

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONOMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ELISANDRA BARANZELLI

INFORMAÇÕES GERENCIAIS APLICADAS  
EM UMA COOPERATIVA.

TAPEJARA  
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

INFORMAÇÕES GERENCIAIS APLICADAS  
EM UMA COOPERATIVA.

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof.: Dr. Jôisse Antônio Lorandi

TAPEJARA  
2015

**ELISANDRA BARANZELLI**

**INFORMAÇÕES GERENCIAIS APLICADAS  
EM UMA COOPERATIVA.**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de \_\_\_\_\_, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

**8 de dezembro de 2015**

---

Professor Dr. Marcelo Haendchen Dutra  
Coordenador de monografia do Departamento de Ciências Contábeis.

Professores que compuseram a banca:

Prof. Dr. Jôisse Antônio Lorandi (orientador)  
Departamento de ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina.  
Nota atribuída:

Irineu Afonso Frey  
Departamento de ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina.  
Nota atribuída:

Luiz Alberton  
Departamento de ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina.  
Nota atribuída:

TAPEJARA, 2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço especialmente a Deus, por todas as graças já concedidas, por guiar e iluminar meu caminho, sendo meu escudo e minha força para superar desafios.

A minha mãe e ao meu irmão, amigos eternos, que com ou sem conflitos me fazem aprender diariamente o significado da palavra companheirismo.

Aos bons amigos que fiz no percurso da minha trajetória, aos recentes da faculdade e aos antigos de infância, dos quais guardo grandes recordações.

Aos docentes de toda uma vida, que em cada momento vêm enriquecer com os diversos conhecimentos, que agregaram e me formaram a mulher que sou hoje. Especialmente, ao professor Dr. Jôisse Antônio Lorandi, que muito me auxiliou no desenvolvimento deste trabalho, aos professores da faculdade que, efetivamente, me tornam Bacharel em Contabilidade, diploma este, vindo de muito esforço e dedicação.

Muito obrigada!

Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim  
decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar;  
porque descobri, no caminho incerto da vida,  
que o mais importante é o decidir.

Cora Coralina

## RESUMO

BARANZELLI, Elisandra. **INFORMAÇÕES GERENCIAIS APLICADAS EM UMA COOPERATIVA**. 44f. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Tapejara, 2015.

O controle das operações realizadas nas cooperativas contribui para assegurar o resultado financeiro e, também, o crescimento da cooperativa, o orçamento, indicadores financeiros e não financeiros, relatórios contábeis e outros relatórios gerenciais produzidos pela empresa apresentando-se como ferramentas importantes neste processo, ajudando nos controles da empresa e no potencial de resultados. O orçamento, principalmente, faz com que os funcionários e gerentes saibam as metas a perseguirem e consequentemente se dediquem mais para atingir os objetivos conjuntos da cooperativa, que essas ferramentas são importantes não se tem dúvida, mas como elas estão sendo utilizadas na cooperativa e em que grau está sendo efetivado o orçamento e o planejamento estratégico nesta entidade, se plenamente postas em prática ou ainda de forma inicial. A metodologia de pesquisa aplicada é descritiva e o estudo de caso ocorre em uma cooperativa agropecuária, situada na região norte do Rio Grande do Sul. Através de entrevista com o gestor envolvido, buscou-se demonstrar como a empresa implementou, na prática, o planejamento estratégico e o orçamento, suas dificuldades de implantação e busca de novos desafios na implementação dessas importantes ferramentas, as quais poderão servir de base para o acompanhamento dos resultados da empresa e auxiliando na tomada de decisão de seus administradores.

**Palavras-chave: Planejamento estratégico, orçamento, cooperativa agropecuária.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Método de como fazer um planejamento estratégico.....	19
Figura 2: Estrutura consolidada do orçamento empresarial.....	22
Figura 2: Cooperativas por ramo de atividade .....	28
Figura 3: Mapa de atuação da Cooperativa .....	29
Figura 4: Recebimento de grãos .....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Recebimento de grãos em sacas por ano .....	30
Tabela 2: Projeção de Grãos em Sacas.....	35
Tabela 3: Meta de Faturamento.....	35
Tabela 4: Orçamento de Vendas, Dados Gerenciais.....	36
Tabela 5: Projeção de Despesas.....	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 METODOLOGIA.....	12
1.4.1 COLETA DE DADOS .....	13
1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	13
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 COOPERATIVA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS.....	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	19
2.3.1 TIPOS DE ORÇAMENTO .....	23
2.4 ESTUDO REFERENTE A ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	25
<b>3 ESTUDO DE CASO – COOPERATIVA AGRÍCOLA .....</b>	<b>28</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	28
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	32
3.3 ORÇAMENTO .....	34
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual brasileiro, marcado por novidades e mudanças contínuas, a adequada estrutura gerencial é fundamental ao alcance e manutenção da competitividade organizacional. Essa estrutura pressupõe a execução eficaz do processo gerencial, o qual envolve planejamento e orçamento, que irão apoiar as decisões gerenciais (CASTANHEIRA, 2008). Nos últimos anos há um contraste com o momento vivido pelo agro-negócio brasileiro, onde cooperativas e cerealistas gaúchos lutam para honrar dívidas com produtores rurais e fornecedores.

Em 2014, ano em que o Rio Grande do Sul colheu uma safra histórica de grãos, empresas ligadas ao setor entraram em recuperação judicial e liquidação voluntária, para tentar reverter crises. Em uma avaliação simples, a má gestão é apontada como responsável. Ao mergulhar na individualidade, surgem outras explicações para a decadência, como a euforia exacerbada diante da alta de preços e investimentos audaciosos (COLUSSI; 2014). Para se evitar essa má gestão a contabilidade deve ser peça básica para tomada de decisões por parte de seus administradores, bem como, toda a administração deve ser profissionalizada, para, buscar um melhor resultado financeiro e social para a própria cooperativa e, para sociedade em que esta inserida.

As várias formas que uma contabilidade bem estruturada e que gere informações e um bom sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*), as quais trazem benefícios além de administração da empresa, normalmente, levam a um controle melhor de suas operações e refletem uma situação financeira melhor onde conseqüentemente, a empresa torna-se mais sólida e próspera.

Por sua vez, de acordo com Lunkes (2010), o orçamento corresponde à etapa do processo de planejamento em que se projeta a relação mais adequada entre receitas e despesas, para atender às necessidades, características e objetivos da organização. Além disso, o orçamento traduz o plano estratégico, que é de longo prazo ou plurianual, em planos operacionais anuais, isto é, de médio ou curto prazo.

Nos últimos anos, tem sido verificado que a contabilidade está deixando de ser apenas um instrumento de controle de patrimônio, para se tornar uma aliada aos administradores nas suas tomadas de decisões, nos mais variados ramos. Padoveze (2008), acrescenta que, para garantir a sobrevivência das empresas na fase em que a complexidade das atividades cresce, é imprescindível a adoção de processos mais eficientes e, um desses

processos seria a utilização de uma estrutura sistêmica e abrangente, para auxiliar na tomada de decisões, o que permitiria alcance dos objetivos.

É notadamente evidente que as empresas em geral necessitam de informações, periodicamente, na parte gerencial, para que, dessa forma, seus gestores possam avaliar o desempenho de sua empresa e tomar decisões mais eficientes e com mais segurança, do contrário, as empresas correm o risco de não sobreviverem no mercado de hoje, bem mais competitivo.

## **1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

As cooperativas agropecuárias apresentam características particulares que exigem formas específicas de administra. Duas ferramentas muito importantes que ajudam a controlar e melhorar os resultado da empresa são o orçamento e o planejamento estratégico. Em virtude disto, como os administradores da cooperativa pesquisada desenvolveram o planejamento estratégico e orçamento?

## **1.2 OBJETIVOS**

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Desenvolver uma pesquisa *in loco* em uma cooperativa agropecuária para verificar de que forma foi implementado e esta sendo usado o planejamento estratégico e o orçamento e se de alguma forma está ajudando na tomada de decisões da empresa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o Planejamento Estratégico, considerando implementação, acompanhamento e avaliação, e seu alinhamento com o Orçamento na empresa estudada;
- b) Analisar de que forma montou-se o orçamento, assim, verificando de que maneira está sendo extraídos os dados para confecção do mesmo, bem como sua ligação com o planejamento estratégico da cooperativa;
- c) Verificar benefícios identificados pelos gestores na aplicação destes artefatos gerenciais.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A palavra cooperativa origina-se da palavra cooperação. É uma doutrina cultural e socioeconômica, fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos. A cultura cooperativa busca desenvolver a capacidade intelectual das pessoas, de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, visando a sua melhoria contínua. Os princípios buscam, pelo resultado econômico, o desenvolvimento social, ou seja, a melhoria da qualidade de vida (SESCOOPRS,2011).

