portanto, este trabalho consistiu em descrever a gestão orçamentária dessas cooperativas de crédito. Os achados deste estudo indicaram que nenhuma das instituições pesquisadas elabora o orçamento empresarial e apenas uma delas implantou o planejamento estratégico formalizado. Entretanto, as administrações das cooperativas de crédito estudadas têm consciência da importância de um sistema de planejamento e controle gerencial eficaz, que pressupõe, segundo a literatura especializada, o uso do orçamento empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual brasileiro, a adequada e profissional estrutura gerencial, incluindo planejamento, administração geral e financeira e contabilidade, é fundamental ao alcance e manutenção da competitividade organizacional. Nesse sentido, ressalta-se que uma estrutura administrativa adequada pressupõe a execução eficaz do processo gerencial, que envolve planejamento, orçamento e controle (CASTANHEIRA, 2008).

Para Welsch (1983), organizações bem administradas formalizam o planejamento mediante o controle orçamentário, e ainda segundo Castanheira (2008), o orçamento empresarial integra o planejamento organizacional e auxilia os administradores nas funções de planejamento, controle e tomada de decisões.

Segundo Almeida *et al.* (2009), o planejamento envolve a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos para atingi-los e o exercício do controle gerencial, visando assegurar o eficaz alcance dos objetivos. Destaca-se o papel do orçamento empresarial como meio para implantação e acompanhamento do alcance de objetivos e metas oriundos do planejamento. Assim, o orçamento é relevante às organizações em geral e não somente às entidades lucrativas, destacando-se nesse cenário as cooperativas.

A relevância das cooperativas no cenário econômico nacional tem atraído a atenção de pesquisadores de diversas áreas, aumentando o número de pesquisas acadêmicas, em especial aquelas com enfoque nos artefatos de contabilidade gerencial (ALMEIDA *et al.*, 2009).

Dada a representatividade econômica que as cooperativas assumiram no Brasil (OCB, 2011), destaca-se a necessidade de conhecer a realidade econômico-financeira dessas organizações,

objetivando apoiar o processo gerencial. Ainda que para essas organizações a principal finalidade não seja a geração de lucro, precisam operar sustentavelmente (FERRARI, DIEHL e SOUZA, 2011).

No sistema cooperativista destacam-se as cooperativas de crédito. No Brasil, em dezembro de 2010, eram 1.064 cooperativas autorizadas a operar (OCB, 2011). Essa é uma modalidade de instituição financeira, regulada pelo Banco Central Brasileiro, regulamentada pela Lei Complementar 130/2009 (Brasil, 2009), e possui como característica principal a ajuda mútua visando à potencialização do crédito (SOUZA, 1996).

Neste contexto, surgiu a seguinte questão de pesquisa: Quais as características da gestão orçamentária das cooperativas de crédito de Belo Horizonte? Dessa forma, o objetivo geral é identificar as características da gestão orçamentária de cooperativas de crédito do município de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais.

Quanto às justificativas para esta pesquisa, entende-se que a gestão orçamentária adequada constitui aspecto crítico de sucesso para a administração das organizações. Com o franco desenvolvimento das cooperativas de crédito, que são mais um *player* no mercado financeiro, o desenvolvimento deste estudo é relevante, pois se julga necessário que haja a profissionalização da gestão dessas entidades e, para isso, a utilização de artefatos da contabilidade gerencial, como Orçamento Empresarial. Finalmente, segundo Ferrari, Diehl e Souza (2011), há carência de estudos sobre contabilidade gerencial em cooperativas.

## 2 BASE TEÓRICA

### 2.1 Cooperativismo e cooperativas de crédito

Ferrari, Diehl e Souza (2011) conceituam cooperativismo

como uma doutrina que prega a cooperação (fazer junto com outras pessoas) entre seus membros em busca de um mesmo objetivo. No Brasil, o cooperativismo está previsto no artigo 174, parágrafo 2º, e o de crédito no *caput* do artigo 192, ambos da Constituição da República. Em 2009, foi promulgada a Lei Complementar 130, que regulamentou o referido artigo 192, criando o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Também regulamentando o mercado financeiro, inclusive as cooperativas de crédito naquilo que for aplicável, destacam-se as Leis 4.595/64 (Lei do Sistema Financeiro) e 5.764/71 (Lei Cooperativista). O Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão normatizador do cooperativismo de crédito no País, e o Banco Central do Brasil (Bacen), o órgão de supervisão do Setor Financeiro.

O foco do cooperativismo de crédito é a ajuda mútua e a solidariedade entre os associados, visando à potencialização do crédito, tendo, entre as suas prioridades, garantir a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Independentemente do crédito, predominam os aspectos sociais e de educação financeira do associado e de seus familiares, com vistas ao respectivo desenvolvimento sustentável (LOREDO de SOUZA e MEINEM, 2010; SOUZA, 1996).

Para Braverman e Guasch (1988), as vantagens da formação de grupos de crédito são múltiplas: redução dos custos de transação de crédito de credores e devedores, permitindo que o grupo possa oferecer maiores incentivos econômicos aos seus membros, como juros mais baixos e redução da burocracia individual de contratação de empréstimos; do ponto de vista dos credores, cita-se a redução do risco de inadimplência pela responsabilidade solidária exercida entre os membros do grupo.

