



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**



**LILIAN RÔA DREHMER**

**A IMPORTANCIA DEFINIÇÃO DE METAS PARA ALCANÇAR OS  
RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2018**

**LILIAN RÔA DREHMER**

**A IMPORTANCIA DEFINIÇÃO DE METAS PARA ALCANÇAR OS  
RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientadora: Prof. MSc Luciane Dagostini

**PATO BRANCO**

**2018**



## TERMO DE APROVAÇÃO

Titulo da Monografia

Por

**Lilian Rôa Drehmer**

Esta monografia foi apresentada às 18:30 horas do dia **28 de fevereiro de 2018** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e financeira, Modalidade de Ensino Presencial da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho .

---

Prof. MSc Luciane Dagostini  
(orientadora)

---

Prof. MSc Marivânia Rufato da Silva  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho a todos os Profissionais da área de análise de negócios, que trabalham, buscando sempre melhorias, se capacitando e traçando metas para conquistar seus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar a vida.

Aos meus pais, que me ensinaram e me guiaram em todos os momentos, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

A minha família, Esposo Juliano Ferreira Drehmer, minhas irmãs, sobrinhas e meu filho Guilherme Bernardo Rôa Drehmer.

À minha orientadora **Prof. MSc Luciane Dagostini**, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu, e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e financeira, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Metas são como flechas.  
Quanto mais alto você mira,  
mais alto você alcança”.

(FERNANDO ANGELO)

## RESUMO

Drehmer, Lilian Rôa. Definição de metas para alcançar os resultados do Planejamento orçamentário. 2018. cinquenta e duas páginas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta de gestão e um instrumento que estabelece os objetivos organizacionais, e as estratégias que devem ser adotadas para atingir tais objetivos de forma eficaz, pois, orienta a tomada de decisão de forma adequada. Esta pesquisa tem por objetivo principal demonstrar a importância que tem o planejamento estratégico para o alinhamento institucional de um Sistema de Cooperativa de Crédito. Utilizado como metodologia estudo de caso do processo de planejamento, desenvolvimento e consolidação do Planejamento Estratégico de uma Cooperativa, pesquisa realizada em dezembro de 2017, com aplicação de um questionário com 19 questões, no setor de análise de negócios, obtendo a participação de todos os entrevistados de forma voluntária. Assim, procurando apresentar a importância da implantação do processo de planejamento estratégico, bem como, esclarecer os aspectos fundamentais do relacionamento dos conceitos de estratégia e gestão na implantação do planejamento estratégico, e por fim, destaca alguns aspectos práticos sobre a importância do planejamento estratégico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico, Cooperativismo, estratégias, mercado.

## **ABSTRACT**

Drehmer, Lilian Rôa. Definition of goals to achieve the results of Budget Planning. 2018. fifty two pages. Monograph (Specialization in Accounting and Financial Management). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2018.

Strategic Planning is an important management tool and an instrument that establishes the organizational objectives and the strategies that must be adopted to achieve these goals, as it guides the decision-making in an appropriate way. The purpose of this research is to demonstrate the importance of strategic planning for the institutional alignment of a Credit Union System. The methodology applied was a case study of planning, development and consolidation process of a Cooperative Strategic Planning. A poll was done in December 2017 applying a questionnaire of 19 questions about the business analysis sector, obtaining the participation of all interviewed on a voluntary basis. Thus, it aims to present the importance of implementing the strategic planning process, as well as clarifying the fundamental aspects of the relationship between strategy and management concepts in the implementation of strategic planning, and finally, it highlights some practical aspects about the importance of strategic planning.

