

# VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NA PERSPECTIVA DOS GESTORES DE UMA COOPERATIVA MÉDICA<sup>1</sup>

Jenifer Brito de Matos<sup>2</sup>

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro<sup>3</sup>

## RESUMO

O processo de planejamento orçamentário pode contribuir na hora das decisões, sendo visto como uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão. O presente estudo tem por objetivo identificar quais as vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário sob a perspectiva dos gestores de uma Cooperativa Médica. Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa se classifica como descritiva, com abordagem do problema qualitativa e em relação aos procedimentos técnicos adotados, como estudo de caso realizado através de questionário, coleta de documentos da cooperativa e análise do processo orçamentário da organização pesquisada. A escassez de estudos, tratando sobre orçamento neste ramo do mercado, das Cooperativas Médicas, representa a relevância do estudo. A pesquisa vem a contribuir com a análise do atual processo orçamentário, visando explicar a visão dos gestores sob o mesmo. Com os resultados obtidos, conclui-se que a respeito das características do processo orçamentário na organização o mesmo encontra-se de acordo com a literatura, apresentando-se como um modelo participativo de acordo ao exposto por Padoveze (2012). Quanto às vantagens e desvantagens sob a perspectiva dos gestores, pode-se observar que os gestores apresentam concordância, mesmo que em alguns casos de forma parcial, com o que indica a abordagem da literatura.

**Palavras-chave:** Orçamento. Cooperativa Médica. Gestores. Planejamento.

## ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE BUDGET PLANNING PROCESS IN THE PERSPECTIVE OF MANAGERS OF A MEDICAL COOPERATIVE

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2018, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

<sup>2</sup> Bacharelando (a) em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: jenifer.brito15@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutora em Economia do Desenvolvimento pelo PPGE da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Administração pelo PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na área de Sistemas de Informações para apoio à tomada de decisões com ênfase em Modelagem de Sistemas (2009). Especialista em Controladoria pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). Possui graduação em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2004) e graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1997). E-mail: wendy.carraro@ufrgs.br.

## ABSTRACT

The planning process can condition decision making and is seen as an auxiliary decision-making tool. The present study is subject to evaluation and the actions and processes of economic planning in a prospect of managers of the Medical Cooperative. To the objective at this this, the research method with the subject, the approach of problem and in relation to the procedures, the study of case the survey and the catalog of document and the analysis of process planning. The lack of studies on the market in this field, of the Medical Cooperatives, represents a relevance of the study. The analysis has been making an analysis of the current process, in order to explain the vision of the managers under it. The result of the results obtained, concludes with the presentation of the characteristics of the process according to the plan according to the literature, presents itself as a participatory model according to the Padoveze (2012) exposition. "As the advantages and disadvantages from a managers perspective, managers can be observed in agreement, even if in some partial cases, with a literature approach.

**Keywords:** Budget. Medical Cooperative. Managers. Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no mercado competitivo, as empresas necessitam se manter vivas em seu ramo de atividade. Para tanto, é necessário possuir bom planejamento que propicie o desenvolvimento empresarial em seu mercado de atividade (SANTOS *et. al.*, 2008). Assim, é preciso dominar as informações e controlá-las, assegurando tomadas de decisões mais precisas.

Tal planejamento é conhecido como planejamento estratégico, que segundo Catelli (2015, p. 138) “[...] contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos)”. Dentro dele é que se encontra o processo de planejamento orçamentário e este tipo de prática é considerado tão antigo quanto à contabilidade e também quanto à humanidade (LUNKES, 2011).

O planejamento orçamentário, também nominado orçamento empresarial, não deve ser visto como um limitador dos gastos da empresa e sim como um instrumento com o intuito de atender as finanças da mesma, permitindo antecipar possíveis problemas e indicar os objetivos que devem ser cuidados pelos gestores (LEITE *et. al.*, 2008). Alinhado ao conceito Santos *et. al.* (2008, p. 50): “orçamento empresarial pode ser definido como sendo a quantificação do planejamento estratégico da empresa”. Em virtude disso deve-se estabelecer como funciona tal processo e quais são as vantagens e desvantagens de utilizá-lo.

Segundo Zdanowicz (1989, p. 20), “A função administrativa de controle consiste em verificar e analisar o realizado com o planejado; isto é, acompanhar e confrontar se os resultados propostos estão sendo alcançados ou não.”. Para o autor o orçamento pode ser descrito como um instrumento de planejamento e controle, sendo uma ferramenta utilizada para controlar os custos. Possibilita planejar as expectativas futuras, como de receitas e resultados futuros (LUNKES, 2011). Desse modo, ele torna-se uma ferramenta de grande importância para organização, devido ao fato de permitir o controle e acompanhamento das metas e resultados desejados (FREZATTI, 2009).

O segmento de saúde suplementar é regulamentado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Na década de 60, surgiram as primeiras empresas médicas para o fornecimento de saúde privada devido aos déficits da saúde pública. Estas empresas, na maioria, constituídas na forma de cooperativas médicas, também conhecidas como operadoras de planos de assistência à saúde privada (PEREIRA FILHO, 1999). Entre os sete princípios do cooperativismo definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (1995), está o princípio da ‘Participação Econômica dos Sócios’.

Conforme Klein (2014, p. 21) este princípio está “refletindo o fato de os cooperados receberem uma contraprestação convergente com as transações realizadas e o capital integralizado como condição de sua adesão.”. O autor complementa que as sobras devem ser destinadas para o progresso da Cooperativa. O art. 28º da Lei 5.764/71 determina que as cooperativas devam constituir um Fundo de Reserva e um Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social.

Neste contexto, surge a seguinte questão problema: **Quais são as vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário sob a perspectiva dos gestores de uma Cooperativa Médica?** Para respondê-la o estudo tem por objetivo geral identificar quais as vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário sob a perspectiva dos gestores de uma Cooperativa Médica. Para alcançá-lo, serão desenvolvidas três etapas: identificação dos tipos de orçamento e características do processo de planejamento orçamentário da cooperativa médica; especificar as etapas do processo de planejamento orçamentário realizado; e por fim aplicar um questionário com gestores em relação ao processo de planejamento orçamentário.

O presente estudo demonstra sua relevância através de três justificativas. A primeira delas está relacionada à escassez de estudos tratando sobre o orçamento empresarial em cooperativas médicas. A segunda pelo fato do orçamento ser uma parte do planejamento estratégico na qual se estima e define o melhor vínculo entre resultados e despesas para

atender as carências e alcançar os objetivos da entidade naquele período (LUNKES, 2011). Permitindo, a identificação das características e da percepção dos gestores quanto ao processo da cooperativa pode auxiliar na análise do atual planejamento orçamentário estar ou não atendendo ao exposto pelo autor de o mesmo compreender as necessidades e objetivos da organização. A terceira alinha-se ao fato do orçamento também ser ferramenta de auxílio na tomada de decisão pelos gestores (HOJI, 2004).

Este estudo está organizado da seguinte forma: após a introdução na seção seguinte expõe-se o referencial teórico, com conceitos sobre Planejamento Estratégico e o Processo de Planejamento Orçamentário, os Tipos de Orçamento, as Vantagens e Desvantagens do Processo de Planejamento Orçamentário, Cooperativas Médicas e os estudos relacionados. Na terceira seção, estão os procedimentos metodológicos da pesquisa; seguidos da análise dos dados. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção são apresentados os principais conceitos relacionados a Planejamento Estratégico, Processo de Planejamento Orçamentário, os Tipos de Orçamento e as Vantagens e Desvantagens do Processo de Planejamento Orçamentário. Contendo também a apresentação de estudos relacionados ao tema.