O Sistema Cooperativista brasileiro estrutura-se em três níveis: (a) cooperativas singulares ou primeiro grau: prestam serviços diretamente a seus associados; constituem-se de no mínimo 20 pessoas físicas, permitindo-se a admissão de pessoas jurídicas; (b) cooperativas centrais ou federações ou segundo grau: organizam em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços; compõem-se de ao menos três cooperativas singulares, podendo admitir pessoas físicas; (c) confederação ou terceiro grau: responsável também pela organização do sistema, formando-se por no mínimo três cooperativas centrais (GAWLAK e RATZKE, 2001).

Segundo Ferrari, Diehl e Souza (2011), a operacionalização do cooperativismo ocorre pelas cooperativas. Conforme Almeida *et al.* (2009), as cooperativas geralmente atuam em um mercado competitivo, campo de atuação das organizações lucrativas. Há algum tempo, as cooperativas estão assumindo características das outras instituições financeiras, seja nos modelos de gestão, seja no perfil da equipe gerencial. Ambiente competitivo, globalização e elevados faturamentos são indutores para que as cooperativas adotem uma administração profissional (ALMEIDA *et al.*, 2009).

Schwans (2008) afirma que as cooperativas diferenciam-se das organizações lucrativas em diversos aspectos. O autor destaca o conceito de geração de lucros, pois os cooperados partem da premissa de que a cooperativa em si não deve gerar lucro em suas operações, mas 'sobras' decorrentes das transações com produtos e serviços dos cooperados e das despesas incorridas.

Conforme Gawlak e Ratzke (2001), as cooperativas classificam-se em vários ramos, segundo a área de atuação. A cooperativa de crédito é uma espécie de instituição financeira. Essas cooperativas captam recursos de pessoas físicas ou jurídicas e os tornam disponíveis a indivíduos e organizações principalmente sob a forma de empréstimos e financiamentos, operando em especial com a transferência de fundos entre clientes. A cooperação baseia-se em algum laço comum, como trabalhar em uma mesma organização. Aceitam depósitos à vista ou de aplicações dos seus membros, emprestando tais recursos a outros associados para aquisições de bens, pagamento de dívidas, melhorias de imóveis, necessidades de caixa, entre outras (GITMAN, 2001; SAUNDERS, 2000).

Souza (1996) diz que a cooperativa de crédito é uma organização coletiva, constituída não pelo capital, mas por pessoas. A integralização de capital, geralmente mensal, não deve ser a principal origem dos recursos da cooperativa, mas sim o volume de depósitos à vista e a prazo, que potencializa a capacidade financeira dessa instituição. É organização de administração de recursos. As cooperativas de crédito podem prestar os mesmos serviços disponibilizados pelos bancos. Para a autora, as contas de depósito mantidas nessas entidades podem oferecer vantagens e taxas semelhantes às da poupança bancária (SOUZA, 1996).

Na visão de Angelini, Salvo e Ferri (1998), os membros de uma cooperativa de crédito têm como vantagem poder desfrutar de mais fácil acesso ao crédito que não membros, os quais procuram as redes bancárias convencionais.

Almeida *et al.* (2009) afirmam que, como em qualquer tipo de organização, a obtenção de resultados superavitários é indispensável à continuidade dos negócios das cooperativas. Iguamente aos bancos comerciais, são obrigadas a constituir fundos de garantia de responsabilidade coletiva dos valores por elas geridos. Devem ser não lucrativas, porém rentáveis, não podendo haver prática da usura, mediante a cobrança de custo financeiro abusivo. As sobras de recursos são redistribuídas entre os próprios cooperados (SOUZA, 1996).

Portanto, alcançar resultados positivos é objetivo fundamental das cooperativas de crédito para consolidação de sua capacidade financeira. Para isso, devem operar com sistemas gerenciais que garantam os depósitos dos seus associados, bem assim o desenvolvimento sustentável, a credibilidade da organização e do próprio Sistema Financeiro Nacional.

Fundada em 1994, a Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda. (Cecremge) foi criada para representar os interesses de suas cooperativas filiadas, orientando-as em suas operações, promovendo sua integração ao cooperativismo e ao Sistema Financeiro Nacional. Atualmente, é composta por 78 cooperativas, originárias dos mais diversos segmentos econômicos, abrangendo funcionários de empresas públicas ou privadas, comerciantes, profissionais liberais, empresários, produtores rurais e as cooperativas de livre admissão, localizadas em todas as regiões das Minas Gerais, somando aproximadamente 273 mil associados (CECREMGE, 2012).

Por exemplo, o Sistema de Monitoramento *On-line* é uma

ferramenta de gestão de risco mantida pela Cecremge. Constitui uma estrutura de supervisão integrada, que mensura as oscilações econômico-financeiras e operacionais das cooperativas filiadas, para garantir a segurança e solidez do segmento cooperativista; é um sistema desenvolvido para o acompanhamento dos principais indicadores financeiros e operacionais das filiadas. Essa ferramenta permite à Cecremge e às filiadas detectarem antecipadamente as inconsistências existentes, permitindo ações eficazes para minimização de riscos, readequação das operações e restabelecimento de limites legais (CECREMGE, 2012).

A Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito do Sicoob (Sicoob Confederação ou Sicoob) é uma cooperativa de terceiro grau com personalidade jurídica própria. Constitui-se pelas cooperativas centrais do Sistema, como a Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda. (Sicoob Central Cecremge ou Cecremge), visando defender os interesses das cooperativas representadas, promovendo a padronização, supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica. Define também as políticas e estratégias de comunicação e *marketing*, principalmente em relação à marca Sicoob (SICOOB, 2012).