**KEY WORDS:** Strategic Planning, Cooperatives, Strategies, Market



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Opinião dos entrevistados sobre seu envolvimento no planejamento orçamentário.....	34
GRÁFICO 02 – Opinião dos entrevistados sobre a definição do orçamento mediante sua satisfação.....	35
GRÁFICO 03 – A opinião dos analistas como um fator importante na definição do orçamento.....	36
GRÁFICO 04 – Opinião dos analistas sobre sua influência, controle ou definição da formulação dos objetivos do orçamento.....	36
GRÁFICO 05 – Opinião dos entrevistados sobre os objetivos orçamentários serem muito difíceis de alcançar, mesmo estes parecerem fáceis.....	37
GRÁFICO 06 – Opinião dos Entrevistados sobre as informações estratégicas que recebem para avaliar alternativas em tomadas de decisões importantes.....	37
GRÁFICO 07 – Opinião dos Analistas de negócios entrevistados sobre os objetivos orçamentários exigem um grande esforço para alcançá-los.....	38
GRÁFICO 08 – Opinião dos Entrevistados sobre a necessidade de se ter um alto grau de habilidade para atingir plenamente os objetivos orçamentários.....	39
GRÁFICO 09 – Opinião dos Entrevistados sobre a possibilidade alcançar as metas mesmo sendo difíceis.....	39
GRÁFICO 10 – Opinião dos Entrevistados sobre o supervisor conversar sobre orçamentos enquanto fala sobre eficiência.....	40
GRÁFICO 11 – Opinião dos entrevistados sobre variações de orçamento como fatores de aumentos salariais.....	40
GRÁFICO 12 – Opinião dos Entrevistados sobre indicar a organização para amigos como sendo um excelente lugar para se trabalhar.....	41
GRÁFICO 13 – Opinião dos Entrevistados sobre a semelhança dos valores pessoais e profissionais dentro da organização.....	42
GRÁFICO 14 – Opinião dos Entrevistados sobre ter orgulho em fazer parte desta organização.....	42
GRÁFICO 15 – Opinião dos Entrevistados sobre a organização transmitir inspiração de forma que melhore o meu desempenho no trabalho.....	43

GRÁFICO 16 – Opinião dos Entrevistados sobre ser feliz em ter escolhido esta organização para trabalhar.....	44
GRÁFICO 17 – Opinião dos Entrevistados sobre a empresa ser o melhor de todos os possíveis locais para se trabalhar.....	44
GRÁFICO 18 – Opinião dos Entrevistados sobre o crescimento da empresa como fator importante para o cumprimento das metas.....	45
GRÁFICO 19 – Opinião sobre a influência da participação dos lucros da empresa para o cumprimento das metas.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
1.3 DELIMITAÇÕES.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 Introdução.....	14
2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.....	14
<b>2.4 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO</b> .....	<b>19</b>
2.5 COOPERATIVISMO .....	24
2.5.1 Cooperativa de Crédito .....	25
2.5.2 Gestão Financeira em cooperativas de crédito .....	27
<b>2.6 Estudos Anteriores</b> .....	<b>27</b>
Após apresentação da revisão teórica com estudos e autores consagrados na literatura orçamentária, apresenta-se na sequência a metodologia utilizada para que o objetivo do estudo seja alcançado.....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>28</b>
3.1 Tipos de pesquisa.....	29
3.2 Procedimento de coleta de dados .....	30
3.3 População e Características da Amostra.....	32
3.4 Procedimentos de Análise e Discussão dos Dados.....	32
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS – ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>34</b>
4.1 Histórico da Cooperativa de Crédito Objeto deste estudo .....	34
4.2 Análise de Dados - Respostas Avaliação - Questionário.....	34
4.3 Síntese dos resultados obtidos.....	45
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sofrendo alterações em seus processos funcionais, aliado a estas tendências, algumas advindas do próprio processo da globalização dos mercados, cada vez mais competitivo, premissa do capitalismo (CASTANHEIRA, 2008).

A evolução trouxe seus benefícios, mas fez com que os horizontes se tornassem mais amplos, daí a importância do profissional em qualquer setor ou da empresa como um todo, criar um foco, delimitar exatamente onde pretende chegar, e as metas são como mapas para nortear a chegada (STONER, 1995).

A velocidade das decisões do mundo corporativo tem exigido dos profissionais maior comprometimento com as instituições, tanto a empresa quanto os profissionais devem fazer um planejamento, para nortear onde querem chegar e traçar metas que o façam alcançar seu objetivo (CASTANHEIRA, 2008).