### **2.1 RELAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

O planejamento estratégico de acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013, p.30) é um “[...] conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.”. Ainda conforme Mosimann e Fisch (1999 apud OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013) o planejamento estratégico considera a interação entre empresa e ambiente externo, dando destaque aos pontos fortes e fracos da mesma a partir das ameaças e oportunidades que o ambiente externo proporciona.

Elaborar o planejamento estratégico é uma tarefa da alta administração da empresa, os mesmos têm por objetivo que a empresa tenha um futuro satisfatório e favorável de modo que estejam os recursos disponíveis adequadamente alocados (LAPENDA, 2012). Então a partir disso, é que se compreende que o planejamento estratégico também engloba o processo de

planejamento orçamentário. O planejamento orçamentário auxilia na definição das estratégias e também no controle operacional da empresa. O orçamento é visto como uma ferramenta de gestão e controle, como um modo de expressar um plano ou projeto a ser seguido pela entidade (LUNKES, 2011).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013, p.244) relatam que “Cada área será responsável por alcançar determinadas metas, as quais deverão estar harmonizadas com as metas da entidade toda.” e o processo orçamentário serve como base para monitorar o estimado com o resultado obtido. Nascimento (2006, p. 06) descreve que o orçamento “[...] é um instrumento de formalização. Neste intuito, representa a quantificação das metas e objetivos da empresa, através de modelos contábeis prospectivos.”.

O processo do planejamento orçamentário deve estar intimamente ligado à estratégia da entidade. Entre isso, é indicado que o orçamento seja elaborado para um período determinado, que no Brasil geralmente é de um ano. Contando que o mesmo deve ser verificado em períodos menores durante a sua execução (SANTOS; BAZOLI, 2009). Leite *et. al.* (2008) descrevem o planejamento orçamentário como a sustentação da gestão empresarial em todos os tipos de entidades e até mesmo na vida pessoal. Os autores ainda afirmam o fato de todos os gestores realizarem planos, ou melhor, planejamentos mesmo não existindo a formalização destes.

Para Frezatti (2009), o orçamento é visto como um plano financeiro que é utilizado para efetuar a estratégia da empresa, ele tem o intuito de proporcionar oportunidades de avaliações do desempenho da mesma em determinado período e o desempenho de cada área. Ainda de acordo com o autor, devido à obrigação dos gestores em manter a transparência e necessitar prestar contas do seu trabalho, o orçamento é considerado de maneira geral como um pilar desse compromisso a ser efetuado.

Segundo Padoveze (2012, p. 200), “[...] o processo orçamentário deve permitir a participação de toda a estrutura hierárquica com responsabilidade orçamentária, não devendo ser um processo ditatorial com uma única direção, de cima para baixo.”. Cada organização utiliza um processo orçamentário diferente, devido ao fato da variação das necessidades e expectativas da gestão (LUNKES, 2011).

O processo orçamentário é dividido em três fases, a previsão a reprojeção e o controle. A previsão trata-se da etapa em que são realizados todos os trabalhos de cálculos, onde é colocado no “papel” tudo que a empresa espera e prevê para o período a seguir, isto é nomeado como as peças orçamentárias. Na reprojeção estes dados são encaminhados para as áreas responsáveis, o acerto das previsões iniciais é feito após o retorno das peças

orçamentárias e seus ajustes. A última etapa, o controle é quando se verifica os objetivos previstos foram atingidos (PADOVEZE, 2012).

**Quadro 1 – Modelo de Processo Orçamentário**

Étapas	Área Responsável
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
Etapa 2 – Revisão das peças recebidas	Controladoria
Etapa 3 – Discussão com os responsáveis	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 4 – Análise para aprovação	Controladoria e Comitê Orçamentário
Etapa 5 – Retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do Comitê	Controladoria
Etapa 6 – Ajuste das sugestões e determinações do Comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 7 – Análise final para aprovação	Controladoria e Comitê Orçamentário
Etapa 8 – Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 9 – Elaboração do Planejamento Geral e Projeção dos Demonstrativos Contábeis	Controladoria
Etapa 10 – Controle Orçamentário	Controladoria
Etapa 11 – Reporte das Variações	Áreas responsáveis

Fonte: PADOVEZE (2012, p. 209).

O quadro acima apresenta um modelo participativo de processo orçamentário. Este modelo evidencia a participação de todas as áreas (setores da empresa) no processo, tendo o início por parte delas (PADOVEZE, 2012). Padoveze (2012), ainda relata que este tipo de modelo tende a demorar um pouco mais de tempo, pois demanda de ajustes entre as premissas da empresa e as premissas setoriais. Cada etapa do processo orçamentário deve possuir uma data e um prazo para sua entrega, deste modo deve ser elaborado um cronograma para o processo completo.

Possuir um instrumento de controle orçamentário, que proporciona a empresa acompanhar a desenvoltura de determinado período com mais detalhes, possibilita a identificação de desempenho positivo ou negativo. Assim como permite a análise de quais setores (áreas) da organização que tiveram esse desempenho positivo ou negativo (FREZATTI, 2009).

De acordo com Santos *et. al.* (2008, p. 45) “[...] é importante que todos os níveis hierárquicos tenham participação na elaboração dos objetivos, viabilizando dessa forma, inclusive, a sua participação no controle orçamentário, bem como na análise de desempenho.”. Levando em conta tal citação, é possível verificar a importância presente no processo orçamentário no controle e análise de desempenho da organização como um todo.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Existem diversas formas de construir um planejamento orçamentário, deste modo tem-se por conhecimento sete tipos (modelos) de processos orçamentários que podem ser utilizados separadamente ou em combinação. Os principais tipos de processo orçamentário são: o orçamento de tendência, o orçamento base zero, o orçamento matricial, o orçamento estático, o orçamento flexível, o orçamento ajustado e o orçamento corrigido.

O orçamento de tendência é um tipo orçamentário bastante utilizado pelas organizações. Padoveze (2012, p. 202) relata que “[...] uma prática orçamentária muito comum tem sido utilizar dados passados para projeções de situações futuras.”. O autor cita que é natural imaginar que os eventos passados irão ocorrer novamente no futuro e por isso tal prática tem apresentado resultados satisfatórios. O mesmo apresenta que importante considerar que os eventos passados de posse da empresa que não irão se repetir devem ser retirados do orçamento e para os eventos futuros que não possuem um histórico devem ser orçados a partir de outra técnica. Atkinson *et. al.* (2008) relatam que este orçamento utiliza como base os gastos do período anterior para determinar a projeção das despesas do período.

O orçamento base zero (OBZ) é conceituado por Lunkes (2011, p. 88) como, “o orçamento de base zero propõe reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca “Zero”, ao se projetar um novo exercício social.”. Santos *et. al.* relatam que o OBZ teve sua origem nos Estados Unidos com o propósito de simplesmente analisar a conexão entre custos e benefícios. Os autores ainda conceituam este orçamento como um instrumento para restringir os custos em relação aos valores orçados e que o orçamento considera a relevância de determinados projetos para alcançar os objetivos da empresa. Os mesmos expõem que ao invés de apenas preocupar-se com o quanto será gasto, o OBZ procura identificar as melhores maneiras de utilizar os recursos da organização para um melhor desempenho. Padoveze (2012) apresenta que o surgimento do OBZ se deu como uma confrontação com o orçamento de tendência. O mesmo cita que este orçamento não se utiliza de situações passadas e desconsidera qualquer orçamento anterior, iniciando completamente do zero.