O Sicoob oferece às cooperativas de crédito associadas acesso a serviços de auditoria direta e indireta, ouvidoria e relacionamento com associado, capacitação de pessoas, informações gerenciais e soluções tecnológicas, como o Sistema de Informática do Sicoob (Sisbr). Atuando de forma sistêmica e integrada, constitui, em conjunto com suas cooperativas centrais, cooperativas singulares e com o Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob), uma grande rede compartilhada, que opera em parceria com os demais sistemas cooperativos, mediante a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), na busca do aperfeiçoamento da regulamentação que disciplina o segmento (SICOOB, 2012).

## 2.2 Planejamento e controle gerencial

Parte-se da premissa de que é indispensável haver conexão entre planejamento e orçamento. Para Sanvicente e Santos (2009, p. 16):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Sanvicente e Santos (2009) dizem que a primeira fase do processo de planejamento e controle gerencial é a declaração da missão organizacional: a razão de sua existência. Em seguida, devem-se analisar as oportunidades e ameaças ambientais que poderão afetar a organização no período abrangido pelo planejamento. Nessa fase, avaliam-se as forças e fraquezas internas. Depois, determinam-se os objetivos organizacionais. A quarta etapa consiste na formulação das estratégias para alcançar esses objetivos. Na sequência, elaboram-se os orçamentos e definem-se as atividades de apoio e a estimativa de seus custos. A penúltima fase consiste em implementar as estratégias pela execução

das atividades programadas. Finalmente, procedem-se ao *feedback* e ao controle gerencial, pelo acompanhamento dos resultados, objetivando verificar se certa estratégia adotada está sendo eficaz no alcance dos objetivos (CASTANHEIRA, 2008; SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Almeida *et al.* (2009) afirmam que o planejamento envolve a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos para atingi-los e o exercício do controle gerencial para assegurar o eficaz alcance dos objetivos.

O planejamento, portanto, deve se basear em padrões de desempenho ou alvos de atuação, isto é, em objetivos, considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da organização.

Os objetivos refletem a cultura ou filosofia organizacional e traduzem-se em planos e orçamentos. Eles devem: (a) possuir o prazo durante o qual serão empregados os recursos para alcançá-los; e (b) ser quantificáveis por alguma unidade de medida, como valor monetário, unidade de produção, horas de trabalho, índices relativos ou absolutos; logo, devidamente quantificados, devem ser alcançados no prazo fixado (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

O planejamento pode ser formal ou informal, porém, deve ser lógico e coerente, variando em termos de amplitude e intensidade conforme o nível da administração. Sua formalidade caracteriza-se pela continuidade e grau de sistematização, padronização e expressão escrita das decisões administrativas e projeções consubstanciadas no documento Plano, não devendo ser excessiva sua formalização. A formalidade visa proporcionar um grau razoável de estabilidade e uniformidade. Neste contexto, os objetivos e responsabilidades devem ser fixados claramente, avaliados criticamente com relação a seus possíveis efeitos sobre o sucesso da organização e comunicados eficazmente a todos os níveis da administração. Finalmente, organizações bem administradas formalizam o planejamento mediante o controle orçamentário (WELSCH, 1983).

Segundo Anthony e Govindarajan (2008), o planejamento estratégico é uma das atividades do processo de controle gerencial da organização. Os autores afirmam que, na formulação das estratégias, a criatividade e a inovação são fundamentais. As estratégias devem ser revistas conforme as oportunidades ou riscos verificados. A iniciativa de definição de uma nova estratégia pode surgir a qualquer tempo e de qualquer pessoa. Assim como os objetivos, as estratégias devem ser claras e formalmente divulgadas aos interessados, que deverão tomar decisões com base nelas. Asseveram ainda que, entre as vantagens de um processo formal de planejamento estratégico, destaca-se a criação de uma estrutura para a elaboração de um orçamento anual com operacionalidade (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Loredó de Souza e Meinem (2010) afirmam que, relativamente ao planejamento estratégico de cooperativas de crédito, constituem ameaças internas ou ambientais à continuidade operacional dessas instituições: (a) deficiências de controles internos; (b) limites operacionais baixos; e (c) queda das taxas de juros. Segundo esses autores, os controles internos das cooperativas de crédito sempre carecem de melhorias. Suas falhas aumentam o

risco operacional, provocando perdas que diminuem as sobras líquidas da cooperativa. São deficiências comumente verificadas nos processos operacionais: formalística inadequada do crédito; falta de controle de taxas de captação; ausência de processos adequados de cobrança.

Quanto aos limites operacionais baixos, em especial de valores de empréstimos, estes são impostos pelo Bacen, visando a mitigar os riscos e limitar os níveis de exposição a eles, bem assim estimular a cooperativa a distribuir seus recursos a um número maior de associados na concessão de crédito. Ademais, operações com valores elevados constituem alto risco para as cooperativas, concentrando a exposição em um único ou em poucos tomadores ou depositantes.

Com relação à queda das taxas, as taxas de juros nominais e reais encontram-se bem mais baixas do que em tempos passados no Brasil. Contudo, embora benéficas ao setor produtivo, taxas baixas demais podem prejudicar o mercado financeiro. Taxas baixas e pouco voláteis diminuem o *spread*, que é a diferença entre as taxas de captação e aplicação de recursos (LOREDO de SOUZA e MEINEM, 2010). Daí a necessidade de aumentar o nível de profissionalização da gestão da cooperativa e aperfeiçoar seus controles e processos.

Almeida *et al.* (2009) afirmam que sistemas orçamentários eficazes devem viabilizar a existência de planejamento e controle. Assim, não basta planejar se não houver efetivo controle para assegurar que os objetivos sejam alcançados conforme o planejamento (ALMEIDA *et al.*, 2009).