As cooperativas são entidades importantes com um respeitável papel para a comunidade, atuando como um agente de desenvolvimento econômico onde se encontram. Desta forma, também necessitam de informações contábeis para obter um melhor desempenho no mercado competitivo que se apresenta no atual momento.

O presente trabalho se justifica pela necessidade da cooperativa em ter, cada vez mais, uma administração profissionalizada e, para isso, a contabilidade é peça que auxilia na busca de dados da empresa, ajudando o administrador na tomada de decisões.

O planejamento ajuda a empresa a ter uma visão de se na atualidade e de como poderá se tornar no futuro, bem como ajuda no acompanhamento das atividades da empresa para que esse futuro possa se tornar real. o orçamento por sua vez ajuda no controle das despesas e também ajuda a todos os colaboradores a terem objetivos visíveis, a perseguirem números para que os resultados financeiros se tornem o motor que fará com que a empresa se desenvolva cada vez mais.

## 1.4 METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Gil (2002), descreve os procedimentos a serem seguidos para realização de uma pesquisa e sua organização depende das peculiaridades de cada estudo. A pesquisa é um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Neste mesmo contexto, metodologia é definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação (DIEHL E TATIM, 2004).

O delineamento da pesquisa, segundo Gil (2002) refere-se ao planejamento da investigação, envolvendo tanto sua diagramação, quanto a previsão de análises e interpretação dos fatos. Em outros aspectos envolve, também, o ambiente em que foram coletados os dados, bem como, a forma de controle das variáveis envolvidas.

A pesquisa, quanto aos objetivos, é descritiva. Para Diehl e Tatim (2004) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Uma das características é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como, questionário e observação sistemática.

Com o nome Cervo e Bervian (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Ainda, o mesmo autor diz que, esta pesquisa se desenvolve, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando os dados e problemas que merecem ser estudados e, cujo registro não consta de documentos.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se como pesquisa qualitativa. Diehl e Tatim (2004, p. 52) descrevem esta pesquisa da seguinte forma:

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Toda pesquisa tem um propósito a ser atingido, assim, o presente trabalho classifica-se como proposição de planos que, conforme Diehl e Tatim (2004), é utilizado quando a finalidade é apresentar propostas de planos ou sistema para solucionar problemas organizacionais. Alguns buscam burocratizar sistema, já outros, buscam maiores flexibilidades aos sistemas existentes.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como estudo de caso, que é o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. Entre as principais vantagens estão: o estímulo às novas descobertas, a ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos (DIEHL E TATIM, 2004).

O presente estudo é descritivo e documental, demonstrando através de entrevista e examinaram-se documentos e planilhas, verificando como foi colocado em pratica o planejamento estratégico e o orçamento em uma cooperativa agropecuária do interior gaúcho.

#### **1.4.1 COLETA DE DADOS**

A pesquisa é aplicada em uma cooperativa do ramo agropecuário, situada no estado do Rio Grande do Sul, iniciou-se a pesquisa no mês de fevereiro de 2015, onde foi realizado o pedido para desenvolver o estudo, e contatado com o um dos contadores da empresa. Para o desenvolvimento desse trabalho foram pesquisados vários documentos da própria cooperativa, tais como estatuto, análise de balanço, planejamento estratégico, plano tático, orçamento e, entrevistando o contador da cooperativa, para buscar mais informações de como as diversas peças são montadas e, de que forma ajudam a administração da cooperativa.

#### **1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

O escopo do trabalho dá-se, principalmente pelas informações fornecidas por uma Cooperativa localizada na região Norte do estado do Rio Grande do Sul onde os resultados obtidos são específicos da mesma, não podendo ser generalizado para outras cooperativas.

#### **1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

No presente trabalho serão desenvolvidas considerações iniciais, o tema em questão, os problemas a serem analisados, os objetivos, a escolha do objeto de estudo, as suas delimitações da pesquisa e a organização do trabalho. Após, será desenvolvido um estudo teórico sobre o assunto em questão através de uma pesquisa bibliográfica em livros, sites e trabalhos já produzidos, após, será descrito de que forma está sendo posto em pratica na

entidade o orçamento e o planejamento estratégico e se possível em ultimo caso sugerir algo que possa melhorar a confecção dessas ferramentas citadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No presente capítulo, buscou-se através da leitura de livros, sites e trabalhos acadêmicos, fundamentar de forma teórica planejamento estratégico e orçamento empresarial, bem como caracterizar a empresa estudada e o ramo em que está inserida.

### **2.1 COOPERATIVA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS**

Para Vitorini e Benato (1994), o cooperativismo é uma doutrina baseada na cooperação, operando como um sistema de reforma da sociedade que quer obter resultados favoráveis, frutos de um trabalho em grupo, que abrange o lado social.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015), órgão máximo de representação das cooperativas do Brasil, foi criado no ano de 1969, sendo responsável por promoção, fomento e defesa do cooperativismo no Brasil. Esta instituição define cooperativismo como um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva o sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes.

As sociedades cooperativas possuem características peculiares, distinguindo-se das demais empresas em diversos aspectos. Inclusive, as cooperativas possuem legislação própria que, apesar de tratar vagamente das questões contábeis, deve estar centrada, fundamentalmente na questão do ato cooperativo, pois os resultados das operações com terceiros (atos não cooperativos), além de ser submetido à tributação, o ganho líquido precisa ser integralmente destinado a Reserva de Assistência Técnica, Educação e Social – RATES (DICKEL, 2011).

Define-se cooperativismo como sendo a união de pessoas voltadas para um objetivo comum, é a busca da constituição de uma sociedade justa, livre e fraterna, através da organização social e econômica da comunidade em bases democráticas, para atender suas necessidades reais, remunerando adequadamente o trabalho de casa um dos seus cooperantes (OCERGS, 2011).

Como o cooperativismo visa às necessidades do grupo, buscando o crescimento conjunto e não individual, a união de pequenos, para juntos se tornarem mais fortes e competitivos no mercado, assim apoiando-se e encontrando soluções para o todo.

As sociedades cooperativas fundamentam-se na economia solidária e se propõem a obter um desempenho eficiente, com qualidade e valorização dos serviços que presta aos seus próprios associados e usuários. A principal característica é oferecer aos seus cooperados melhores condições econômicas e sociais, uma vez que, a cooperativa em si não possui finalidade lucrativa (OCERGS, 2011).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme explica Andreuzza (2008), em seu trabalho sobre planejamento estratégico nos diz que planejamento existe desde que o mundo é mundo e, o ser humano faz uso dele, mesmo que intuitivamente, estando em constante busca de novas invenções e mudanças. O futuro desperta a curiosidade, causando certa insegurança desse contexto mutável em que estão inseridos.

Peressin e Santos (2010) em seu trabalho de conclusão de curso, nos dizem que a revolução industrial foi o marco na evolução da administração empresarial, onde se deve a aplicação da energia à indústria, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico. Nessa revolução industrial surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que se desenvolvia exponencialmente. A história do planejamento passa como ferramenta derivada da estratégia militar, desenvolvida na Segunda Guerra Mundial, onde nasce da necessidade de se planejar militarmente, para levar vantagens sobre seus adversários.

Ainda, de acordo com Maximiliano (2004, p. 161):

O conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro. Vem aí a definição de Aristóteles, segundo a qual a finalidade da estratégia é a vitória. A estratégia é o meio (ou conjunto de meios) para alcançar um fim (ou objetivos), que é a vitória sobre um oponente.

O planejamento consiste transformar as ideias em ações, determinando o novo rumo a ser tomado pela cooperativa, a fim de obter os melhores resultados no futuro. Ao se iniciar os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais é necessário que se estabeleça, previamente, um rol de indicadores de controle, mediante um conjunto de índices de avaliação (ZDANOWICZ, 2010).

Para Figueiredo e Caggiano (1997), o planejamento tem por objetivo coordenar as várias atividades de uma organização, para que o foco da companhia seja atingido, ao invés de somente objetivos departamentais ou divisionais. É necessário que sejam fixados objetivos para cada seção da organização e, que estejam em harmonia com os da organização em um todo.

Além disso, para Sanvicente e Santos (2008), planejar é decidir com antecedência as ações a serem executadas, estimando os recursos a serem empregados e definindo as correspondentes atribuições e responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados, satisfatoriamente, os objetivos fixados na empresa e suas unidades.

Seguindo o mesmo pensamento Ribeiro (2015), define que planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado. Complementando, segundo Montana e Charnov (1999), o planejamento estratégico examina as questões principais, olha o ambiente externo para se assegurar de que a abordagem é realista e determina um rumo.

É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir, para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (ADALBERTO e MARTINHO, 2011).

Planejar significa decidir antecipadamente. Decidir implica em optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferência, disponibilidades, grau de risco etc. Dessa maneira decidir antecipadamente constitui em controlar seu próprio futuro (FREZATTI, 2000).