Outro tipo de orçamento é nominado matricial, o qual é sugerido para as organizações com disposição para gerenciar os custos diariamente (SANTOS *et. al.*, 2008). Os autores relatam que tal orçamento busca verificar se as despesas da organização condizem com sua atividade operacional e como reduzi-las.

Outro conceito é o orçamento estático, descrito por Padoveze (2012, p. 203) como o “[...] estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.”. Este tipo é a oposição do que caracteriza o orçamento flexível, que segundo Lunkes (2011, p. 111), é um orçamento “[...] dinâmico por natureza, ou seja, um gestor pode olhar para o nível de atividade que foi atingido durante o período e então olhar para o orçamento flexível e determinar qual o valor estimado de custo nesse nível.”.

O orçamento ajustado, segundo Padoveze (2012, p. 204) é “[...] o ajuste efetuado nos volumes planejados dentro do conceito de orçamento estático ou inicial.”. O autor relata que com este tipo de orçamento a empresa possui a oportunidade de ajustar o orçamento quanta vez quiser e for necessário, podendo ajustar volumes e níveis conforme a necessidade.

Por fim o orçamento corrigido é descrito por Padoveze (2012) como um ajuste automático toda vez que houver modificação nos níveis de inflação. O autor relata que este tipo de orçamento é aceitável quando não há maneiras evidentes da organização controlar o orçamento, isso se dá quando os preços são influenciados pela inflação ou imposto pelo governo através de taxas.

### 2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O processo de planejamento orçamentário, assim como todo processo possui vantagens e desvantagens na sua elaboração/execução. Devido a isso faz parte da análise da empresa aproveitar as vantagens e minimizar as desvantagens por meio de estudos. Permitindo assim aproveitar-se do melhor da implementação/uso desta técnica.

Entre as vantagens da elaboração do orçamento citadas por Lunkes (2011) estão: O orçamento obriga a fixação de objetivos e diretrizes para as unidades de responsabilidade; exige uma comunicação, integração em toda organização, assim como força os colaboradores a focar no futuro deixando de lado os problemas do dia a dia; proporciona a todos uma visão sistêmica das operações da organização; permite aumentar a coordenação e controle das atividades, assim como permite atingir metas de modo mais prático.

Padoveze (2012) cita que as maiores vantagens do processo orçamentário tratam-se de: sujeitar os administradores a refletir quanto a formalização de suas responsabilidades no planejamento; propicia a definição de expectativas que representem melhor a estrutura para avaliação do desempenho; ajuda os administradores a gerenciar os seus esforços, para compreender a todos os objetivos da empresa junto aos seus objetivos.



Hoji (2004) também apresenta algumas vantagens do processo orçamentário, como a introdução do hábito de se realizar uma análise antecipada e minuciosa de fatores financeiros que podem influenciar a tomada de decisão. O autor ainda fala sobre a possibilidade maior de tomadas de decisões mais certeiras baseadas nos resultados projetados no orçamento. Ainda apresenta que tal prática possibilita a identificação de pontos eficazes e ineficazes das áreas da organização e a melhoria na aplicação de recursos que o orçamento propicia.

Hope e Fraser (2003) relatam que entre as desvantagens do orçamento empresarial, estão os fatos de o mesmo ser um processo longo e que necessita de muitos dispêndios financeiros para sua elaboração. Tais autores apresentam que o processo orçamentário, mesmo com as tecnologias disponíveis, pode vir a utilizar 30% do tempo da administração da organização. Segundo Fisher (2002) alguns diretores relatam que o orçamento tradicional é desatualizado, e muitos acham um desperdício de tempo.

A centralização do orçamento, apenas em pessoas da alta administração também é visto como um problema, ou melhor, como uma desvantagem do processo. O orçamento empresarial pode ser utilizado como um gerenciador de números, deste modo é citado os casos da Enron e do Barings Bank, como organizações que usaram o processo orçamentário de modo irregular. Em situações como estas, o orçamento pode vir a ser utilizado para forçar melhorias de desempenho e causar quebras de ética nas organizações (HOPE; FRASER, 2003). Os impedimentos ou obstáculos da implementação dos ajustes no orçamento empresarial podem causar descrença por parte dos gestores na utilização do mesmo e no que foi projetado inicialmente, tal situação torna-se uma desvantagem perante Hoji (2004).

Segundo Lunkes (2011), desvantagens que podem ser apresentadas pelo processo orçamentário são: O processo orçamentário ser inflexível, após aprovado não permitir alterações; orçamento apresentado apenas na visão financeira, transformado e sendo visto como um planejamento financeiro; permite que colaboradores disputem por recursos, devido ao processo estar condicionado às forças da organização.

O fato de uma simples projeção de resultados não é uma garantia de alcance do mesmo, se não houver acompanhamento, e tal pensamento pode vir a ser uma desvantagem do planejamento orçamentário (HOJI, 2004). Para o autor os dispêndios financeiros de implantação e manutenção podem ser altos e ainda assim não garantirem o uso pleno pela organização.

As limitações variam de acordo com o processo orçamentário utilizado pela organização. As melhorias nas técnicas do processo orçamentário dirigem-se a melhorar e

solucionar os possíveis problemas que surgem durante a implantação/execução do orçamento (LUNKES, 2011).

## 2.4 LEGISLAÇÃO E PRINCÍPIOS COOPERATIVOS

As cooperativas possuem como referência a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e seguem os princípios determinados por ela. E em nosso país são regidas pela Lei nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971 (BRASIL, 1971)

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) trata-se de um órgão mundial, não governamental e independente. O mesmo foi criado com a finalidade principal de defender, conservar os princípios cooperativistas (SESCOOP/RS, 2014). O SESCOOP/RS (2014) relata que a “ACI foi uma das primeiras organizações não governamentais a ter uma cadeira no conselho da ONU, em 1946.”. A Aliança Cooperativa Internacional (1995) adotou um documento que é revisado de época em época que relata sobre a identidade das cooperativas, tal documento apresenta os sete princípios cooperativistas.

Os sete princípios cooperativistas são: Adesão voluntária e livre, Gestão democrática, Participação econômica dos sócios, Autonomia e independência, Educação, formação e informação, Cooperação entre cooperativas e o Interesse pela comunidade (Aliança Cooperativa Internacional, 1995). É importante destacar o princípio da ‘Participação Econômica dos Sócios’ que é visto como o fato dos cooperados receberem um valor de acordo com suas operações realizadas e o capital aportado para entrada na cooperativa (KLEIN, 2014).

A lei nº 5.764 estabelece a política nacional das cooperativas, conforme explica o art. 1º “Compreende-se como Política Nacional de Cooperativismo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público.”. A lei ainda determina que as cooperativas são sociedades de indivíduos, com natureza civil e não sujeita a falência e que se distinguem das demais sociedades devido algumas características (BRASIL, 1971).

Entre as características estabelecidas na legislação encontram-se algumas em comum com os princípios cooperativos, como a adesão voluntária e as sobras líquidas do exercício que devem retornar aos cooperados proporcionalmente as atividades realizadas pelos mesmos, igualmente ao que é definido pelo princípio de ‘Participação Econômica dos Sócios’ (BRASIL, 1971). Ainda é determinado pelo art. 28º da lei 5.764 que as cooperativas constituam alguns fundos.

Um deles é o Fundo de Reserva, o inciso I descreve-o como “destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício”. O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) que determinado pelo inciso II como “destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.” (BRASIL, 1971).