Portanto, é preciso ter um planejamento das metas registrado de forma clara, com datas, prazos, ações a serem feitas e especificações detalhadas para tudo que deseja-se alcançar. O sucesso é decorrência de um planejamento, um documento escrito, detalhado, palpável e possível de ser visualizado, idealizado e vislumbrado. Para isso a empresa deve definir o que deseja realizar, traçar claramente os prazos nos quais deseja que as metas se alcancem (isso significa determinar dia, mês e ano) (STONER, 1995).

Dentro do Planejamento é indispensável que se escreva com clareza e precisão, quais são as metas, quanto tempo levará para serem atingidas, data de início e o que a equipe deve fazer para alcançá-las. Deixar bem claro a cada setor da empresa quais são suas metas, seus prazos e nortear o caminho para chegar a ela. Um fator bem importante para que metas sejam alcançadas é definir prazos para feedbacks e alinhamentos por parte do gestor da equipe, examinando o que já foi alcançado, e revendo os pontos que não estão tendo sucesso (STONER, 1995).

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema dessa pesquisa surgiu da necessidade de analisar e investigar como vem sendo aplicadas metas em cooperativas de crédito, como é feito o planejamento orçamentário, e pesquisar a participação dos analistas de negócios neste processo. Profissionais deste setor, necessitam no exercício de sua profissão cumprir elevados padrões de excelência perante a

sociedade e o público que atende. Isto exige que cada vez mais o profissional dessa área realize seu trabalho de forma regrada e organizada, com alto nível de rendimento, respeitando as normas da empresa sem perder o foco e os objetivos propostos por ela (MEINEN, 2010).

Por isso faz-se necessário seu comprometimento junto às metas propostas pela cooperativa bem como assegurar aos seus associados resultados rápidos sem perder o foco dos objetivos.

Este tema traz discussões importantes sobre como definir as metas com a participação dos colaboradores. Objetiva-se com este estudo mostrar a definição de metas e o planejamento orçamentário em seu setor, mostrando sua evolução, num contexto aplicável ao momento atual, e garantindo o retorno positivo no futuro.

Trata-se de um estudo que será realizado com questionamentos aplicados à profissionais de análise de negócios que no seu cotidiano são expostos a situações complexas, mas que conseguem resultados positivos e concretos para ajudar gestores em processos decisórios e auxiliam no crescimento da instituição. Diante deste contexto, esta pesquisa tem como premissa básica: Qual a percepção sobre definição de metas para alcançar os resultados do Planejamento orçamentário?

### 1.1.1 OBJETIVO GERAL

O Objetivo Geral deste trabalho é Identificar a percepção dos analistas de negócios de uma Cooperativa de crédito sobre definição de metas para alcançar os resultados do Planejamento Orçamentário.

### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demonstrar a participação dos analistas de negócios da Cooperativa de crédito quanto a elaboração do planejamento orçamentário.
- Evidenciar o nível de aceitação das metas pelos analistas de negócios da Cooperativa de crédito.

Demonstrar o compromisso dos analistas de negócios da Cooperativa de crédito quanto a seu compromisso no cumprimento das metas estipuladas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As Cooperativas de Crédito têm ganhado destaques e tem tido um grande crescimento fazendo com que cada dia mais, sejam contratados novos colaboradores, sendo assim definir um objetivo tem grande importância dentro da organização para que todos saibam os caminhos que devem seguir, para isso as metas precisam ser claras para que o planejamento orçado seja alcançado (FERRARI, 2011).

Justifica-se a elaboração deste trabalho pelo fato de que o orçamento constitui uma ferramenta útil e disponível às organizações da atualidade. O desenvolvimento deste estudo é relevante, pois julga necessário que haja a profissionalização da gestão em das cooperativas de crédito que hoje estão em franco desenvolvimento no mercado financeiro brasileiro.