Conforme demonstra Calheiros (2009), no planejamento estratégico deve-se analisar a missão da empresa, pois define o propósito da empresa, segundo uma perspectiva ampla e duradoura, identificando qual a atividade fim e distinguir a razão de ser da empresa. Após, tendo em vista a definição da missão a empresa buscará encontrar os objetivos permanentes, focalizando em alvos específicos, ligados aos negócios. A terceira fase será a definição da visão de futuro, a situação desejada para a empresa e seu contexto de atuação de longo prazo.

Tendo expressa a realização de futuro, a organização assume, como suas opções estratégicas, os seguintes focos prioritários para atuação no período estabelecido: foco 1; foco 2 e foco 3.

Na perseguição dos objetivos durante o ano desejado e, levando-se em consideração as metas e desempenho estratégico, a empresa concentrará em unidades estratégicas de negócios, visualizadas como segmentos do ambiente externo, no qual deverá ter uma presença relevante. Na unidade estratégica funcional, deverá priorizar delimitação e objetivo, para apoiar suas atividades-fim e também atender às necessidades da instituição, atuando através de unidades estratégicas funcionais. Cada unidade estratégica é visualizada como um subsistema da empresa, que tem um conjunto de clientes internos e um vetor de produtos e serviços específicos e distintos dos demais subsistemas da empresa.

Calheiros (2009) explica que projetos estratégicos são iniciativas específicas, de grande magnitude, alto impacto e efeito duradouro, com prazo definido e que devem ser empreendidos sob condições diferenciadas de gerenciamento visando alcançar ou manter objetivos estratégicos.

1. Projetos estratégicos de negócios, onde se deve focar a realização de objetivos de uma unidade estratégica de negócio específica.
2. Projetos estratégicos corporativos envolvem toda a organização sem fins de comercialização, mas com o propósito de engrandecimento do nome da empresa.
3. Projetos estratégicos funcionais visam à aquisição ou desenvolvimento de um recurso ou competência essencial ao desempenho estratégico da empresa.

Conforme explica Peressin e Santos (2010), para se fazer o Planejamento Estratégico primeiramente deve-se definir o objetivo, ou seja, aonde se quer chegar. Objetivos são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deverá alcançar num determinado tempo. Como efeito dos objetivos definidos, tais definições devem ser feitas em conjunto com a parte gerencial. O próximo passo é definir a estratégia, como vamos conseguir chegar ao que foi definido nos objetivos, que devem ser concretos e consistentes. Depois, deve-se fazer o plano de ação, onde qualquer estratégia só atingirá os seus objetivos, se a execução for bem feita. A Figura 1 demonstra a definição citada.

Figura 1: Método de como fazer um planejamento estratégico



Fonte: CHIAVENATO & SAPIRO, 2003, p67.

O planejamento estratégico é um processo contínuo onde deve ser revisado constantemente os resultados obtidos e analisado como o mercado está se comportando, se poderá se obter melhores resultados ou melhorar resultados já obtidos.

Igualmente ao planejamento, o orçamento atua sobre os planos, projetando e atuando como ferramenta de gestão, dando um controle melhor ao que foi planejado.

### 2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento formaliza os planos de ação e se utiliza do orçamento como uma ferramenta, Frezatti (2009) considera o orçamento um plano financeiro, o qual faz parte do planejamento operacional, contendo metas e direção que a entidade irá percorrer em determinado período, contribuindo para o planejamento, possibilitando a avaliação de sua área interna e de seus gestores.

O orçamento empresarial estabelece e coordena objetivos para toda a empresa, de forma que todos os setores trabalhem sinergicamente em busca dos planos e lucros (PADOVEZE, 2010). Assim, com base em dados históricos e os objetivos dos gestores, para

o próximo período elabora-se um planejamento orçamentário para cada departamento da empresa, de modo que todos estejam ligados ao objetivo geral da organização.

Para Padoveze (2010), orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.

Conforme Horngren (1985, p.117) orçamento é:

Uma expressão quantitativa formal de planos da administração. O orçamento geral resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização – vendas, produção, distribuição e finanças. Quantifica metas para vendas, produção, lucro líquido e posição de caixa e para qualquer outro objetivo especificado pela administração. O orçamento geral normalmente consiste num demonstrativo do lucro futuro esperado, num balanço, num demonstrativo de receitas e despesas de caixa e em quadros de cálculos auxiliares. Estes demonstrativos são o ponto culminante de uma série de decisões de planejamento baseado num exame detalhado e rigoroso do futuro da organização.

Conforme citado acima, pode-se perceber a importância deste controle de informações, obtendo-se uma visão melhor da empresa, sendo analisado o que já foi atingido e se tem possibilidades de chegar ao que foi planejado anteriormente. Complementando Padoveze (2010), o ponto fundamental do orçamento é estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca de planos e lucros. Dessa forma, o autor destaca os propósitos do orçamento como sendo: orçamento como sistema de autorização, um meio de projeções e planejamento, um canal de comunicação e coordenação, um instrumento de motivação, de avaliação e de controle e, principalmente, uma fonte para tomada de decisão.

No entanto, Figueiredo e Caggiano (1997), dizem que as condições do empreendimento estão sempre mudando, por isso é necessário que o processo orçamentário seja visto como um guia para ações futuras, em vez de um plano rígido que deve ser seguido, a despeito das mudanças circunstanciais.

O processo de elaboração do orçamento, segundo Padoveze (2003, p. 190), consta de três fases:

- Previsão: onde há todo o trabalho de cálculo, propriamente dito, em que é posto no papel aquilo que a empresa espera e prevê que irá acontecer para o próximo exercício. É a etapa de elaboração dos quadros orçamentários. Esta primeira fase deve ser iniciada por volta de 6 meses antes do exercício a ser orçado e é quando se verificam as condições da atual conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflação, etc. É nesta etapa que são desempenhados os cenários econômicos imagináveis ou possíveis, sempre se considerando nas condições probabilísticas.

- **Projeção:** na segunda fase, os dados orçados são avaliados pelos setores responsáveis, onde será feito o acerto das previsões iniciais. Esses dados nessa fase, deverá estar pronta entre um e dois meses antes do início do exercício, de forma que os responsáveis pelas áreas da empresa se programem para o ano que se iniciará.
- **Controle:** a última fase é a etapa de controle, onde se verifica se o que foi previsto nos objetivos foram atingidos, através da análise das variações, onde serão avaliados os desempenhos das áreas de responsabilidade e eventuais correções necessárias.

Continuando, Padoveze (2003), nos explica que, sendo assim, é através do sistema orçamentário que as áreas de responsabilidade das empresas definem suas alterações, inclusões ou transferência de recursos, para isso é necessário que se tenha definido antecipadamente, para se manter coerência ao sistema de controles, os dirigentes devem oficializar o sistema orçamentário, estabelecendo regras e procedimentos.

Lunkes (2003) dá outra visão para que um sistema orçamentário possa ser considerado válido e confiável pelos dirigentes das empresas, é necessário se atingir os objetivos demonstrados na Quadro 1.