## 2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Santos e Quintana (2011) verificaram em seu estudo a importância e os reflexos da utilização do orçamento e do planejamento estratégico como uma ferramenta de controle. Os autores analisaram a importância de utilizar o orçamento junto ao planejamento estratégico, considerando os pontos fortes e fracos e os reflexos de sua implantação. Com os resultados obtidos no estudo, foi concluído que o orçamento e o planejamento estratégico apresentam-se como ferramentas essenciais para a tomada de decisão no ramo das atividades rurais.

Guerez e Ferreira (2015) analisaram quais as principais atividades operacionais e gerenciais envolvidas no processo orçamentário. Identificando tais fatores no processo orçamentário de uma indústria de fios elétricos destinados a construção civil. Os autores notaram que a empresa executa atividades diferentes das relatadas pelos autores da área e que técnicas mais modernas sobre o orçamento não chegam facilmente às empresas em crescimento.

Já Lenz e Feil (2016) analisaram a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão em indústrias da região do Vale do Taquari (RS). Os autores verificaram a escassez de publicações científicas tratando sobre a utilização e implantação do orçamento empresarial, o que justificou tal estudo. Foi identificado que o orçamento empresarial é considerado uma ferramenta essencial pelas empresas. Se revelou através dessa pesquisa que a maioria das empresas apresenta falhas na etapa do planejamento orçamentário.

Sampaio *et. al.* (2016) verificaram as vantagens e/ou desvantagens da aplicação do orçamento base zero alinhado ao orçamento matricial em empresas da área de saúde. Utilizaram o orçamento base zero junto ao matricial em uma empresa e identificaram as vantagens, desvantagens e devido a isso dispuseram sobre possíveis ações de melhorias da gestão de gastos e o resultado organizacional. Entre os resultados obtidos, foi identificado a desvantagem na demanda de tempo para elaborar o orçamento e a necessidade de

conhecimentos específicos por parte dos gestores. Como vantagem o maior controle sobre as receitas e despesas e uma qualidade maior nas informações orçamentárias.

Atualmente, há poucos estudos com enfoque sobre o processo orçamentário em cooperativas, Sendo uma oportunidade a realização do presente estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Conforme o aspecto de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa. Raupp e Beuren (2008, p. 92) descrevem que “a abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”. O estudo relatado nesta pesquisa enquadra-se como qualitativo, pois será baseado em uma coleta de informações presentes em documentos e questionários.

Quanto aos objetivos, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva. Uma vez que tange em expor, conhecer, constatar, observar, assim como identificar o objeto de estudo (RAUPP; BEUREN, 2008). Como o estudo refere-se a identificar a percepção dos gestores quanto às vantagens e desvantagens do orçamento de uma Cooperativa de Médica e ainda verificar se o planejamento orçamentário está de acordo com o orçamento empresarial descrito por teóricos, o mesmo encaixa-se neste tipo de pesquisa.

Em relação às tipologias de pesquisa quanto aos procedimentos, à pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível diante outros delineamentos já considerados”. Tendo em vista que será realizado em uma organização específica.

O escopo da pesquisa é uma cooperativa, de modo a manter o sigilo da mesma será tratada como “Cooperativa Médica”. Ainda segundo Gil, um estudo de caso necessita que sejam utilizadas múltiplas técnicas de coleta de dados. Diante disso, a coleta dos dados se deu através: da aplicação de um questionário junto aos gestores da cooperativa (Apêndice A), coleta de documentos como o de procedimento operacional padrão (POP) do processo orçamentário, atas de reuniões e relatórios e a análise e observação do processo de planejamento orçamentário, referentes ao exercício de 2018.

O questionário aplicado foi composto por quatro blocos. O primeiro bloco buscava identificar o perfil do respondente, contendo questões sobre o gênero, faixa etária, tempo de experiência como gestor e a área de formação dos respondentes. O segundo buscou evidenciar

a percepção dos gestores quanto ao processo orçamentário, apresentando o grau de concordância quanto a afirmativas da literatura. O terceiro bloco relacionava a concordância com as vantagens do processo orçamentário de acordo com a literatura, e o quarto relacionava com as desvantagens.

#### **4 ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM UMA COOPERATIVA MÉDICA**

Com o intuito de identificar quais as vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário sob a perspectiva dos gestores de uma Cooperativa Médica, nesta seção apresentam-se os resultados com base na análise dos dados coletados.

##### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COOPERATIVA MÉDICA**

A Cooperativa Médica faz parte de um sistema constituído por cerca de 346 cooperativas médicas e outras entidades que complementam os seus serviços, dentre elas Confederações e Federações. Este sistema possui atuação em 84% do território nacional, com aproximadamente 113 mil médicos cooperados.

A organização, objeto de estudo da pesquisa, foi fundada na década de 70. Seu território de atuação trata-se da capital gaúcha, a região metropolitana, o centro-sul e o litoral norte do estado do Rio Grande do Sul. A cooperativa destaca-se por ser detentora da maior estrutura de serviços de saúde e liderar o mercado de assistência à saúde em seu território de atuação com 42,5% de participação de mercado.

A missão da cooperativa é “prover as melhores soluções em saúde, com crescimento sustentável e valorização do trabalho médico cooperado”. Entre os seus valores estão a cooperação, excelência no cuidado ao cliente, a atuação do médico com qualidade e dignidade e a responsabilidade socioambiental. Com o propósito de fazer a diferença no cuidar das pessoas.

Atualmente, a cooperativa conta com 6.583 médicos cooperados e 1.949 funcionários, sendo 75% dos funcionários do gênero feminino. A mesma possui rede própria de serviços, incluindo laboratório, centros de diagnóstico por imagem, centro de oncologia e infusão, unidade de atendimento pediátrico, clínicas de vacinas, prontos-atendimentos e hospital. Totalizando 28 pontos de atendimento de serviços próprios e 314 unidades credenciadas, disponíveis para o atendimento de mais de 705 mil clientes.

A Cooperativa Médica trabalha com base no seu estatuto social e na Lei das Cooperativas, Lei nº 5.764/71. Com uma trajetória orientada por um planejamento estratégico que prevê crescimento significativo a cada ano, alinhado ao que orienta Lapenda (2012) ao afirmar que o planejamento estratégico tem por objetivo que a empresa tenha um futuro satisfatório.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Para uma melhor compreensão das perspectivas dos gestores quanto ao processo de planejamento orçamentário da cooperativa médica, faz-se necessário o conhecimento dos tipos orçamentários utilizados pela mesma. A pesquisa identificou que a Cooperativa utiliza-se de dois tipos de processo orçamentário, renunciando o uso das outras cinco opções. Esta situação evidencia a afirmação de Lunkes (2011) sobre cada empresa utilizar um processo orçamentário de acordo com a sua necessidade.

A Cooperativa Médica utiliza dois tipos de processo orçamentário, o orçamento de tendência e o orçamento base zero para diferentes projeções realizadas. Apresenta-se a seguir no Quadro 2 o tipo orçamentário e as projeções realizadas com cada um.

**Quadro 2 – Tipos Orçamentários Utilizados pela Cooperativa Médica**

<b>Tipo de Processo Orçamentário</b>	<b>Pacotes</b>
Orçamento de Tendência	Projeção de Resultados; Receita Líquida; Custos; Vidas (Base para Receita, Custo e Provisões Atuariais).
Orçamento Base Zero (OBZ)	Projeção de Resultados; Processos Trabalhistas, Cíveis e Tributários; Receita Líquida – para novos produtos; Custos – para novos produtos; Despesas Operacionais; Vidas (Base para Receita, Custo e Provisões Atuariais) – para novos produtos.