Portanto, é desejável que o planejamento seja um processo formal, participativo, orientado por objetivos, estratégico, controlado, readaptável e implementado com o auxílio do orçamento empresarial.

### 2.3 Orçamento empresarial

Segundo Frezatti (2009), o orçamento pode ser considerado um dos pilares da gestão, pois reflete as prioridades e a direção da entidade para determinado período, proporcionando condições de avaliação do desempenho de suas áreas e gestores.

Schwans (2008) destaca que se espera das cooperativas, além de possuírem uma administração qualificada, o uso de artefatos de contabilidade gerencial, como o Orçamento de Capital.

Almeida *et al.* (2009) afirmam que, considerando as características de gestão próprias das cooperativas, com base em um modelo participativo de tomada de decisões, a utilização do orçamento é útil como ferramenta de apoio à formulação e implementação de estratégias e de controles.

Na visão de Mário, Santana e Sedyama (2009), o orçamento é um instrumento gerencial usado para facilitar o processo de alcance dos objetivos organizacionais, com a finalidade de otimizar os resultados pela coordenação das operações, redução de desperdícios e auxílio ao processo decisório.

Castanheira (2008) admite que o planejamento e os orçamentos devem integrar o Sistema de Informações Gerenciais da organização.

O orçamento é uma ferramenta importante ao planejamento e controle das organizações. A elaboração e implemen-

tação de orçamentos envolvem aspectos de planejamento e controle. O orçamento anual é parte do planejamento plurianual das operações organizacionais (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008; SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Para Weston e Brigham (2000), orçamento é um plano que estabelece os gastos projetados para certa atividade e indica as fontes dos recursos necessários à sua execução. Geralmente os orçamentos são estabelecidos em bases mensais. Com o passar do tempo, comparam-se os valores reais com os projetados no orçamento; as diferenças devem ser explicadas; os valores projetados para o restante do ano devem ser reajustados, caso as projeções iniciais mostrem-se irrealistas em face do cenário modificado (WESTON e BRIGHAM, 2000).

Segundo Welsch (1983), o controle orçamentário é um sistema administrativo interligado ao sistema contábil da empresa e integrado ao processo de administração geral, pois: (a) a contabilidade fornece os dados históricos necessários à elaboração dos planos; (b) a estrutura financeira de um plano de resultado se baseia em um formato contábil; e (c) o sistema contábil gera grande parte dos dados usados na avaliação de desempenho, ou seja, na comparação dos dados reais com os planejados. Na concepção desse autor, um controle orçamentário eficaz deve ser estabelecido com base nos conceitos de: (a) planejamento de resultados; (b) contabilidade por níveis de responsabilidade; (c) custeio variável; (d) custo-padrão; (e) orçamentos variáveis de despesas; e (f) relatórios de desempenho operacional.

Entre as características gerais de um orçamento, destacam-se, conforme Anthony e Govindarajan (2008): (a) é apresentado em termos monetários; (b) cobre em geral o período de um ano; (c) o desempenho financeiro real é comparado com o orçamento e as variações verificadas são analisadas e explicadas; (d) é um compromisso gerencial de fazer com que a realidade corresponda ao plano aprovado; (e) é aprovado por autoridade superior à de execução; e (f) o orçamento aprovado somente pode ser alterado sob condições relevantes.

Conforme Sanvicente e Santos (2009), entre as vantagens do uso de um sistema orçamentário formal, destacam-se: (a) fixação concreta de objetivos e políticas para a organização e suas unidades; (b) integração entre os planos das unidades organizacionais; (c) exigência da quantificação e pré-datação, pelos administradores, dos objetivos pelos quais são responsáveis; (d) delegação de autoridade pela alta administração; (e) identificação de pontos de eficiência e ineficiência no desempenho das unidades; (f) acompanhamento do progresso no alcance dos objetivos da empresa; (g) otimização dos recursos disponíveis e seu direcionamento às atividades julgadas prioritárias, visando ao alcance dos objetivos fixados; e (h) introdução do hábito administrativo de prévio e cuidadoso exame dos fatores relevantes para a tomada de decisões, exigindo da administração atenção adequada e oportuna aos potenciais efeitos decorrentes de novas condições ambientais.

Contudo, Sanvicente e Santos (2009) alertam que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentário apresenta limitações: (a) os dados orçamentários são estimativas, portanto, sujeitos a erro; (b) o elevado custo do sistema, que decorre

principalmente do pessoal especializado que ele exige e do nível de detalhe e de peças requeridos pela administração; e (c) a incompatibilidade com certas culturas organizacionais, avessas à delegação de controle, responsabilidades, poderes e a modelos de administração participativa.

Assim, cabe às cooperativas de crédito, bem como às organizações em geral, trabalhar o potencial que o orçamento empresarial empresta ao controle gerencial, considerando as limitações que ele apresenta, para assim obter o melhor resultado com sua adoção.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se uma pesquisa descritiva, bibliográfica, documental, qualitativa e quantitativa aplicada às cooperativas de crédito de Belo Horizonte, Minas Gerais. Este estudo consistiu em descrever a gestão orçamentária dessas instituições, enquadrando-se como pesquisa descritiva (SAMPIERI, COLLADO e LÚCIO, 2006).

A pesquisa iniciou-se pela consulta ao site <<http://www.minasgerais.coop.br>> da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG). Vinculada à Organização das Cooperativas Brasileiras, a OCEMG é entidade privada de nível estadual do Sistema Cooperativista brasileiro, de filiação obrigatória pelas cooperativas singulares e centrais de cooperativas, assemelhando-se a um conselho de classe.