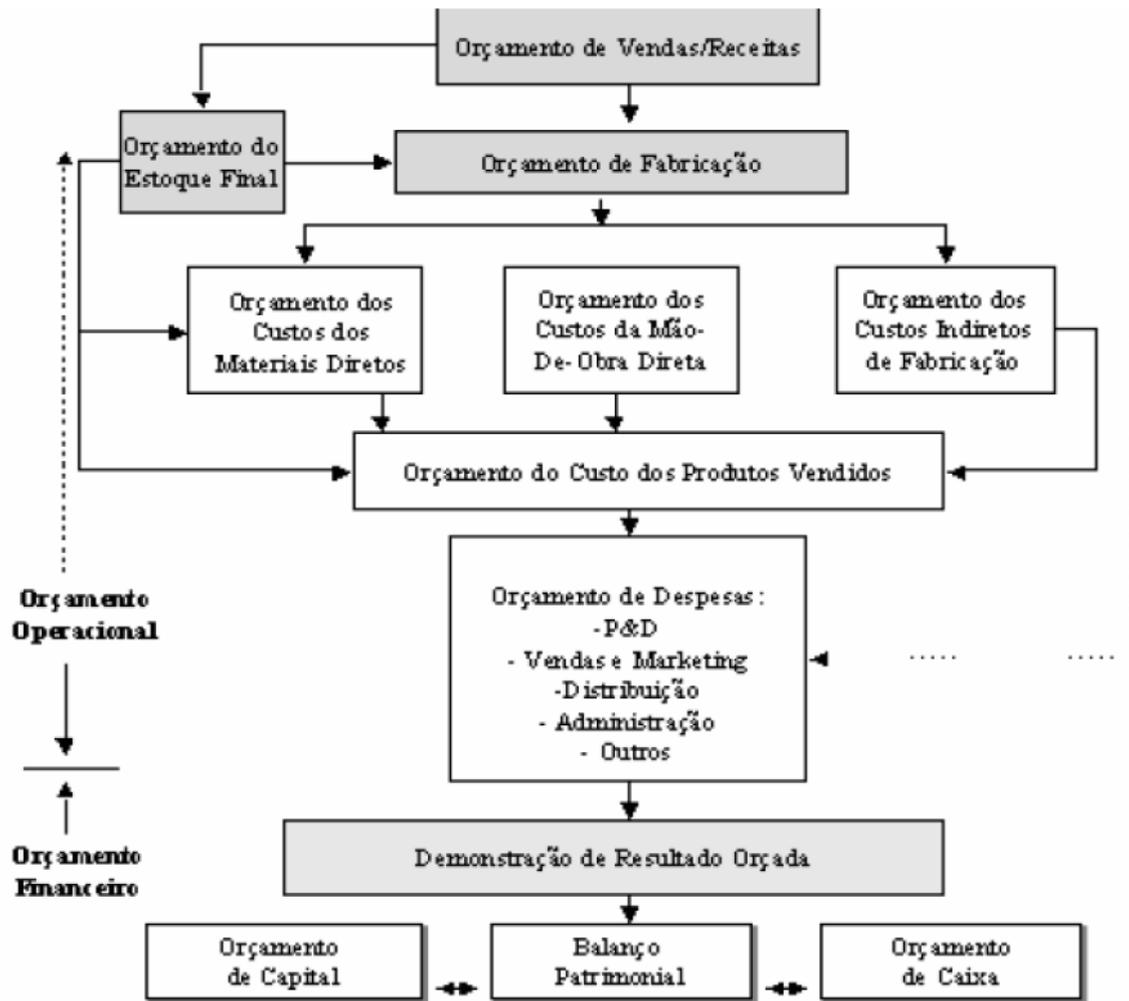
Quadro 1: Objetivos do orçamento

<b>Objetivos</b>	<b>Descrição</b>
<u>Planejamento</u>	Auxiliar e programar as atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
<u>Coordenação</u>	Ajuda a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
<u>Comunicação</u>	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
<u>Motivação</u>	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
<u>Controle</u>	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
<u>Avaliação</u>	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Lunkes, 2003, p.41.

O mesmo autor diz que o orçamento possui sua estrutura formada por projeções financeiras de orçamentos individuais e, ao fazer sua projeção se obtém o orçamento global. A Figura 2 apresenta um esboço de sua estrutura, dividindo em orçamento operacional e orçamento financeiro:

Figura 2: Estrutura consolidada do orçamento empresarial



Fonte: Lunkes, 2003, p.51.

A ilustração acima permite uma visualização das operações que são realizadas pelas empresas e como pode verifica-se a estrutura de orçamento das mesmas está associada às decisões de busca de eficiência econômica.

Padoveze e Taranto (2009) mostram que a elaboração do sistema orçamentário pode ser utilizada como:

- Norma de autorização: objetiva liberar os recursos para cada setor da empresa, de acordo com o orçamento aprovado;
- Base para projeções e planejamento: as peças orçamentárias servirão de fontes de estudos para os períodos seguintes;
- Meio de comunicação e coordenação: tem como objetivo informar e coordenar os objetivos da empresa, através dos cenários e premissas aprovadas;

- Um instrumento de motivação: proporciona aos gestores uma maior liberdade dentro da empresa, podendo atuar da sua maneira dentro das linhas aprovadas;
- Um instrumento de avaliação e controle: tem com objetivo avaliar o desempenho dos gestores e controlar os objetivos setoriais;
- Auxílio na tomada de decisão: ferramenta utilizada na tomada de decisão, por meio da análise do orçado versus realizado.

Analisando-se o que foi especificado a cima, o orçamento tem uma grande abrangência, observando os seus objetivos e suas várias funções dentro da organização, com um destaque no auxílio ao processo de tomada de decisões da empresa.

### 2.3.1 Tipos de Orçamento

Carvalho (2012) demonstra os 7 tipos de orçamentos empresariais: Orçamento Estático, Orçamento Flexível, *Rolling Budget Eforecast*, *Beyond Budgeting*, Orçamento Ajustado Forecast, Orçamento Base Zero e Controle Matricial, onde especifica-se.

- Orçamento Estático: o objetivo é focado em nos resultados de um único plano, uma única atividade, após elaborado não muda, permanece sem alterações desde seu princípio. Esse tipo de orçamento não se ajusta à mudanças.
- Orçamento Flexível: originou-se na década de 70, na Alemanha, por Kilger e Plaut, englobando dois princípios básicos: controle e cálculo de custo por produto e a diversificação entre custo fixo e variável. Este orçamento serve para auxiliar a empresa a calcular a sua capacidade e prever seus níveis de atividades. Apenas se torna eficaz quando a empresa consegue calcular o que cada empregado, máquina ou computador produz e o que cada metro quadrado a fábrica produz, ou seja, esse tipo de orçamento avalia e controla os custos de despesas operacionais e de fabricação.
- Orçamento Rolling ou Contínuo: analisa o período que foi elaborado o orçamento o que deu certo e o que deu errado e, assim, projeta um novo orçamento, a fim de diferenciar o que deu errado, e analisar, detalhadamente, as receitas e despesas, para ter base para a elaboração do período futuro. Esse orçamento cobre em torno de 12 meses, podendo ser revisado mensalmente, trimestralmente e semestralmente, sendo um resultado mais claro e detalhado.
- Orçamento Beyond Budgeting: foi criado por um grupo de 60 empresas, no ano de 1998, onde os empresários apostaram na flexibilidade e descentralização dos gestores,

com o objetivo de criar um ambiente de trabalho favorável, com autogerenciamento e uma cultura organizacional vinculados com responsabilidade, fornecendo, assim, uma cadeia de motivação, produtividade e melhor atendimento aos clientes da empresa. Isso requer liderança e visão. O orçamento é projetado a médio e longo prazo. É mais aplicado em fabricas e bancos.

- Orçamento ajustado: o objetivo é a organização, obter uma saída, uma alternativa conforme o planejamento da quantidade da fabricação e vendas ou de outras variáveis. Esse orçamento fica modificado a partir do orçamento inicial
- Orçamento Base Zero: também chamado de orçamento baseado em riscos. A primeira formalização ocorreu em 1960, no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, portanto, somente em 1970 ocorreu a implementação na Divisão de Assessorias e Pesquisa da Texas Instruments, e a primeira publicação foi realizada nos meses de novembro e dezembro do mesmo ano. Esse orçamento objetiva examinar o custo-benefício ou análise de evolução de todos os processos, projetos e atividades, iniciando da estaca zero, com foco nos objetivos e metas dos gestores, para uma estimativa de vendas, fabricação e outras peças orçamentárias. Sendo assim, o Orçamento Base Zero leva mais tempo para sua elaboração, em contrapartida conduz a um resultado acertado. Os tipos de perguntas ao elaborar o Orçamento Base Zero, que deve-se analisar: O que gastar? Quanto gastar? Como gastar? Onde gastar? Por que gastar? Esse tipo de orçamento se aplica as atividades industriais, comerciais e de serviço, com ou sem fins lucrativos.
- Controle Matricial: serve para controlar os custos da organização, de forma matricial, analisados através de linhas e colunas. É aplicado ao controle de todas as despesas.

As empresas, não importando o segmento de mercado, precisam, cada vez mais, de meios que possam lhe auxiliar na gestão. A empresa que não tiver algum controle e acompanhamento terá dificuldades para manter-se competitiva. Este meio de acompanhamento pode ser o orçamento. Independente do método orçamentário utilizado, é uma importante ferramenta capaz de viabilizar a gestão e, cada empresa deverá desenvolver um sistema de orçamento que melhor atenda as suas necessidades e que acompanhe as evoluções do mercado.

## 2.4 ESTUDOS REFERENTES À ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Conforme no demonstra Cortepasse (2015), expõe que, na maioria das empresas que acabam fechando foi por falta de preparo e habilidade para organizar um fluxo de caixa, uma análise de retorno de investimento por parte de quem administra. Sequer dominava o processo de cálculo de depreciação. E, para que as empresas não tenham este tipo de problema, faz-se necessário ser utilizado os meios da parte contábil. É questão de sobrevivência e de continuidade, em um mercado cada vez mais hostil e competitivo. Tornam-se necessários alguns tópicos importantes para a atualização dos modelos de gestão:

Conforme Cortepasse (2015):

1. Desenvolvimento de uma visão holística e sistêmica: desenvolver nas pessoas a visão do todo; pensar global e agir local; desenvolver novo conhecimento, habilidade e atitudes.
2. Mudanças na cultura organizacional: mudanças no estilo gerencial para modelos mentais mais flexíveis, inovadores e criativos.
3. Adaptação na estrutura organizacional: formação de uma estrutura mais horizontalizada, menos hierárquica, que incentive a inovação e a criatividade.