Fonte: Elaborado através de dados coletados (2018).

Verifica-se no Quadro 2, que para realizar a projeção de resultados utiliza-se uma mescla dos dois tipos de orçamento. A utilização simultânea se dá devido à eficiência gerada por essa mescla. Uma vez que o orçamento base zero permite revisar as atividades/metast e projetar a partir do zero, segundo orienta Lunkes (2011) e o orçamento de tendência que visa utilizar dados do passado para realizar tais projeções, conforme orienta Padoveze (2012).

A projeção das receitas líquidas, dos custos e das vidas, o termo “vidas” é utilizado para identificar a previsão de usuários dos produtos da cooperativa, também utiliza uma mescla dos dois tipos orçamentários, porém esta é utilizada devido aos produtos novos que

são incluídos nas operações da cooperativa. Justifica-se a utilização do orçamento base zero para os novos produtos, devido ao fato de o mesmo não utilizar situações passadas como base das projeções, alinhado ao que recomenda Padoveze (2012) e estes produtos não possuem dados para utilização de tendência.

A cooperativa utiliza o orçamento base zero para a projeção das contas de Processos trabalhistas, cíveis e tributários esta projeção está alinhada ao que Santos *et. al.* (2008) apontam de este orçamento ser utilizado como um mecanismo de redução de custos dos valores orçados. Para o orçamento das despesas operacionais da organização também é utilizado o OBZ, o que se encontra em concordância com Santos *et. al.*(2008) sobre este tipo de processo orçamentário preocupar-se com a aplicação dos recursos da melhor maneira possível para o objetivo da entidade.

A apresentação e explicação das características e etapas do processo orçamentário são realizadas pela Cooperativa Médica, com o intuito de expressar com maior clareza a visão dos gestores sobre tal processo, caracterizando seu modelo de processo orçamentário como participativo, conforme orienta Padoveze (2012). No Quadro 3 são apresentadas todas as etapas realizadas no processo orçamentário da cooperativa, bem como as áreas responsáveis por cada uma delas.

**Quadro 3 – Processo Orçamentário Cooperativa Médica**

<b>Etapas</b>	<b>Área Responsável</b>
Etapa 1 – Base Orçamento das Despesas Operacionais	Controladoria
Etapa 2 – Comunicação do Início do Orçamento	Controladoria e Recursos Humanos
Etapa 3 – Envio de Dados pelas Áreas	Áreas Responsáveis pelos Pacotes
Etapa 4 – Análise e Críticas	Controladoria e as Áreas Responsáveis pelos Pacotes
Etapa 5 – Validação do Orçamento	Superintendência Executiva, Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal
Etapa 6 - Aprovação	Assembleia Extraordinária dos Cooperados
Etapa 7 – Controle Orçamentário	Controladoria
Etapa 8 – Reporte das Variações	Controladoria e as Áreas Responsáveis pelos Pacotes

Fonte: Elaborado através de dados coletados (2018).

A partir do Quadro 3 é possível analisar o processo orçamentário da Cooperativa como um modelo de processo participativo como citado anteriormente. O processo inicia-se com o setor de Controladoria, o que está em contradição ao que é apresentado por Padoveze (2012), uma vez que o autor relata que um modelo participativo inicia por todos os setores da organização.

O processo orçamentário tem como primeiro passo a elaboração do cronograma pela área de Controladoria, reforçando o que fala Padoveze (2012). Neste cronograma encontram-se todas as etapas do processo, assim como o prazo para cada uma delas. A elaboração do

cronograma inicia em Fevereiro, depois de elaborado pela Controladoria este é enviado para as áreas com maior envolvimento no orçamento, para análise e aprovação dos gestores.

A seguir dar-se início a Etapa 1 do processo, nomeada como ‘Base Orçamento das Despesas Operacionais’, nesta etapa a Controladoria prepara e disponibiliza para as áreas um arquivo com a abertura das despesas por fornecedor para ser utilizado como base para que as mesmas possam orçar suas despesas operacionais.

A etapa 2 refere-se ao comunicado do início do orçamento para toda a entidade, a mesma ocorre com um comunicado da área de Controladoria enviado a área de Recursos Humanos em que é solicitado que seja dado início ao processo orçamentário na cooperativa. A partir de tal solicitação, o departamento de Recursos Humanos envia um memorando a todos os colaboradores informando o início do processo, acompanhado do cronograma elaborado e aprovado.

Na etapa 3, realiza-se um alinhamento entre as premissas contábeis que serão orçadas por cada área e também ocorre a consolidação das informações pelas áreas responsáveis. Os dados são dispostos no sistema de informações, conhecido como ‘Gesfin’, o sistema tem como um de seus objetivos emitir relatórios para o planejamento e controle orçamentário.

As primeiras três etapas encontram-se na primeira fase do processo orçamentário da cooperativa. Esta primeira fase está alinhada ao que orienta Padoveze (2012) sobre ser nesta fase em que se realizam os cálculos e previsões iniciais do orçamento.

Na etapa 4 são realizadas as análises dos dados consolidados pela Controladoria, juntamente com as áreas responsáveis pelos pacotes são realizadas as críticas e validação das informações. Após todos estes dados estarem devidamente analisados e afirmados no sistema, a área de Controladoria realiza o cálculo dos indicadores. A partir da próxima etapa é que se inicia a aprovação do planejamento orçamentário para o próximo exercício, tal período de aprovação inicia-se em novembro e encerra-se no início do mês de dezembro de cada ano.

A etapa 5, trata-se da validação do orçamento através da realização de duas reuniões com os Superintendentes da cooperativa e a seguir com duas reuniões para aprovação por parte da Diretoria Executiva. Em seguida, após aprovado pela Diretoria Executiva realizam-se as reuniões para aprovação por parte do Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Todas as reuniões são reuniões conduzidas pela Coordenadora de Controladoria e pela Superintendente de Controladoria.

A aprovação de toda a peça orçamentária só se dá na etapa 6, onde é realizada uma assembleia geral extraordinária com os cooperados para submissão do planejamento orçamentário para votação. O orçamento só é aprovado com a maioria dos votos dos



cooperados presentes na assembleia. Em caso de dúvidas por parte dos cooperados, as mesmas são sanadas por parte da Diretoria Executiva, os superintendentes e gestores presentes.

As etapas 4, 5 e 6 contemplam a segunda fase do processo orçamentário da cooperativa. Nesta fase são feitos os ajustes e aprovações do orçamento da cooperativa, esta evidência está de acordo com a afirmação de Padoveze (2012) sobre a segunda fase de o processo orçamentário tratar-se do momento em que se realizam as reprojeções do orçamento.

Na etapa 7 do processo orçamentário ocorre o controle do planejado, tal controle ocorre por parte da Controladoria com o preparo do Demonstrativo Gerencial (DG) onde é apresentado o orçamento e o realizado do ano e através do envio de tal relatório para os gestores para que os mesmos possam analisar os desvios ocorridos. Esta afirmativa reforça a afirmação de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013) sobre a utilização do orçamento como suporte para análise do projetado com o realizado.

Na etapa 8, é realizado o acompanhamento dos desvios das despesas operacionais por parte da área de Controladoria. Os desvios nas despesas são verificados e analisados pelos gestores responsáveis pelos pacotes e estes devem apresentar um plano de ação para resolução de tais desvios. Esta etapa está alinhada ao que Santos e Bazoli (2009) afirmam sobre a necessidade de verificação em pequenos períodos durante a execução do orçamento.