O Sistema Ocemg/Sescoop-MG é formado pela junção de duas entidades: o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, entidade de representação política, patronal e de defesa do cooperativismo mineiro; e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais (Sescoop-MG), responsável pelas atividades de treinamento, capacitação e promoção social das diversas cooperativas mineiras (OCEMG, 2012).

No Anuário do Cooperativismo Mineiro de 2010, obteve-se a lista de todas as cooperativas de crédito de Minas Gerais, contendo dados básicos, como nome completo e endereço.

#### 3.1 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta dos dados e informações empíricos necessários à realização desta pesquisa, o instrumento escolhido inicialmente foi o questionário usado por Castanheira (2008), adaptado ao objetivo deste estudo, contendo quatro seções com 46 questões abertas, conforme esquema a seguir: (a) Bloco 1 – Informações gerais sobre a cooperativa, contendo oito questões; (b) Bloco 2 – Sistema de Informações Contábil-gerenciais, contendo oito questões; (c) Bloco 3 – Importância atribuída ao Planejamento e ao Controle Gerencial, contendo onze questões; e (d) Bloco 4 – Elaboração e acompanhamento orçamentário, contendo dezenove questões. (Atenção: este bloco deveria ser respondido somente se a cooperativa elaborasse o orçamento empresarial, no todo ou em parte.)

#### 3.2 População e amostra

Em Belo Horizonte, o Anuário do Cooperativismo Mineiro de 2010 lista 33 cooperativas no total. Excluindo as três cooperativas centrais e uma cooperativa singular extinta em 2011, e

considerando a fusão de duas cooperativas singulares em outra singular, apurou-se uma população de 28 cooperativas singulares em Belo Horizonte.

Com base nos dados básicos das cooperativas singulares, no período de 28 de novembro de 2011 a 12 de janeiro de 2012, encaminhou-se o questionário por e-mail a todas elas, efetuando-se a confirmação do respectivo recebimento por telefone. Contudo, três semanas após o envio, somente duas cooperativas tinham remetido o questionário respondido, mesmo depois de reenvios e cobranças telefônicas. Diante disso, tomando-se como roteiro o questionário, durante uma semana foram feitas entrevistas *in loco* no maior número possível de cooperativas. Como resultado, foram obtidos mais uma resposta por e-mail e quatro questionários respondidos nas entrevistas realizadas, perfazendo uma amostra não probabilística de sete cooperativas de crédito, correspondendo ao percentual de 25% da população.

O critério das visitas foi a facilidade de acesso às instituições. As perguntas foram respondidas por gerentes e diretores financeiros. Optou-se por não identificar as cooperativas pesquisadas, haja vista que os achados deste estudo indicaram que nenhuma delas elabora o Orçamento Empresarial e apenas uma implantou o Planejamento Estratégico formalizado, o que vai de encontro ao recomendado pela literatura especializada usada como plataforma teórica do presente estudo.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

### 4.1 Perfil das cooperativas da amostra

Pela análise dos dados da pesquisa, constatou-se que as cooperativas da amostra estão em operação há muito tempo, em média 19 anos, acumulando experiência no mercado financeiro mineiro. Elas prestam serviços e oferecem produtos financeiros a ampla e variada clientela, incluindo agentes públicos, empregados de organizações privadas, profissionais liberais e aposentados, gerindo elevados recursos financeiros.

A quantidade atual média de cooperados ativos gira em torno de 1.776. Auferindo uma receita líquida média em 2010 de R\$ 2.463.480,20, estas cooperativas oferecem diversos produtos e serviços e, em alguns casos, chegam a se confundir com os próprios bancos em termos de instalações e área comercial: empréstimos, aplicações financeiras, consultoria e assessoria financeira, compra cooperada, desconto de títulos, cartões de débito e de crédito, antecipações, internet banking, conta-corrente, cobrança bancária, cheque especial, seguros, atendimento personalizado, burocracia reduzida, Débito Direto Autorizado (DDA), convênios com entidades de ensino. Trabalham com um quadro de pessoal enxuto, alcançando em média poucos empregados: 15.

Entretanto, administradas por seus próprios associados, somente 43% dos dirigentes têm graduação e/ou pós-graduação em Administração de Empresas ou de Cooperativas, Finanças ou Contabilidade, não obstante a realização de cursos de qualificação na área cooperativista. Schwans (2008) recomenda que as cooperativas, além de contarem com um corpo de gestores qualificados, façam uso de artefatos de contabilidade gerencial adequados. Portanto, a formação superior dos membros da Alta

Administração em áreas contábil-gerenciais e seu permanente aperfeiçoamento são fundamentais ao planejamento estratégico e ao controle gerencial eficazes.

#### 4.2 Sistema de informações contábil-gerenciais

Quando questionados sobre o Sistema de Informações Contábil-gerenciais, 57% das cooperativas declararam receber informações do contador ou da Contabilidade. Em segundo lugar, aparece a Gerência. Em nenhuma cooperativa da amostra foi encontrada área de Controladoria formalizada no organograma. O que há, por força da legislação vigente, é o Agente de Controle Interno. Quanto à situação da Contabilidade, se realizada internamente (própria) ou terceirizada, em 57% das cooperativas os serviços são terceirizados.