E, para tanto, o orçamento talvez seja a principal ferramenta da gestão empresarial. E ele diz que o orçamento, por mais simplificado, deve estabelecer algumas diretrizes para se ter uma gestão moderna.

Ainda, para o autor Cortepasse (2015) é fundamental:

- Focar o objetivo da empresa, sendo a melhor forma de estabelecer metas claras e desafiadoras. O orçamento propicia a utilização das habilidades coletivas da organização, fazendo com que cada gestor some seu conhecimento ao conhecimento geral do negócio.
- Promover uma gestão compartilhada é quando todos os gestores são envolvidos na elaboração do planejamento orçamentário, sendo assim, torna-se responsáveis pelas metas e objetivos que eles estabeleceram, desenvolvendo uma gestão orçamentária descentralizada e que gera naturalmente uma maior integração dos gestores com a definição clara dos papéis e das responsabilidades.
- Aplicar indicadores de desempenho, é outro importante benefício gerado pela adoção do orçamento empresarial. É a geração de dados para compilação de tais indicadores ajudando a analisar se a empresa está atingindo seus objetivos. Esses indicadores são

importantes tanto para análise do Planejamento X Realizado X Histórico (ano anterior), quanto para comparação de despesas e receitas similares de áreas diferentes.

- Fazer análise dos indicadores. Como se sabe, o orçamento empresarial é a tradução do plano estratégico em números. E como todo plano, desvios vão ocorrer, a incidência desses desvios não é o problema, porém o problema é não realizar a rápida identificação destes desvios e prover o tratamento adequado. Para isso, é necessário que a empresa tenha estabelecido quais são os níveis de tolerância dos desvios, faça simulações dos cenários possíveis e tenha planos de ação predefinidos adequadamente para atuar quando isso ocorrer.

Cortepasse (2015) define ainda que, no atual contexto de alta competição, os contadores devem se apresentar às empresas como protagonistas, fazendo propostas, sugerindo metodologias e sistemas em prol do crescimento sustentável do negócio. Isso tudo passando pelo processo de orçamento, momento este em que as necessidades da organização devem ser reavaliadas, visando ao bem comum.

Complementando o artigo de Krebel (2010), ressalta a importância do orçamento empresarial como uma forma de vantagem competitiva, sendo importante apenas para o nível administrativo da empresa, onde são tomadas as decisões estratégicas, as quais se mantêm em sigilo, sendo apenas passado a maneira a chegar aos objetivos e os caminhos a ser atingido, para os demais níveis hierárquicos. A empresa se utiliza de planejamentos e estratégias para obter vantagem sobre as demais, busca reduzir gastos e otimizar o seu lucro, uma ferramenta fundamental, que se encontra na composição da estratégia empresarial.

Deve-se levar em consideração que, no decorrer do ano possa haver oscilações e mudanças no mercado, a estratégia deve seguir os objetivos que a empresa almeja e a maneira de se obter uma vantagem e, tendo uma descrição do que fortalece e enfraquece a empresa, as oportunidades e ameaças que o mercado oferece é que farão com que a empresa foque corretamente seu *target*, fazendo com que seus objetivos sejam alcançados ao final do período.

Percebe-se a importância do orçamento empresarial, tornando-se cada vez mais importante e abrangente com o passar dos anos. A evolução de seus métodos e aplicações junto com as novas estratégias que o mercado impôs para uma maior competitividade e sobrevivência, demonstrando que a utilização do orçamento dentro das empresas que era usado apenas para verificar a movimentação financeira, hoje é um dos principais pontos usados das organizações para obter vantagem competitiva, tentar se prevenir se eventuais

acontecimentos, aplicação de investimento em mercados ainda não explorados, mudanças de tecnologias e pesquisa para novos produtos e inovação, o que faz do orçamento um dos pontos base para elaboração e aplicação da estratégia da empresa. Krembel (2010) também explica que o orçamento empresarial pode ter determinados tipos, porém, qualquer que seja o orçamento escolhido pela empresa, com um gerenciamento adequado ao alinhamento das suas estratégicas, focado aos seus objetivos e metas, trará os resultados esperados, mas se a empresa não estiver bem estruturada financeiramente, a ocorrência de inesperados eventos poderá levar ao fracasso.

### 3 ESTUDO DE CASO – COOPERATIVA AGRÍCOLA

Segundo o site do Sistema Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS), até 2014 havia 7.121 cooperativas em todo o Brasil, sendo, 1.141 região norte, 2.393 na região sudeste, 1.817 região nordeste, 854 na região centro-oeste e 916 na região sul. Destas 916 cooperativas, 440 com cadastro ativo no presente estudo, pertencem ao estado do Rio Grande do Sul. A Figura 3 demonstra os ramos de atividades das cooperativas.

Figura 3: Cooperativas por Ramo de Atividade no estado do Rio Grande do Sul



Observando-se a Figura 3, verifica-se que 65% das cooperativas no estado estão concentradas nos ramos Agropecuário, Crédito e Saúde.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

As informações apresentadas neste capítulo sobre a empresa foram extraídas de documentos e entrevistas com alguns funcionários da cooperativa.

O presente trabalho baseou-se no estudo de uma cooperativa do Rio Grande do Sul, com mais de 20 anos de existência. Atualmente ela é enquadrada como uma empresa de porte médio pelo faturamento, visto que faturou no ano de 2014 um pouco a mais de R\$ 200 milhões em seus diversos ramos de atuação os quais são: comercialização de grãos – soja, milho, trigo, cevada e canola – a comercialização de insumos agrícolas – defensivos, sementes e fertilizantes. Nestas áreas, atuando de maneira forte, com a parte de assistência técnica a seus cooperados. Disponibilizando, ainda, supermercado e posto de combustíveis.

Atualmente a cooperativa tem várias filiais, não abrangendo apenas o município de Água Santa, mas também Mato Castelhanos, Gentil, Marau, Ciríaco, David Canabarro, Muliterno e Caseiros, todos localizados no Rio Grande do Sul, conforme demonstra Figura 4.

Figura 4: Mapa de atuação da cooperativa



A cooperativa agrícola em questão possui 2.575 associados, 1.489 grupos familiares, em sua maioria, de pequenos agricultores; possui em seu quadro de colaboradores mais de 150 funcionários, sendo 20 destes da equipe técnica, área fundamental de atuação da cooperativa, que promovem atividades e demonstrações de produção, desenvolvendo tardes de campo sobre milho e pastagens, tardes de campo sobre culturas de verão e culturas de

inverno, seminário de culturas de verão e ensaios de validação de tecnologia: culturas de inverno, verão.

Como seu principal negócio é a comercialização de grãos, nos últimos anos a entidade investiu em sua capacidade de armazenagem, como verificado no aumento de sacas recebidas na Tabela 1:

Tabela 1: recebimento de grãos em sacas por ano

## Capacidade de Armazenagem

ANO	CAPACIDADE
2005	240.000 sc
2006	400.000 sc
2007	440.000 sc
2008	740.000 sc
2009	780.000 sc
2010	1.100.000 sc
2012	1.310.000 sc
2013	1.370.000 sc
2014	1.570.000 sc
<b>ALUGUEIS E PARCERIAS 2015</b>	<b>250.000 sc</b>
<b>TOTAL 2015</b>	<b>1.820.000 SC</b>

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Esse aumento de investimentos em armazenagem se deve ao crescente recebimento de grãos, conforme valores extraídos de relatórios de recebimento de todos os anos. E este fato, conforme frisado pelo contador da cooperativa, não se deve apenas à boa produção de grãos, mas também à expansão que a cooperativa alcançou em um todo, o aumento da confiabilidade da empresa, através de preços competitivos no mercado, incentivos do governo através do DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf), dentre outros atrativos, tudo isso resultou num aumento considerável buscando-se alcançar uma quantidade maior no ano de 2015, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5: recebimento de grãos



Fonte: Dados fornecidos pela empresa

A empresa busca o desenvolvimento do seu quadro de funcionários, para tanto, desenvolve várias atividades aos diversos líderes e funcionários-chaves, para qualificação e desenvolvimento dos mesmos:

- Desenvolver: projeto que, através de vários seminários e cursos, tenta capacitar os líderes para serem melhores gestores e conhecer a si mesmos, focando o desenvolvimento pessoal e espírito de liderança.
- Fornecedores: promovendo parcerias, principalmente para área técnica, voltado à tecnologia de produção.
- Cursos, palestras e seminários.

As várias atividades desenvolvidas com seus líderes ajudam nas suas tomadas de decisões e tornam a empresa mais descentralizada, conseqüentemente, suas decisões mais ágeis. Como a empresa possui várias unidades, é de suma importância que essa descentralização ocorra para, cada vez mais, todos saberem o que devem buscar, quais objetivos precisam ser alcançados. A empresa buscou desenvolver um planejamento

estratégico que, ligado a essas atividades pedagógicas, fazem com que a mesma consiga várias funcionários que ajudam a atingir seus objetivos.