Além disso, este estudo visa a contribuir para a literatura gerencial, que, conforme Ferrari et al. (2011) destacam, há carência de estudos sobre Contabilidade Gerencial em sociedades cooperativas, notadamente com enfoque estratégico e orçamentário.

Já para a cooperativa em estudo, esta pesquisa poderá fornecer um diagnóstico atual do setor de Análise de Negócios, no tocante à definição das metas e elaboração do plano orçamentário, o que poderá contribuir em especial nos termos de orientação e estabelecimento de procedimentos padronizados aplicáveis à cooperativa. Esta pesquisa também proporcionará a oportunidade de reflexão sobre o atual modelo de gestão em uso na cooperativa de crédito estudada, contribuindo assim para a melhoria do processo de planejamento e controle gerencial dessa organização.

## 1.3 DELIMITAÇÕES

A pesquisa foi realizada em uma Cooperativa de Crédito Rural situada no Sudoeste do Paraná. Sendo que a pesquisa foi feita através de questionário aplicado aos Analistas de negócios da Cooperativa, no período 18/19 e 20 de dezembro de 2017.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

## 2.1 Introdução

A competitividade organizacional trazida pelo capitalismo trouxe para o cenário moderno atual a importância de manter o processo gerencial em perfeita ordem dentro das instituições. Planejamento, orçamento e controle compõem a eficácia do processo gerencial (CASTANHEIRA, 2008).

Fazer um planejamento orçamentário é importante neste panorama dinâmico, as mudanças são constantes e provocam o aumento da complexidade da administração das atividades, exigindo quantidade e qualidade de informações nos controles dos processos e nas tomadas de decisões estratégicas corretas e seguras, na elaboração e a execução do orçamento empresarial, ferramenta ou instrumento gerencial que auxilia o processo de gestão dos recursos e das capacidades organizacionais (CASTANHEIRA, 2008).

Nessa mesma linha, Almeida (2009) afirma que o planejamento envolve a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos para atingi-los e o exercício do controle gerencial, para assegurar o eficaz alcance desses objetivos. O planejamento é um processo macro da gestão organizacional, o qual se operacionaliza por meio do orçamento. Mas, o orçamento auxilia também o alcance dos objetivos organizacionais e pode redirecionar o processo de planejamento, por meio do acompanhamento e da avaliação da execução orçamentária (ALMEIDA, 2009).

O controle gerencial deve perpassar todo o processo de gestão, e o orçamento potencializa esse controle. O orçamento empresarial é ferramenta tanto de planejamento como de controle. A relevância das cooperativas no cenário econômico nacional tem atraído a atenção de pesquisadores de diversas áreas, aumentando o número de pesquisas acadêmicas realizadas, em especial aquelas com enfoque no Orçamento Empresarial (ALMEIDA, 2009).

## 2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.

Orçamento, para Stedry (1999, p. 22), é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano”.

O Planejamento Orçamentário é indispensável para manter a saúde financeira de um negócio, essa atividade deve ser realizada todos os anos e revisada periodicamente para ajustar o rumo conforme for necessário.

Planejamento é estabelecer com antecedência ações a serem executadas, estimar recursos que serão necessários e alocados, assim como atribuir as responsabilidades em relação a um período futuro pré-determinado. Desta forma, é possível identificar a existência de oportunidade e restrições tanto no âmbito interno quanto externo da organização (SANVICENTE, 2000).

Em sua essência, segundo Dowsley (1983, p. 49), o planejamento “é um ciclo de decisões múltiplas e inter-relacionadas, devendo ter consistência entre si e conduzir a empresa a objetivos comuns”.

A principal finalidade do planejamento orçamentário é projetar os resultados das atividades previstas, bem como verificar em que medida o lucro ou o prejuízo, se comparados aos objetivos de rentabilidade fixados como meta, foram atingidos. Orçar significa projetar para o futuro valores possíveis de acontecer por meio do sistema de informação e da criação de um plano de contas gerencial (PADOVEZE, 2010).