Relativamente à área responsável pela apuração de custos, 71% das cooperativas afirmaram não possuí-la. No que se refere ao uso de sistema de gestão integrado (*software*), todas as cooperativas usam algum sistema integrado, tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP) – Planejamento dos Recursos Empresariais. As que possuem conta-corrente usam o Sisbr (57%) do Sicoob; nas que não oferecem conta-corrente, o sistema usado é o Facmutuo, da Fácil Informática. Geralmente, os respondentes declararam que tais sistemas atendem às necessidades de informações da administração. Para 86% das cooperativas da amostra, o sistema contábil é capaz de fornecer informações financeiras detalhadas, e o sistema de informação atende aos gerentes satisfatoriamente.

Em entrevista feita em uma cooperativa da amostra, quanto

aos indicadores de desempenho baseados no planejamento realizado para controle e gerenciamento dos resultados da instituição, a respondente explicou que, com base no monitoramento *online*, emite-se mensalmente a Matriz de Risco, apresentando a situação dos Indicadores Prioritários do Bacen, que procuram cercar pontos críticos das operações, resultados e gestão das cooperativas.

Além da qualidade e do potencial dos sistemas em referência, são imprescindíveis, para a elaboração e implementação do Orçamento Empresarial, a formação, qualificação, atualização, consciência e compromisso dos gestores da cooperativa, em especial dos membros da cúpula administrativa. Também são fundamentais ao sucesso desse artefato gerencial a comunicação, transparência, estrutura organizacional, sistema remuneratório, entendimento e apoio dos colaboradores da organização.

A literatura especializada corrobora e complementa tal concepção. Organizações bem administradas formalizam o planejamento mediante controle orçamentário, e o orçamento empresarial faz parte do planejamento organizacional e auxilia os administradores em suas funções de planejamento, controle e tomada de decisões.

O planejamento envolve a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos para atingi-los e o exercício do controle gerencial. Deve-se sempre partir da premissa de que é indispensável haver conexão entre orçamento e planejamento, sendo o primeiro a base da construção do segundo e vice-versa, em um contexto de processo. Frise-se que não basta planejar, mesmo

# VOCÊ TEM BONS MOTIVOS PARA MUDAR PARA OS SISTEMAS NASAJON

Promoção exclusiva para escritórios contábeis de Minas Gerais.



ATIVACÃO  
**ZERO**

MIGRAÇÃO DE DADOS  
**GRATUITA\***

SUPOORTE LOCAL  
**DE EXCELÊNCIA**

SISTEMAS DE  
**QUALIDADE**

▶ Aproveite a oportunidade! Ligue **4003-9310** e saiba mais!

Use um leitor de QR Code e acesse nosso site.



\*Cuidamos da migração dos dados, sem custo adicional, a partir dos arquivos transmitidos de obrigações acessórias como RAIS, CAGED, SEFIP, entre outros.

que 'bem', se não houver efetivo controle, visando assegurar que os objetivos e metas decorrentes das decisões tomadas pelos gestores na etapa do planejamento e posteriormente implementados na fase de execução sejam atingidos a contento. O Orçamento é parte anual do planejamento das operações da organização e deve compor o Sistema de Informações Gerenciais; é um dos pilares da gestão eficaz, pois reflete as prioridades e a direção da entidade para certo período, além de proporcionar condições de avaliação do desempenho da organização como um todo, das suas áreas internas e dos seus gestores e demais colaboradores (ALMEIDA *et al.*, 2009; CASTANHEIRA, 2008; FREZATTI, 2009; SANVICENTE e SANTOS, 2009; WELSCH, 1983).

Consequentemente, o planejamento deve ser formal e envolver a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos e o controle gerencial.

Finalmente, um dos maiores desafios a serem superados pelas cooperativas em estudo é a criação formal e estruturada das áreas de Contabilidade Geral e Controladoria, haja vista que 57% delas terceirizam os serviços contábeis e 71% não possuem Contabilidade de Custos, além de em nenhuma delas haver em seu organograma nem em suas instalações o setor de Controladoria. Quanto a esse entendimento, Welsch (1983) esclarece: um controle orçamentário eficaz deve ser estabelecido com base nos conceitos de: (a) planejamento de resultados; (b) contabilidade por níveis de responsabilidade; (c) custeio variável; (d) custo-padrão; (e) orçamentos variáveis de despesas; e (f) relatórios de desempenho operacional.

#### 4.3 Importância atribuída ao planejamento e ao controle gerencial

Passando ao último bloco de questões e respostas do questionário, o Bloco 3 – Importância Atribuída ao Planejamento e ao Controle Gerencial, haja vista que nenhuma das cooperativas da amostra elabora o Orçamento Empresarial, constatou-se que 57% delas elaboram planejamento estratégico, geralmente de forma informal e bem básica. Somente uma cooperativa o faz de maneira formalizada e estruturada, porém, de forma incompleta, pois não elabora o Orçamento Empresarial. Somando-se a isso, 57% das cooperativas afirmam que sua Contabilidade está voltada ao aspecto gerencial e possibilita o controle orçamentário; contudo, esse não existe. Verificou-se que tais cooperativas dispõem de sistemas integrados sofisticados. Entretanto, para fins de tomada de decisões, elaboram-se somente projeções ou previsões de receitas, despesas e resultados, de entradas e saídas de caixa, bem como alguns outros quadros, relatórios e demonstrações, sem qualquer coerência com a avaliação de desempenho organizacional ou individual, bem como sem vinculação e atribuição de responsabilidades ou cumprimento de objetivos e metas.

Não há estabelecimento formal de estratégias. E mesmo diante desse quadro paradoxal, 71% afirmam categoricamente que tal processo de gestão atende aos interesses e necessidades da administração, dos colaboradores e, sobretudo, dos associados.