As etapas 7 e 8 fazem parte da terceira fase do processo orçamentário da cooperativa. Nestas etapas é que se executa o controle do que foi orçado durante o planejamento, isto está alinhado ao que relata Padoveze (2012) quanto a última fase de o processo orçamentário apresentar a verificação do orçado com o realizado.

Após caracterização do processo de planejamento orçamentário da cooperativa, é possível enfatizar o que relatado anteriormente sobre tal processo definir-se como um modelo participativo. É um processo realizado de fevereiro a dezembro e tem seu acompanhamento durante todo o exercício seguinte, tal informação condiz com o relato de Padoveze (2012) que apresenta que um modelo participativo tende demorar mais tempo, por envolver mais ajustes e análises por diversas áreas da organização.

#### 4.3 O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES

A análise do perfil dos respondentes visou identificar: gênero, faixa etária, área de formação e o tempo de experiência como gestor. A pesquisa identificou que 75% dos respondentes, são do gênero feminino. Quanto a faixa etária verificou-se que a cooperativa

não possui gestores com idade inferior a 25 anos, 3 (25%) dos respondentes estão na faixa dos 25 aos 40 anos, bem como 25% possui idade superior a 50 anos. A faixa etária com o maior número de gestores respondente é de 41 a 50 anos.

Em relação à formação acadêmica, identificou-se que 50% dos gestores questionados tem formação em Administração, cerca de 33% dos respondentes possui formação na área de Ciências Contábeis. Verificou-se que 1 (8,33%) dos respondentes possui formação na área de Psicologia, bem como um gestor possui na formação na área de Medicina. Em relação ao tempo de experiência como gestor, a pesquisa verificou que 25% dos respondentes possui mais de 20 anos de experiência e que cerca de 16,7% encontra-se com até 5 anos de experiência, bem como entre 5 a 10 anos. A maior parte dos respondentes, 41,7% dos gestores, possui entre 11 a 20 anos de experiência.

Ao serem questionados quanto à concordância de que o orçamento é utilizado como uma ferramenta de gestão e controle na organização, 92% dos respondentes afirmam que o mesmo tem essa utilidade na organização, reforçando a afirmativa apresentada por Lunkes (2011), a dos autores Lenz e Feil (2016), a Nascimento (2006) e a Leite *et. al.* (2008). A pesquisa evidenciou que 92% dos gestores percebem que o planejamento orçamentário integra o planejamento estratégico da organização. Esta evidência reforça tanto a orientação de Lunkes (2011) como de Santos e Quintana (2011), ao mencionarem a integração entre orçamento e o planejamento estratégico.

Em relação às metas definidas no Processo Orçamentário por área estarem ligadas às metas da organização, 75% dos gestores indicou concordância com tal afirmativa, alinhando ao que Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013) relatam, ao afirmarem que as metas das áreas devem estar harmonizadas com as da entidade.

Ao serem questionados sobre o processo orçamentário estar intimamente relacionado a estratégia da organização 75% dos gestores apresentaram estar de acordo com a afirmativa, reforçando o que Santos e Bazoli (2009) orientam, ao afirmarem que é o processo deve estar intimamente ligado à estratégia da organização.

A pesquisa demonstrou que 67% dos gestores apresentaram estar de acordo que o orçamento desenvolvido na empresa proporciona a realização de uma avaliação do desempenho da empresa como um todo. Esta assertiva está alinhada ao que aponta Frezatti (2009) ao citar que o orçamento tem o intuito de proporcionar a análise do desempenho da entidade.

Ao que tange sobre o orçamento desenvolvido proporcionar a realização de uma avaliação do desempenho da área na qual atua, apenas 58% dos gestores manifestaram

concordância com esta questão. Esta evidência intensifica o que Frezatti (2009) relata sobre a oportunidade apresentada pelo orçamento da análise do desempenho de cada área.

Em relação a hierarquia por completa estar envolvida no processo de elaboração e controle do orçamento, cerca de 48% dos gestores revelaram estar parcialmente de acordo. Apesar de não concordarem totalmente com a declaração, eles reforçam o que orienta Padoveze (2012) ao afirmar que o processo orçamentário deve proporcionar a participação de toda a estrutura hierárquica.

A pesquisa evidenciou que 58% dos gestores expressaram concordar parcialmente com o fato de o controle orçamentário permitir a verificação de quais áreas desempenham um papel positivo ou negativo dentro da organização. Novamente, apesar de não demonstrarem concordância absoluta os gestores salientaram a frase de Frezatti (2009) sobre o controle orçamentário proporcionar o acompanhamento da desenvoltura das áreas.

Quanto à participação de todos na elaboração das premissas orçamentárias permitir uma análise de desempenho da organização por todos, apenas 42% dos gestores concordam e de forma parcial. Todavia mesmo com esta parcialidade, os mesmos reforçaram a orientação de Santos *et. al.* (2008) quanto à importância de todos os níveis participarem da elaboração para viabilizar tal análise.

A pesquisa constatou a concordância de 83% dos gestores com o fato de o planejamento orçamentário permitir a antecipação dos possíveis problemas. Este fundamento fortifica a explicação de Leite *et. al.* (2008) quanto a este planejamento ser utilizado como um instrumento com o intuito de atentar as finanças e permitir a antecipação de problemas.

E por fim, 75% dos gestores revelaram estar de acordo com a afirmação de que o planejamento orçamentário explana os objetivos/metastas que necessitam de atenção dos gestores. Esta indicação acentuou a orientação de Leite *et. al.* (2008) que revela que o orçamento tende a indicar os objetivos que devem ser cuidados.

#### 4.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

As vantagens e desvantagens do processo orçamentário da cooperativa médica sob a perspectiva dos gestores foram identificadas através do questionário aplicado, apresentado no Apêndice A. A concordância quanto as vantagens do processo orçamentário são apresentadas no Quadro 4. O grau de concordância estabelecido foi: 1 – Não concordo, 2 – Não concordo parcialmente, 3 – Não discordo e nem concordo, 4 – Concordo parcialmente, e por ultimo 5 – Concordo totalmente.

**Quadro 4 – Vantagens do Processo Orçamentário da Cooperativa**

Afirmativa	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
A fixação de objetivos e diretrizes para as áreas da organização.	0%	0%	0%	42%	58%
Gera integração e comunicação entre os colaboradores.	0%	8%	25%	50%	17%
Proporciona uma visão sistêmica da organização.	0%	0%	25%	25%	50%
Permite atingir metas mais facilmente.	8%	0%	0%	58%	33%
Aumenta a coordenação e controle das metas das áreas.	0%	0%	8%	33%	58%
Permite uma maior reflexão por parte do gestores perante suas responsabilidades orçamentárias.	0%	0%	0%	17%	83%
Propicia uma melhora na estrutura de avaliação do desempenho organizacional.	0%	0%	0%	67%	33%
Propicia uma melhora na estrutura de avaliação do desempenho de cada área.	0%	0%	8%	58%	33%
Auxilia os gestores a compreenderem o alinhamento entre seus objetivos e os objetivos da organização.	0%	0%	0%	50%	50%
Introduz o hábito de realizar análises prévias e minuciosas de fatores financeiros.	0%	8%	8%	33%	50%
Auxilia na tomada de decisões diante de resultados projetados.	0%	8%	0%	25%	67%
Possibilita a identificação de pontos eficazes e/ou ineficazes da organização.	0%	17%	8%	42%	33%
Possibilita a identificação de pontos eficazes e/ou ineficazes de cada área.	0%	8%	8%	58%	25%
Gera uma melhor aplicação dos recursos da organização.	0%	8%	0%	25%	67%

Fonte: Elaborado através dos dados coletados (2018).