### **3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Conforme explicado pelo contador da cooperativa, o atual planejamento estratégico foi realizado no ano de 2013, onde se contratou um consultor para ajudar neste trabalho. O planejamento foi realizado com a participação da diretoria administrativa e todos os gerentes de unidades, acompanhados de pessoas-chaves dessas unidades e de vários funcionários administrativos da matriz, de diferentes áreas: contábil, financeira, logística, detec, entre outras. Foi chegado a um consenso que a cooperativa deveria ter participação e transparência, nos diferentes espaços de governança, aprimorando processos e controles, melhorando a eficiência, a fim de produzir rentabilidade financeira e satisfação profissional, estas diretrizes seriam a base para se iniciar o novo plano estratégico da entidade.

Foram feitos vários encontros onde, primeiramente, se discutiu missão, visão, valores e objetivos. Chegando-se nestas máximas:

**MISSÃO** – Contribuir na construção do desenvolvimento sustentável, com cooperação econômica e social, através dos processos de produção, industrialização e comercialização.

**VISÃO** – Ser uma cooperativa agropecuária referência na relação com os associados.

**VALORES** – Comprometimento, credibilidade, democracia, empreendedorismo, ética, profissionalismo, respeito humano, transparência.

Também foram estabelecidos os objetivos gerais:

**INSTITUCIONAL** – Fortalecer o cooperativismo agropecuário, com participação dos associados, inserção comunitária e parcerias institucionais, contribuindo com o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

**NEGÓCIOS** – Efetuar negócios que possam gerar renda aos associados e à cooperativa, atuando com competitividade e tecnologias nas diferentes áreas, mantendo postura profissional e ética na relação com os sócios, clientes e fornecedores.

Depois dessas importantes diretrizes, debateu-se sobre o ambiente onde a cooperativa está inserida, seus pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades e, através dessas análises, buscou-se uma visão de futuro que as pessoas ali reunidas vislumbravam para a empresa. Em cada reunião, os participantes eram dispostos em círculo, onde discutiam os diversos temas

propostos e depois, em grupos, formulavam parte do planejamento. Os diversos encontros estenderam-se durante parte de 2013. Finalizado o planejamento. Foram escolhidas várias pessoas responsáveis pelo plano tático da cooperativa, de acordo com a afinidade do negócio e, também, escolhido um coordenador, que acompanha os outros líderes, verificando o progresso das tarefas propostas no plano. Esse líderes são os contadores da empresa, eles participam da avaliação e desempenho de cada proposta definida, inclusive, o plano possui algumas metas para a própria contabilidade desenvolver.

Esse plano tático foi composto de uma tabela simples, onde constava, a partir do negócio (o planejamento baseou-se em cada negócio da cooperativa e em áreas chaves) um indicador que mensurava a meta proposta para aquela situação: diversas ações para atingirem tal meta; o responsável por tais ações; os prazos de início e término da ação e, um campo para observações em relação à tarefa proposta.

Ao final de cada trimestre, no decorrer de 2014, foram feitas reuniões com os líderes (um grupo menor do que havia feito o planejamento estratégico), basicamente os responsáveis escolhidos na hora de fazer o planejamento, para avaliar e rever os pontos do plano tático. Nessas reuniões foram averiguados se havia indicativos que precisavam de uma atenção maior ou os resultados de estudos solicitados no planejamento, para a criação de novo negócio ou filial. Por essas avaliações, verificava-se e discutia-se a viabilidade dos planos e se os mesmos estavam dentro dos prazos propostos.

Na reunião de final de ano avaliaram-se as tarefas realizadas e propostas, novos pontos para serem buscados em 2015, através de um novo plano tático, feito nos mesmos modelos do ano anterior, com os novos objetivos a serem buscados no novo ano. Avaliou-se os pontos fortes do plano estratégico e buscou-se fortalecer áreas que acreditou-se estarem apresentando um bom resultado.

Conforme comentado anteriormente, os objetivos são definidos de um ano para o outro, porém, quanto a visão do plano estratégico, buscou-se um período maior, equivalente a 5 anos, apesar de ser sempre revisada para o ano seguinte, procurando melhorias, mas não alterando o foco na visão e missão da empresa.

São avaliados trimestralmente, relatórios do plano tático. Cada coordenador desenvolve um estudo se o desempenho foi atingido e caso contrário cobra-se dos responsáveis que são: gerentes de unidades, técnicos e outros funcionários, fazendo uma análise do motivo que levou a não atingir o que foi definido e buscar uma solução para se chegar ao resultado desejado. Os relatórios não são passados aos demais participantes do

grupo inicial de planejamento, ficando centrado aos líderes coordenadores. No planejamento estratégico se propôs a confecção de orçamento, para que também isso ajudasse a planejar e melhor administrativamente à cooperativa.

### 3.3 ORÇAMENTO

O orçamento na cooperativa em questão, proposto em seu planejamento, foi posto em prática pelo setor contábil da empresa. Esse instrumento foi idealizado pela diretoria atual, em 2013 e posto em prática em 2014 e 2015. Para tanto foi, designado um dos contadores, o qual será responsável por esse novo encargo que, no decorrer do tempo, ficou responsável pelas áreas de informações prestadas à administração e, também, de auditoria interna, formando uma nova equipe. Essa divisão ocorreu de maneira natural, como uma forma de melhor gerenciar essas novas áreas.

Nas reuniões internas do setor, para confecção da nova matriz orçamentária, muito se discutiu a respeito das melhores formas de fazê-lo. Como o setor onde a cooperativa atua possui algumas particularidades, um ano não é diferente do outro, pois em um período pode ocorrer uma super safra ou ter uma frustração, como é um mercado de *commodities* a sua atividade principal, esses produtos também sofrem uma variação de preços em função do mercado internacional, da variação do dólar e isso interfere diretamente no faturamento, nas despesas, ou seja, na lucratividade da empresa.

Os orçamentos propostos por vários autores da área defendem que, deve-se conter balanço patrimonial com ativo, passivo e patrimônio líquido. A empresa optou para, em primeiro momento, não fazer dessa forma, apenas orçar o resultado: despesas e receitas.

As receitas foram divididas em negócios principais e, estes, subdivididos:

- grãos: Soja, milho, trigo, cevada e canola;
- insumos Agrícolas: defensivos, adubos, sementes, calcário, outros insumos;
- supermercado;
- posto de Combustíveis;
- fábrica de Rações;

As receitas de grãos e insumos são geradas em 12 filiais, por isso, as planilhas foram individualizadas nos recebimentos de grãos e vendas de insumos por cada filial e, somadas na geral do negócio. Cada gerente da filial avalia, junto com a equipe e o gerente geral, as metas de recebimento e de venda, definindo assim, cada filial está se propondo a receber no caso de

grãos ou vender no caso de insumos. À contabilidade cabe o único papel de informar quais foram os últimos recebimentos em anos anteriores.

Os grãos são individualizados por filial, a meta é calculada pelo recebimento dos últimos 3 anos e previsão da próxima safra (são analisadas perspectivas climáticas e de plantio). Esse primeiro cálculo é feito em grãos físicos, quantidades em sacas de recebimento. Normalmente, essa proposta é feita entre novembro e janeiro de cada ano e reavaliadas no decorrer da safra, pois se no planejamento foi definida uma meta e, no decorrer do plantio e desenvolvimento da planta se ocorreram secas, chuvas de granizo ou outras intempéries climáticas, faz-se uma reavaliação. Para as reuniões, os gerentes já vêm preparados com observações do quadro técnico da filial, engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas, sobre a tendência que os agricultores da região estão optando para escolha da cultura e níveis de tecnologia usada normalmente no plantio, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2: projeção de grãos em sacas

PRODUTOS	REAL 2012	REAL 2013	REAL 2014	META 2015	REAL 2015
<b>TOTAL GRÃOS SC</b>	<b>18.273.512</b>	<b>1.281.206</b>	<b>1.350.842</b>	<b>1.572.500</b>	<b>1.305.224</b>
SOJA (SC)	615.922	820.017	917.600	1.010.000	1.115.000
MILHO (SC)	167.892	140.517	141.453	150.000	190.224
TRIGO (SC)	107.540	283.368	256.498	325.000	
CEVADA (SC)	21.762	36.085	23.083	75.000	
CANOLA (SC)	561	1.220	12.209	12.500	

Fonte: Dados fictícios

A partir das quantidades estimadas é previsto um preço médio de venda para cada produto, através deste valor multiplicado pela quantidade, pode-se prever o faturamento de cada produto; a margem é estimada e, a partir disso, tem-se a meta de margem de contribuição de cada produto.