Por outro lado, as administrações das cooperativas têm consciência da importância do Orçamento Empresarial no con-

texto do planejamento estratégico e controle gerencial: 43% dos respondentes pretendem elaborá-lo e implementá-lo em curto ou médio prazo em suas organizações. Todos os respondentes concordam que o Orçamento pode ser usado como ferramenta de apoio ao planejamento, ao processo decisório e ao controle gerencial. Ele possibilita a confrontação dos valores orçados com os realizados, viabilizando a revisão e readequação dos orçamentos, estratégias, metas, objetivos e planos, assim como a avaliação de desempenho.

Neste contexto, Welsch (1983) destaca que o planejamento pode ser formal ou informal. Contudo, o planejamento e o controle devem ser atividades lógicas e coerentes. A formalidade caracteriza-se pela continuidade e pelo grau de sistematização, padronização e expressão escrita das decisões administrativas e projeções financeiras consubstanciadas no plano, e não deve ser excessiva. A formalidade visa a proporcionar um grau razoável de estabilidade e uniformidade. Ressalta-se que os objetivos e responsabilidades devem ser fixados claramente, avaliados criticamente no que toca a seus possíveis efeitos sobre o sucesso da organização e comunicados na íntegra e eficazmente a todos os níveis da administração. O autor relembra que gestões eficazes formalizam o planejamento mediante o controle orçamentário; o planejamento deve variar em termos de amplitude e intensidade conforme o nível da administração. Anthony e Govindarajan (2008) citam que, entre as vantagens de um processo formal de planejamento estratégico, destaca-se a criação de uma estrutura para a elaboração de um orçamento anual com operacionalidade e concluem que o Orçamento constitui um compromisso gerencial de fazer com que a realidade corresponda ao plano aprovado.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alcançou-se o objetivo desta pesquisa, que foi identificar as características da gestão orçamentária das cooperativas de crédito de Belo Horizonte. Fez-se um diagnóstico atual da situação contábil-gerencial das cooperativas da amostra.

Constatou-se que somente 43% dos dirigentes têm graduação e/ou pós-graduação em Administração de Empresas ou de Cooperativas, Finanças ou Contabilidade, embora façam cursos de qualificação na área cooperativista. Ressalte-se que a formação superior dos membros da Alta Administração em áreas contábil-gerenciais e o constante aperfeiçoamento são fundamentais ao planejamento estratégico e ao controle gerencial eficazes. A cooperativa deve contar com gestores qualificados, o que facilita a adoção de artefatos de contabilidade gerencial, como o Orçamento Empresarial.

O planejamento estratégico deve ser formal e envolver a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos e o controle gerencial. Entretanto, verificou-se que apenas uma cooperativa opera com o planejamento estratégico, mas, mesmo assim, sem a elaboração do Orçamento Empresarial. Nenhuma cooperativa usa este recurso da Contabilidade Gerencial.

Salienta-se a necessidade da criação formal e estruturada das áreas de Contabilidade Geral e Controladoria, porque 57% das cooperativas terceirizam os serviços contábeis e 71% delas

não possuem Contabilidade de Custos, tampouco a Controladoria. O controle orçamentário eficaz pressupõe a efetiva existência e operação dessas áreas na organização.

Por outro lado, um achado relevante é que as administrações das cooperativas da amostra têm consciência da importância do Orçamento Empresarial no contexto do planejamento estratégico e controle gerencial, destacando-se que 43% dos respondentes pretendem elaborá-lo e implementá-lo em curto ou médio prazo em suas organizações. Ademais, todos os respondentes concordam que o Orçamento pode ser usado como ferramenta de apoio ao planejamento, ao processo decisório e ao controle gerencial.

Portanto, constatou-se a necessidade de melhorias no processo de planejamento e controle gerencial das cooperativas pesquisadas, mediante a efetiva elaboração, implementação e revisão do Orçamento Empresarial, da formalização do planejamento estratégico e da criação de uma estrutura organizacional que possibilite o uso desses artefatos da Contabilidade Gerencial. E as administrações das cooperativas estudadas têm consciência da importância de um sistema de planejamento e controle gerencial eficaz.

Sugere-se que sejam realizadas mais pesquisas sobre cooperativismo, pois as cooperativas possibilitam o progresso das pessoas, famílias e organizações de uma sociedade. Espera-se que este trabalho sirva de base a outras pesquisas sobre o uso de artefatos gerenciais em cooperativas de crédito.

#### Cláudio Duarte Sarkis

Mestrando em Ciências Contábeis pela FACE/UFMG (2010). Pós-graduado em Gestão Fiscal (*lato sensu* 2004) pela Newton Paiva BH. Graduado em Ciências Contábeis pela FACE/UFMG (2002). Contador Geral e Judicial. Analista Judiciário, Contador Público do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região MG. Diretor Financeiro da Sicoob Coopjus (BH). Professor de Contabilidade de Custos, Contabilidade Pública, Financeira e de Orçamento Empresarial.

#### Jacqueline Veneroso Alves da Cunha

Professora adjunta do Departamento de Ciências Contábeis da UFMG. Doutora em Ciências Contábeis pela FEA/USP (2007). Editora do periódico Contabilidade Vista & Revista.

#### Marcia Athayde Matias

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (2010). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília (2006). Especialista em Magistério Superior pelo Centro Universitário do Maranhão (2003) e graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Pará (1999). Professora adjunta da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Membro atuante da Rede Integrar de Contabilistas Consultores e coordenadora do Grupo de Trabalho da Mulher Contabilista do CRCMG.