Orçamento não é o mesmo que previsão de resultados, nem instrumento de dominação deve ser flexível, permitindo correções, ajuste, revisão de planos e valores. Ele estabelece e coordena os objetivos da empresa, permitindo tomadas de decisões a partir da análise e comparação entre aquilo que foi orçado e realizado. Um plano orçamentário é de total importância para controle e gestão econômica da empresa, toda dificuldade encontrada dentro do processo deve ser analisada para encontrar soluções (PADOVEZE, 2010).

Uma das práticas orçamentárias mais comuns é a utilização de dados reais do passado da empresa para projeções futuras, estes dados são coletados na estrutura já existente e que possuem grandes chances de ocorrer novamente, a partir destes dados pode-se corrigir erros para obter resultados melhores (PADOVEZE, 2010).

Após a elaboração do orçamento, faz-se o controle orçamentário confrontando dados orçados com resultados, corrigindo erros detectados e ajustando o plano através de análises financeiras e econômicas (NARAYANAN, 2009).

O orçamento funciona como uma ferramenta que os gerentes podem usar para monitorar periodicamente o progresso, comparando resultados reais com resultados planejados. Esse feedback ou monitoramento e avaliação do progresso, por sua vez, permite que ações corretivas sejam tomadas oportunamente, se necessárias (NARAYANAN, 2009).



O planejamento orçamentário deve seguir algumas etapas sequenciais, que são como os degraus de uma escada a serem superados: um passo de cada vez. Cada um desses degraus representa metas que devem ser alcançadas, possibilitando o início de uma nova etapa. Ou seja, deve seguir algumas etapas, a fase inicial é o planejamento do processo orçamentário, nesta fase se norteiam o que fazer, como e quando fazer, e quem executará (PADOVEZE, 2010).

A segunda fase é o estabelecimento das ideias iniciais, nesta fase o planejamento começa a ganhar forma, as prioridades devem ser fixadas como elementos essenciais para que as previsões orçamentárias sejam elaboradas. É interessante nesta fase que cada setor da empresa faça um levantamento das suas prioridades e das metas internas, o papel dos responsáveis de cada área é importante na identificação e na exposição dessas necessidades específicas (PADOVEZE, 2010).

A terceira fase é a coleta de dados, nessa etapa, procedimentos já previamente definidos devem ser realizados para que uma coleta de informações seja feita dentro de cada área de forma adequada, clara e eficiente. O responsável de cada setor deverá estimar as receitas e as despesas mensais de sua área. A coleta de dados é importante para o planejamento orçamentário já que não é possível fazer cálculos precisos e traçar metas realistas sem ter informações claras e objetivas nas quais se basear (PADOVEZE, 2010).

A consolidação de dados é a quarta etapa, nesta fase são desenvolvidas as ações para apurar os dados, a partir dessas informações realiza-se uma avaliação das metas e dos resultados orçamentários. Neste momento o responsável por cada área, faz a entrega de seus planos, já elaboradas para o setor financeiro da empresa para que sejam consolidadas as informações; o plano financeiro então, a partir desses dados já consolidados, trará o resultado que foi alcançado (PADOVEZE, 2010).

A Execução orçamentária é a quinta etapa, nesta fase o plano já está na planilha, este é o momento que deve ser colocado em prática e fazê-lo funcionar. Ações operacionais devem ser realizadas para tornar possível o cumprimento das metas e dos objetivos orçamentários que foram definidos (PADOVEZE, 2010).

Nessa fase também os gestores fazem negociações interna para realizar cortes mais preciso em despesas, adiar investimentos que não são momentaneamente relevantes ou fazer ajustes nas metas. Depois de obter ao aval dos superiores para o orçamento, para as metas e para o que foi traçado e negociado, basta executar o plano. Todos os

envolvidos devem ser comunicados sobre o cenário que o negócio se encontra e para somarem esforços em busca das metas estabelecidas (PADOVEZE, 2010).

A última fase é o acompanhamento e a revisão orçamentária, deve-se acompanhar de perto, mês a mês a execução do plano orçamentário e ficar de olho para evitar desvios no orçamento, comparando o plano traçado com o que está sendo colocado em prática (PADOVEZE, 2010).