Tabela 3: Meta de faturamento

Produto	META FATURAMENTO	META MARGEM	%
SOJA (SC)	R\$ 63.630.000,00	R\$ 3.945.060	6,2%
MILHO (SC)	R\$ 4.050.000,00	R\$ 210.000,00	5,2%
TRIGO (SC)	R\$ 11.375.000,00	R\$ 1.137.500,00	10,0%
CEVADA (SC)	R\$ 1.575.000,00	R\$ 56.000,00	3,6%
CANOLA (SC)	R\$ 787.500,00	R\$ 77.500,00	9,8%
<b>TOTAL (SC)</b>	<b>R\$ 81.417.500,00</b>	<b>R\$5.426.060,00</b>	<b>6,7%</b>

Fonte: Dados fictícios

As metas de recebimento são acordadas na reunião de planejamento, através da estimativa de recebimento do gerente da unidade e dos diretores da empresa, já as margens são previstas pela parte comercial, e deduzidas às despesas de fretes e comissões.

O orçamento de insumos é feito na mesma reunião, baseado no faturamento dos últimos 2 anos e nas perspectivas do setor comercial para o próximo ano, bem como, da análise do tipo de cultura que será plantada pelo associado.

O mercado e o posto de combustíveis são filiais individuais, com gerentes que cuidam desses setores específicos. O orçamento dessas unidades de negócios é trabalhado da mesma forma, com os responsáveis e a administração.

Após essas avaliações, pode-se exemplificar parte das receitas na Tabela 4:

Tabela 4: Orçamento de vendas, dados gerenciais

Vendas pela Op. 6 e 43	2013	2014	META 2015	2015
Calcário	2.307.651,91	1.448.565,44	1.600.000,00	920.742,00
Defensivos	6.853.219,30	9.417.913,24	12.500.000,00	4.470.662,50
Fertilizantes	19.598.362,84	15.670.821,24	17.500.000,00	6.063.463,50
Outros	307.295,92	252.818,07	250.000,00	75.802,50
Sementes	3.135.992,79	2.841.871,57	3.000.000,00	797.135,00
<b>Total Insumos</b>	<b>32.202.522,74</b>	<b>29.631.989,55</b>	<b>34.850.000,00</b>	<b>12.327.805,50</b>

Vendas	2013	2014	META 2015	2015
Ração		1.628.702,20	3.000.000,00	
Mercado	1.532.097,08	1.682.965,32	2.000.000,00	
Posto	4.664.945,89	4.664.945,89	5.520.000,00	
<b>Total</b>	<b>6.197.042,97</b>	<b>7.976.613,41</b>	<b>10.520.000,00</b>	

Vendas Grãos Mom. da entrega	2013	2014	META 2015	2015
Soja	65.461.694,50	62.225.419,50	63.630.000,00	
Milho	4.104.573,50	3.038.521,41	4.050.000,00	
Trigo	6.285.300,00	6.663.105,72	11.375.000,00	
Cevada	313.274,50	1.620.264,67	1.575.000,00	
Canola	182.344,50	1.909.102,54	787.500,00	
<b>Total Grãos</b>	<b>76.348.193,50</b>	<b>75.456.413,83</b>	<b>81.417.500,00</b>	
<b>Total Geral</b>	<b>114.747.759,21</b>	<b>113.065.016,78</b>	<b>126.787.500,00</b>	

Fonte: Dados fictícios

As despesas também são feitas tendo por base os trimestres dos dois últimos anos, sendo divididas em algumas áreas que concentram contas contábeis afins. A partir desse, levantamento tais despesas são postas em discussão na reunião, onde se expõe pontos do

planejamento e circunstâncias do próximo ano, as quais poderiam aumentar ou diminuir esses gastos.

Normalmente, nessa área são discutidas algumas despesas que poderiam ser evitadas, sempre analisando com cada um dos gerentes, para evitar situações semelhantes que ocasionaram alguma despesa evitável. Após essa revisão e discussão, chega-se aos dados disponíveis na Tabela 5, para acompanhamento:

Tabela 5: Projeção de despesas

DESPESAS DA FILIAL	1° trim. 2013	1° trim. 2014	1° trim. Orç.	REALIZADO	VARIAÇÃO (Realizado - Orçado)
Gastos com Pessoal	-563.604,79	-653.943,72	-959.640,43	-842.576,11	117.064,32
Salario - férias - 13 salario	-377.702,07	-442.612,88	-675.245,20	-559.729,79	115.515,42
Horas Extras	-22.353,72	-22.775,88	-26.250,00	-31.476,12	-5.226,12
Vale Alimentação	-16.072,34	-19.022,93	-29.925,00	-20.924,64	9.000,36
Outros Benefícios a Funcionários	-7.419,82	-10.256,07	-11.718,00	-20.312,84	-8.594,84
Encargos	-140.056,85	-159.275,96	-216.502,23	-210.132,72	6.369,51
Gastos Gerais e administrativos	-674.496,15	-806.466,42	-888.666,07	-882.058,83	6.607,24
Fretes sobre vendas	-	-	-	-	-
Combustível Veículos	-35.354,05	-55.946,77	-65.800,00	-65.103,89	696,12
Veículos Manutenção	-38.831,13	-35.773,02	-30.250,00	-50.415,94	-20.165,94
Manutenção Imobilizado	-60.250,75	-53.427,80	-79.400,00	-117.127,51	-37.727,51
Aluguel	-35.693,05	-43.238,11	-37.700,00	-35.324,47	2.375,54
Seguros e Vigilância	-41.846,53	-59.725,17	-63.075,00	-55.235,46	7.839,54
Depreciação	-280.879,14	-306.728,93	-348.450,00	-341.209,65	7.240,36
Energia Elétrica	-72.159,63	-79.007,19	-106.046,07	-77.285,31	28.760,77
Material de Consumo e Exped.	-32.369,99	-27.540,24	-29.500,00	-23.827,30	5.672,70
Confraternizações	-14.960,24	-38.815,63	-37.700,00	-31.782,33	5.917,67
Viagens e Estadias	-11.194,08	-2.022,45	-2.275,00	-2.345,67	-70,67
Sistemas e Customização de Sist.	-6.337,89	-5.829,71	-7.050,00	-13.584,74	-6.534,74
Administrativas	-44.619,69	-98.411,42	-81.420,00	-68.816,59	12.603,42
Comerciais	-81.494,12	15.976,94	-106.925,00	97.800,98	204.725,98
Comissão Sobre Vendas	-	-	-	-	-
Publicidade e Propaganda	-8.917,00	-18.997,20	-24.400,00	-31.729,53	-7.329,53
Brindes	-2.515,93	-2.073,84	-3.025,00	-4.367,95	-1.342,95
Cobrança de Clientes	-84,775	-1.714,72	-2.150,00	-5.167,22	-3.017,22
Outras Despesas Comerciais	-24.004,75	-17.232,78	-20.100,00	-9.111,46	10.988,54
Provisões e Perdas com Clientes	-45.971,67	55.995,47	-57.250,00	148.177,13	205.427,13
Tributários	-16.104,99	-13.757,02	-19.000,00	-9.004,13	9.995,87

<b>Assistência Técnica (Projetos)</b>	<b>4.231,39</b>	<b>3.698,38</b>	<b>3.900,00</b>	<b>4.728,49</b>	<b>828,49</b>
<b>Juros Pagos/Desconto Concedidos</b>	<b>-274.019,61</b>	<b>-355.442,18</b>	<b>-405.050,00</b>	<b>-368.070,43</b>	<b>36.979,58</b>
<b>Juros Recebidos/Descontos Obtidos</b>	<b>99.633,18</b>	<b>-305.184,83</b>	<b>91.300,00</b>	<b>223.392,10</b>	<b>132.092,10</b>
<b>Total Despesas Diretas na Filial</b>	<b>-1.505.855,09</b>	<b>-615.118,84</b>	<b>-2.284.081,50</b>	<b>-1.775.787,93</b>	<b>508.293,57</b>
Rateio Despesas Matriz/Filiais	-	-	-	-	-
Rateio Financeiro	-	0	-	-	-
<b>Total Custo Filial Após Rateios</b>	<b>-1.505.855,09</b>	<b>-2.115.118,84</b>	<b>-2.284.081,50</b>	<b>-1.775.787,93</b>	<b>508.293,57</b>
Contabilidade (AVP, Variação de grãos)	-	312.287,82	-	371.557,49	371.557,49
<b>Total Custo Filial (balancete contábil)</b>	<b>-1.505.855,09</b>	<b>-424.440,96</b>	<b>-2.284.081,50</b>	<b>-923.923,81</b>	<b>1.360.157,69</b>
<b>SOBRA FILIAL</b>	<b>-1.505.855,09</b>	<b>-736.728,77</b>	<b>-2.284.081,50</b>	<b>-1.410.783,08</b>	<b>873.298,42</b>

Fonte: Dados fictício

O acompanhamento do orçamento é feito de maneira mensal para os negócios do posto de combustíveis, mercado e fábrica de rações e, de forma trimestral, nas outras unidades. Relatórios de acompanhamento de recebimento de grãos são produzidos, quase que diariamente, em época de safra, para saber o total recebido e associado que está entregando o grão. Esses relatórios não fazem parte do orçamento em si, mas não deixam de ajudar no cumprimento das metas, uma vez que, faz com que os gerentes saibam quem está entregando o grão e possíveis parceiros que podem começar e ou voltar a entrega na empresa.