A partir do Quadro 4 identifica-se a concordância por parte dos gestores com as vantagens explanadas por Lunkes (2011), como: 58% concordam que sejam vantagens do processo a fixação de objetivos e diretrizes e o aumento da coordenação e controle das metas das áreas; 50% concorda que é vantajoso o processo proporcionar uma visão sistêmica da entidade. Enquanto, obteve-se evidência de que os gestores estão parcialmente de acordo com outras afirmações feitas por Lunkes (2011), tais como: 50% concordam parcialmente que gerar integração e comunicação entre os colaboradores pode ser vantajoso; e 58% estão parcialmente de acordo com o fato de permitir atingir metas mais facilmente ser uma vantagem apresentada pelo orçamento.

A pesquisa constatou que 83% dos gestores concordam que o fato de permitir uma maior reflexão por parte dos gestores perante suas responsabilidades orçamentárias é uma vantagem do processo, alinhado ao que relata Padoveze (2012). Os respondentes demonstraram estar parcialmente de acordo com outras assertivas do autor, sejam elas: 67% apresentam concordância parcial com o fator de propiciar uma melhora na estrutura de avaliação do desempenho organizacional e 58% com a melhora na estrutura de avaliação do desempenho de cada área individualmente. A medida que 50% dos gestores demonstraram estar completamente de acordo e os outros 50% estarem parcialmente de acordo com o auxílio

que o processo orçamentário proporciona aos gestores para compreensão do alinhamento entre seus objetivos e os objetivos da organização, indo em concordância com a vantagem relatada pelo mesmo autor.

Observa-se no resultado do questionário aplicado que mais da metade dos gestores indicam concordância com o afirmado por Hoji (2004), bem como: 50% dos gestores concordam que a introdução do hábito de realizar análises prévias e minuciosas de fatores financeiros; 67% estão de acordo que o auxílio na tomada de decisões diante de resultados projetados e acreditam que gerar uma melhor aplicação dos recursos da organização são vantagens do processo. É possível identificar no Quadro 4 que 42% dos respondentes declaram estar parcialmente de acordo com o fato do processo orçamentário possibilitar a identificação de pontos eficazes e/ou ineficazes da organização e 58% apresentaram concordância parcial a possibilidade de identificação de pontos eficazes e/ou ineficazes de cada área serem vantagens criadas pelo orçamento, indo ao encontro do que expõe o autor.

No Quadro 5 são apresentadas as desvantagens do processo orçamentário da cooperativa médica sob a visão dos gestores respondentes ao questionário. Aplica-se o mesmo grau de concordância que o utilizado no bloco do questionário sobre as vantagens.

**Quadro 5 – Desvantagens do Processo Orçamentário da Cooperativa**

Afirmativa	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
O processo orçamentário é um processo longo e que demanda tempo.	0%	17%	25%	33%	25%
O processo orçamentário gera muitos dispêndios financeiros.	0%	33%	42%	25%	0%
Apesar das tecnologias, o processo pode utilizar de uma boa parte do tempo dos gestores e da administração da organização.	0%	8%	25%	33%	33%
O tanto de tempo que é necessário pode tornar-se um desperdício de tempo.	17%	33%	33%	8%	8%
O orçamento empresarial pode ser utilizado para 'forçar' a melhoria de performance da organização.	0%	25%	8%	33%	33%
O orçamento é inflexível e não permite alterações após aprovado.	17%	33%	8%	8%	33%
O orçamento visto como um planejamento financeiro.	8%	17%	25%	42%	8%
O pensamento por parte dos colaboradores de que a projeção orçamentária por si só é eficaz, sem acompanhamento.	42%	33%	8%	17%	0%
Altos dispêndios financeiros para implementação e manutenção, não garantem plena utilização.	17%	17%	25%	33%	8%
Descrença dos gestores no processo de planejamento orçamentário, devido obstáculos para implementação de ajustes no orçamento.	25%	33%	25%	17%	0%

Fonte: Elaborado através dos dados coletados (2018).

Através do Quadro 5 identifica-se que 33% dos gestores da cooperativa avaliam que sejam desvantagens o fato do processo orçamentário ser um processo longo e que demanda tempo e que mesmo com as tecnologias, utiliza boa parte do tempo dos gestores e da administração, alinhado ao relato de Hope e Fraser (2003) e de Sampaio *et. al.* (2016).

Entretanto, 33% discordaram da afirmativa que o tanto de tempo que é necessário para o processo pode tornar-se um desperdício de tempo, contrariando o que afirma Fisher (2002).

A pesquisa identificou que 42% dos respondentes apresentaram imparcialidade quanto a concordância com o os dispêndios gerados pelo processo orçamentário ser uma desvantagem do mesmo, contrapondo a afirmação de Hope e Fraser (2003). Por outro lado, 33% concordam com o apontado pelos autores, que é uma desvantagem o orçamento empresarial poder ser utilizado para ‘forçar’ a melhoria de desempenho da organização.

Detectou-se através do questionário que 33% dos gestores discordaram parcialmente, enquanto 33% concordaram que é uma desvantagem do processo orçamentário ser inflexível após aprovado, a concordância está equiparada a afirmação de Lunkes (2011) sobre o assunto. Cerca de 42% dos respondentes concordam parcialmente com a realidade de o orçamento ser visto como um planejamento financeiro ser uma desvantagem apresentada pelo mesmo, perfilado ao que declara a literatura.

Algumas constatações da pesquisa contradizem as desvantagens apontadas por Hoji (2004), quais sejam: 42% discordaram que uma desvantagem do planejamento orçamentário é o pensamento por parte dos colaboradores de que a projeção orçamentária por si só é eficaz, sem acompanhamento; 33% dos respondentes não veem como desvantagem a descrença dos gestores no processo de planejamento orçamentário, devido obstáculos para implementação de ajustes no orçamento. Por outro lado, 33% dos respondentes concordam que é uma desvantagem do processo orçamentário os altos dispêndios financeiros para implementação e manutenção que não garantem plena utilização do mesmo, alinhado com a declaração da literatura.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve por objetivo identificar quais as vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário sob a perspectiva dos gestores de uma cooperativa médica. Para atingir o objetivo, foram utilizados como base documentos da cooperativa e questionário aplicado com gestores da cooperativa, analisou-se os dados confrontando-os ao exposto pela literatura. Embora existam diversos estudos sobre o assunto, a aplicação em uma cooperativa médica era desconhecida.

Além do mais, o estudo correspondeu as expectativas ao decorrer de todas as etapas desenvolvidas. Foi possível corroborar a relação entre a teoria exibida na pesquisa e a prática da organização utilizada como objeto de estudo. Evidenciando assim as vantagens e

desvantagens do processo de planejamento orçamentário da cooperativa sob as perspectivas dos gestores.

Dentre as conclusões obtidas, destaca-se que em relação às características do processo orçamentário o orçamento da cooperativa médica em sua grande parte está em concordância com o exposto pela literatura. Tendo como contradição o início do processo na cooperativa se dar na área de controladoria, enquanto no modelo participativo teórico se dá nas áreas responsáveis da organização.

Quanto às vantagens orçamentárias verificou-se que os gestores mesmo que em alguns casos concordam parcialmente com todas as vantagens expostas na literatura. Em relação às desvantagens salienta-se que na grande maioria os respondentes apresentaram concordância com as assertivas da literatura, apresentando imparcialidade na afirmativa relacionada aos dispêndios financeiros que a entidade possui com o processo orçamentário.