#### Oscar Lopes da Silva

Mestrando em Contabilidade pela UFPR – Universidade Federal do Paraná. Professor Universitário desde 1986. Coordenador do Balanço Social CRCMG desde 2007. Membro da Comissão de Elaboração de Provas do Exame de Suficiência do Sistema CFC/CRC

#### REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de *et al.* A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de Interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 65-99, jul./set. 2009.
- ANGELINI, Paolo; SALVO, R. Di; FERRI, Giovanni. Availability and cost of credit for small businesses: customer relationships and credit cooperatives. **Journal of Banking & Finance**, v. 22, issue 6-8, p. 925-954, August 1998.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. americana. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **FAQ – Sistema de Informações de Crédito (SCR)**. Disponível em: <[http://www.bc.gov.br/pre/bc\\_atende/port/scr.asp#1](http://www.bc.gov.br/pre/bc_atende/port/scr.asp#1)>. Acesso em: 17 jan. 2012.
- BRASIL. Lei Complementar 130/09, de 17.04.2009. **Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp130.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2011.
- BRAVERMAN, Avishay; GUASCH, J. Luis. **Institutional Aspects of Credit Cooperatives. Agriculture and Rural Development Department**. The World Bank, April, 1988. Disponível em: <<http://www-wds.worldbank.org>>. Acesso em: 18 dez. 2011.
- CASTANHEIRA, Dariane R. Fraga. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Economia – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- FERRARI, Araceli Borsoi; DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Marcos Antônio. Informações Contábil-gerenciais Utilizadas por Cooperativas da Serra Gaúcha e da Região Metropolitana de Porto Alegre como Apoio ao Controle Estratégico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 87-106, 2011.
- FREZZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabianne Allage Y. **Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor**. 2. ed. Curitiba: SESCOOP/PR e OCEPAR, 2001.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira – Essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- LOREDO de SOUZA, João Batista; MEINEN, Ênio. **Cooperativas de Crédito – Gestão Eficaz – Conceitos e práticas para**

**uma administração de sucesso.** Brasília: Confebrás, 2010.

MÁRIO, Pouri do Carmo; SANTANA, Gislaine Aparecida da Silva; SEDIYAMA, Marcelo Yuto Nogueira. **Análise do Orçamento sob uma Abordagem Teórica da Perspectiva Institucional. RC&C – Revista Contabilidade e Controladoria.** Curitiba, v. 1, n. 3, p. 200-216, set./dez. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Números do Cooperativismo 2010.** Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/servicos/biblioteca.asp>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). **Anuário do Cooperativismo Mineiro de 2010.** Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br/Publicações/Informações Econômicas e Sociais>>. Acesso em: 17 jan. 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** Tradução: Fátima C. M. *et al.* Revisão técnica e adaptação: Ana G. Q. G.; Paulo H. C. V. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 2. ed. 19. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de Instituições Financeiras.** 2. ed. São Paulo: Atlas: 2000.

SCHWANS, Ari. **Práticas de Orçamento de Capital: um estudo empírico nas cooperativas agropecuárias paranaenses.** Dissertação (Mestre em Ciências Contábeis) apresentada como requisito parcial ao PPG Mestrado em Contabilidade do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

SICOOB CENTRAL CECREMGE. **Site das cooperativas.** Disponível em: <[http://www.sicoobcentralcecremge.com.br/Paginas\\_do\\_site/Global/Cabecalho/sitecoop.aspx](http://www.sicoobcentralcecremge.com.br/Paginas_do_site/Global/Cabecalho/sitecoop.aspx)>. Acesso em: 20 dez. 2011.

SICOOB CENTRAL CECREMGE. **Quem somos.** Disponível em: <[http://www.sicoobcentralcecremge.com.br/Paginas\\_do\\_site/Homepage/default.aspx](http://www.sicoobcentralcecremge.com.br/Paginas_do_site/Homepage/default.aspx)>. Acesso em: 17 jan. 2012.

SICOOB CONFEDERAÇÃO. **O Sicoob.** Disponível em: <[http://www.sicoob.com.br/site/conteudo/sistema\\_sicoob/sicoob\\_confederacao/](http://www.sicoob.com.br/site/conteudo/sistema_sicoob/sicoob_confederacao/)> Acesso em: 17 jan. 2012.

SOUZA, Alzira Silva de. **Cooperativismo de Crédito: realidades e perspectivas.** Brasil: OCB, 1996.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira.** 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

## NOS DESAFIOS DO SEU NEGÓCIO A SEGURANÇA É FUNDAMENTAL PARA TE LEVAR AO TOPO

A Mastermaq desenvolveu a plataforma NG aliada ao melhor banco de armazenamento e gerenciamento de dados do mercado: **Microsoft SQL Server.**

### MAIS SEGURANÇA E DESEMPENHO PARA VOCÊ TRABALHAR NO CENÁRIO DO SPED.

Aproveite todos os benefícios da solução NG na sua empresa, com condições especiais.

Só a Mastermaq disponibiliza em suas soluções o banco de dados SQL Server há mais de 5 anos

## PROMOÇÃO UMA NG DE VANTAGENS PARA VOCÊ

\*Escolha já a sua:



\* Acesse [mastermaq.com.br/ngvantagens](http://mastermaq.com.br/ngvantagens), escolha seu benefício e saiba mais.



CONHEÇA NOSSOS PRODUTOS  
[mastermaq.com.br/ngvantagens](http://mastermaq.com.br/ngvantagens)

**Microsoft**  
CERTIFIED  
Partner

**mastermaq**  
Software