O acompanhamento mensal das unidades de negócio (mercado, posto de combustíveis e fábrica de ração) é feito simplesmente enviando-se um balancete de resultado a cada uma dos gerentes do negócio. O gerente analisa, juntamente com a equipe contábil, as despesas da unidade. É avaliada a necessidade de tomar alguma ação para corrigir as distorções no orçamento ou é feita uma nova estimativa, diante de algo novo que aconteceu no decorrer do ano. Não tem índice algum como base de variação dos resultados, quem avalia e cobra, geralmente, é o contador responsável pelo orçamento, fazendo grande parte da área administrativa, sendo analisada por todos da diretoria, apenas nas reuniões trimestrais.

Somente na reunião trimestral, tem-se uma análise mais detalhada. Em parceria com a direção é feita uma avaliação de resultados e tomadas as decisões mais pontuais sobre cada negócio. Cada gerente avalia a unidade e propõe novas ações. Às maiores variações entre orçado realizado recebem também, uma atenção especial, identificado os motivos que levaram a tal variação.

Nestas estimativas do orçamento, o que mais se considera é, primeiramente, a quantidade recebida por cada unidade, e posteriormente, a margem. Em função das variações que o preço pode ter durante o ano, as receitas não são muito analisadas entre orçado e realizado.

## 4 CONCLUSÃO

Cada empresa tem sua história e seu caminho de desenvolvimento e, com tantas mudanças e exigências que o mercado cria, torna-se necessária a renovação a cada dia. O presente estudo teve como base uma cooperativa da região norte do Rio Grande do Sul, que luta no seu dia a dia para se manter competitiva nesse cenário e, para tanto, está se organizando administrativamente, buscando uma gestão mais profissional e ferramentas que lhe ajudem nesse caminho. O processo para implementar tais ferramentas é, muitas vezes, diferente do colocado em livros, nessa jornada há problemas, falta de dados, mudanças constantes na economia e na empresa, falta de tempo dos profissionais envolvidos, enfim diversos obstáculos que a tornam tortuosa, porém ainda assim, é necessário percorre-la, para que a empresa mantenha-se na disputa desse mercado altamente competitivo.

Como foi salientado durante o trabalho, um problema para o planejamento e também para o orçamento, é estimar quanto será recebido de grão. Como saber o que o agricultor vai plantar e que tecnologia vai usar. Como saber se associado é fiel a sua cooperativa e assim, dar um retorno melhor a esses agricultores. Na realidade, a empresa possui as ferramentas todas para conseguir esses dados fundamentais à administração, pois, seu corpo técnico visita os agricultores com frequência e acompanha as decisões dos associados. O desafio é fazer com que esses profissionais técnicos agrícolas e engenheiros agrônomos coloquem em planilhas essas informações. A soma desses dados dará um valor mais preciso de estimativa, além da real abrangência da empresa na região e em cada agricultor.

Na parte do planejamento estratégico está sendo feita a implementação, o acompanhamento e a avaliação. Com relação ao orçamento, a ideia é implementar um novo modelo, o qual se encaixe à cooperativa, que será proposto pela nova diretoria. Os benefícios identificados pelos gestores são o melhor controle e, a tentativa de prever resultados.

O planejamento estratégico da cooperativa deverá ser retomado pela nova diretoria que será eleita no próximo ano, mesmo sendo a base as pessoas da atual direção. O que se pensa é que deverá ser feito um modelo que de mais agilidade, para tanto pensou-se em contratar novos profissionais que dêem uma nova visão sobre o atual modelo.

A empresa possui um grande desafio, que é montar um planejamento estratégico, cada vez mais elaborado e, que ajude a cooperativa a conseguir seus objetivos, tanto sociais quanto econômicos, possibilitando, cada vez mais, prever seu faturamento, suas despesas, ou

seja, seu resultado, buscando antecipar o surgimento de eventuais problemas e tomar iniciativas, logo que tais alterações sejam percebidas.

## REFERÊNCIAS

- ANDREUZZA, Mario G. S. B. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>. Acessado em: 11 novembro 2015.
- ATKINSON, Anthony A. BANKER, Rajiv D. KAPLAN, Robert S. YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- CALHEIROS, Dawison; **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/dawison/modelo-planejamento-estrategico-2009-ppt?related=1>. Acesso em: 09 outubro 2015.
- 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**. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122008-165845/pt-br.php>. Acessado em: 17 novembro 2014.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 6ª Ed.. Reimpressão.
- COLUSSI, Joana; **Problema na Gestão Afetam Cooperativas e Empresas Cerealistas**. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2014/10/problemas-na-gestao-afetam-cooperativas-e-empresas-cerealistas-4614240.html>. Acesso em: 03 outubro 2015.
- CORTEPASSE, Raul. **A Contabilidade e a Gestão Empresarial na Era da Informação**. Disponível em: <http://revistacrers.tempsite.ws/pub/crcrs/index2/?numero=23>. Acesso em: 01 novembro 2015.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo. Ano 2001. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15052002-094025/pt-br.php> Acesso em: 15 novembro 2014.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.
- DICHEL, Dorly. **Manual de Contabilidade para as Cooperativas Agropecuárias**. Porto Alegre: Editora SESCOOP/RS, 2011.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FANK, Odir Luis. ANGONESE, Rodrigo. LAVARDA, Carlos Eduardo. **A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento**. 2011. Disponível em: [http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/291/pdf\\_153](http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/291/pdf_153). Acesso em 15 novembro 2014.
- FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

FISCHMANN, Adalberto A.. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial, planejamento e controle**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Robledo Lima; **Tipos de Pesquisa**; Disponível em: <http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf> . Acesso em: 17 maio 2015.

GOMES, Regina Celi Vidal. **Orçamento base zero como técnica de planejamento financeiro**. Ano 2000. Disponível em: [http://www.ppga.com.br/mba/2000/gomes\\_regina\\_celi\\_vidal.pdf](http://www.ppga.com.br/mba/2000/gomes_regina_celi_vidal.pdf) : Acesso em 16 maio 2015.

GOMES, Ana Karla de Lucena. SOARES, Kalliny Régis. CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **A utilização de orçamento como ferramenta de gestão por empresas do setor da construção civil**. Disponível em: <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3980/3981>. Acesso em: 01 novembro 2015.

HORNGREN, Charles T. **Introdução a contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

JUNIOR, José Claudio de Santana. **A Contabilidade como Ferramenta Gerencial na Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/acontabilidadecomoferramentagerencialna.pdf>. acesso em 01 novembro 2015.

KREBEL, Amos Alfredo. **O orçamento como uma vantagem competitiva na estratégia empresarial**. Disponível em: <http://www.faculdade.pioxii-es.com.br/img/artigos/ArtigoAmosMBA.pdf>. Acessado em: 08 novembro 2015.

LUNKES, Rogério João. **Manual do Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas 2004.

Ministério do Desenvolvimento de Combate a fome (MDS); Disponível em: <http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/equipamentos/feirasmercados/arquivos/declaracao-de-aptidao-ao-pronaf-dap.pdf>. Acesso em: 09 junho 2015

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

- CARVALHO, Lisiane. **Os 7 Tipos de Orçamentos Empresariais**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-7-tipos-de-orcamentos-empresariais/67616/>. Acesso em: 19 outubro 2015.
- OCB. **Promoção e defesa dos interesses das cooperativas**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/SITE/ocb/index.asp>. Acesso em: 08 novembro 2015.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Thomson, 2004.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: Novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- PERESSIN, Éder. SANTOS, Vinicius G. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão em uma empresa de pequeno porte. Um estudo de caso**. Disponível em: ([http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com\\_rubberdoc&view=doc&id=244&format=raw](http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=244&format=raw)) Acessado em: 11 novembro 2015.
- RIBEIRO, Isabel. **Planejamento Estratégico aplicado às MPE**. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\\$File/NT00043D4A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/$File/NT00043D4A.pdf). Acesso em: 20 maio 2015
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.
- SISTEMA OCERGS SESCOOPRS; **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2014**. Disponível em: <http://stampacom.com.br/pf/sescoop/exp2014/>. Acesso em: 19 setembro 2015.
- SOARES, Odair José. JUNIOR, Idalberto José das Neves. **BEYONDBUDGETING: Como otimizar o processo de gestão sem orçamentos**. Disponível em: (<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/317.pdf>) Acesso em: 15 novembro 2014.
- VITORINI, J.; BENATO H. **Cooperativismo: encontros e desencontros**. São Paulo: IAC, 1994.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Novak, 2003.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Gestão Financeira para Cooperativas**. Porto Alegre: Evangraf 2010
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra - DCLuzzatto, 1995.