Por fim, as limitações da pesquisa foram ter abordado somente uma entidade do ramo e a quantidade de respondentes ao questionário. Recomenda-se realizar novas pesquisas a respeito do processo orçamentário neste ramo do mercado, buscando analisar as divergências e convergências de tal processo de outras organizações com a literatura.

## REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Co-operative Identity, Values & Principles.** International Co-operative Alliance, 1995. Disponível em: <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Acesso em: 25 mar. 2018.

ATKINSON, Anthony A. *et. al.* **Contabilidade Gerencial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília - DF, 16 de dezembro de 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm). Acesso em: 04 mar. 2018.

CATELLI, Armando (Coord). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FISHER, Liz. **Budgeting: One Step Beyond.** CCH Daily Incorporating Accountancy Live, 2002. Disponível em: <https://www.accountancylive.com/budgeting-one-step-beyond>. Acesso em: 21 fev. 2018.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEREZ, Patrícia; FERREIRA, Jane Mendes. **Orçamento Empresarial: Uma Ferramenta Para Apoio ao Processo Decisório em Uma Indústria no Interior do Paraná**. Revista de Contabilidade e Controladoria – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 7, maio/ago. 2015. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/37218/26684>. Acesso em: 22 dez. 2017.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. **Who Needs Budgets?** Harvard Business Review, 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: Uma Abordagem Prática: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras, Análise, Planejamento e Controle Financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KLEIN, Fabrício José. **Estado, Empresas e Desenvolvimento: Princípios Normativos de Organização do Cooperativismo**. 2014. 97 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

LAPENDA, José Ticiano Beltrão. **Planejamento Estratégico e Processo Decisório**. Administradores.com, 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>. Acesso em: 04 dez. 2017.

LEITE, Rita Mara *et. al.* **Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica no Período de 1995 a 2006**. Revista Contabilidade e Finanças - USP, São Paulo, v. 19, maio/ago. 2008. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34261/36993>. Acesso em: 04 dez. 2017.

LENZ, Eduardo; FEIL, Alexandre André. **A Análise da Utilização do Orçamento Empresarial Como Ferramenta de Gestão Industrial**. Revista Gestão e Desenvolvimento – Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, v. 13, 2º sem. 2016. Disponível em: <http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaodesenvolvimento/article/view/408/1521>. Acesso em: 22 dez. 2017.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, Artur Roberto do. **Avaliação do Orçamento Como Instrumento de Controle de Gestão: Um Estudo de Caso em Uma Indústria de Fertilizantes**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 13., 2006, Bauru. [s.i.]: Universidade Estadual Paulista, [2006]. 12p.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.



PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA FILHO, Luiz Tavares. **Iniciativa Privada e Saúde**. Estudos Avançados, São Paulo, v. 13, n. 35, p. 109-116, abr. 1999. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141999000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141999000100011). Acesso em: 02 mar. 2018.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 76-97.

SAMPAIO, Marcia *et. al.* **Aplicabilidade do Orçamento Base Zero e Orçamento Matricial: Estudo de Caso em Uma Empresa do Setor de Saúde**. In: Congresso Brasileiro de Custos, 23., 2016, Porto de Galinhas. Associação Brasileira de Custos, [2016]. 16p. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4164/4165>. Acesso em: 26 dez. 2017.

SANTOS, José Luiz dos *et. al.* **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Joenice Leandro Diniz dos; BAZOLI, Thiago Nunes. **Administração e Orçamento Empresarial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Lizandra Blaas dos; QUINTANA, Alexandre Costa. **Análise da Importância da Utilização do Orçamento e do Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Controle na Atividade Rural**. Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC, Florianópolis, v. 10, abr./jul. 2011. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1219/1153>. Acesso em: 22 dez. 2017.

SESCOOP/RS. **Conheça as Principais Organizações Internacionais de Cooperativismo**. Geração Cooperação, 2014. Disponível em: <http://geracaocooperacao.com.br/conheca-as-principais-organizacoes-internacionais-de-cooperativismo/176/>. Acesso em: 29 abr. 2018.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional: Uma Abordagem Prática**. 3.ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto Editores Ltda., 1989.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### PERFIL DO RESPONDENTE

Gênero:

Idade:

Tempo de Experiência como Gestor

Área de Formação

---

### PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Indique para cada questão seu grau de concordância com relação às afirmativas abaixo. Sendo 1 – Não concordo, 2 – Não concordo parcialmente, 3 - Não concordo e nem concordo, 4 - Concordo parcialmente, e 5 - Concordo totalmente.

1 - O Orçamento Empresarial é utilizado como uma ferramenta de gestão e controle na organização.

2 - O Planejamento Orçamentário integra o Planejamento Estratégico da organização.

3 - As metas definidas no Processo Orçamentário para cada área estão ligadas as metas da organização.

4 - O Processo de Planejamento Orçamentário está intimamente relacionado a estratégia da organização.

5 - O Orçamento desenvolvido na empresa proporciona a realização de uma avaliação do desempenho da empresa como um todo.

6 - O Orçamento desenvolvido na empresa proporciona a realização de uma avaliação do desempenho da área na qual atua.

7 - Toda a hierarquia da empresa é envolvida no processo de elaboração e controle do orçamento.

8 - O controle orçamentário permite verificar quais áreas desempenham um papel positivo ou negativo dentro da organização.

9 - A participação de todos na elaboração das premissas orçamentárias, permite uma análise de desempenho da organização por todos.

10 - O Planejamento Orçamentário permite antecipar possíveis problemas.

11 - O Planejamento Orçamentário explana os objetivos/metastas que necessitam de atenção dos gestores.

---

## VANTAGENS

1 - A fixação de objetivos e diretrizes para as áreas da organização.

2 - Gera integração e comunicação entre os colaboradores.

3 - Proporciona uma visão sistêmica da organização.

4 - Permite atingir metas mais facilmente.

5 - Aumenta a coordenação e controle das metas das áreas.

6 - Permite uma maior reflexão por parte dos gestores perante suas responsabilidades orçamentárias.

7 - Propicia uma melhora na estrutura de avaliação do desempenho organizacional.

8 - Propicia uma melhora na estrutura de avaliação do desempenho de cada área.

9 - Auxilia os gestores a compreenderem o alinhamento entre seus objetivos e os objetivos da organização.

- 10 - Introduz o hábito de realizar análises prévias e minuciosas de fatores financeiros.
- 11 - Auxilia na tomada de decisões diante de resultados projetados.
- 12 - Possibilita a identificação de pontos eficazes e/ou ineficazes da organização.
- 13 - Possibilita a identificação de pontos eficazes e/ou ineficazes de cada área.
- 14 - Gera uma melhor aplicação dos recursos da organização.

#### DESVANTAGENS

- 1 - O processo orçamentário é um processo longo e que demanda tempo.
- 2 - O processo orçamentário gera muitos dispêndios financeiros.
- 3 - Apesar das tecnologias, o processo pode utilizar de uma boa parte do tempo dos gestores e da administração da organização.
- 4 - O tanto de tempo que é necessário pode tornar-se um desperdício de tempo.
- 5 - O orçamento empresarial pode ser utilizado para 'forçar' a melhoria de performance da organização.
- 6 - O orçamento é inflexível e não permite alterações após aprovado.
- 7 - O orçamento visto como um planejamento financeiro.
- 8 - O pensamento por parte dos colaboradores de que a projeção orçamentária por si só é eficaz, sem acompanhamento.
- 9 - Altos dispêndios financeiros para implementação e manutenção, não garantem plena utilização.

10 - Descrença dos gestores no processo de planejamento orçamentário, devido obstáculos para implementação de ajustes no orçamento.