Nesta fase é necessário reunir gestores para revisar o plano e discutir sobre o seu andamento e entender se há necessidade de ajuste no orçamento. Fazer o planejamento orçamentário de uma empresa é extremamente importante e exige bastante foco e dedicação para que seja realmente eficiente (PADOVEZE, 2010).

Um planejamento orçamentário, segundo SANVICENTE (2000); pode ser chamado de plano, ele engloba as operações anuais de uma empresa, independente do seu tamanho. Ele oferece vantagens significativas. Ele pode ser aplicado por partes até que abranja toda a empresa.

Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, introduz-se o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas (SANVICENTE, 2000, p. 23).

O orçamento formaliza as responsabilidades dentro de uma empresa, obrigando seus administradores a pensar à frente, estabelece expectativas definidas que é a melhor base de avaliação do desempenho posterior, ajudando os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos possam ser atingidos (SANVICENTE, 2000).

Apesar das vantagens, ter um planejamento orçamentário não é a solução, ele deve ser aplicado e isto requer atitudes apropriadas e conhecimento técnico para sua utilização. Entre os obstáculos encontrados, está o fato de que os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeito a erros maiores ou menores, dependendo do processo e da administração de cada empresa e sua forma de ação, quanto mais eficiente a forma de aplicar o planejamento, mais chances de ter resultados positivos (NARAYANAN, 2009).

Ainda, segundo Narayanan (2009), o que parece a alguns um processo direto, mecânico, torna-se, na realidade, complicado por diferenças sinceras quanto a hipóteses sobre tendências e eventos futuros, por necessidades funcionais conflitantes e por interesses individuais que se sobrepõem ao bem maior da organização.

O processo orçamentário pode ser definido como uma série de negociações entre interesses díspares. O elemento humano é o que torna o processo orçamentário tão envolvente e, algumas vezes, tão frustrante (NARAYANAN, 2017).

O planejamento operacional divide-se em pré-planejamento, planejamento de médio e longo prazos e planejamento de curto. No processo de pré-planejamento, definem-se os objetivos e as metas operacionais e escolhem-se as melhores alternativas de ação operacional (MEINEN, 2010).

No planejamento operacional de médio e longo prazos, (um ano), com base no Sistema de Informações Orçamentárias, detalham-se as alternativas escolhidas, quantificam-se recursos e volumes, estimam-se valores e preços, fixam-se prazos, determina-se o horizonte do planejamento, resultando na elaboração e aprovação do plano operacional de médio e longo prazos (CATELLI et al., 2001).

O Planejamento orçamentário e a definição de metas tem sido uma ferramenta importante também em Cooperativas. As cooperativas são organizações que diferem das demais, justamente por conter valores e princípios diferenciados em relação ao mercado, porém atuam no mesmo cenário competitivo no mercado interno e externo. Por essa razão, a gestão das cooperativas assemelha-se cada vez mais às demais organizações, pois a obtenção de resultados positivos é vital para a manutenção das atividades (DIMAGGIO & POWEL, 2005).

### **2.3 METAS X PLANEJAMENTO**

Segundo Deming (1990), aquilo que não é medido, não pode ser acompanhado, e, por conseguinte, não pode ser melhorado. Deming, consultor americano que auxiliou a indústria japonesa a se tornar um padrão mundial em excelência da qualidade, considerado o pai do controle de qualidade moderno, tinha toda razão. Se não medirmos o que fazemos, dificilmente poderemos iniciar melhorias (DEMING, 1990).

Metas são objetivos almejados que podem ser medidos, através delas determinamos onde queremos chegar. Deming (1990) ressalta a ideia de que, apenas com metas se consegue melhorias, ou seja, o crescimento vem quando estabelecemos o ponto de partida e o ponto de chegada. Se perguntarmos atletas campeões como chegaram a vitórias, todos dirão que estabeleceram metas para treinos ou dietas, medindo exatamente como alcançariam seus objetivos (DEMING, 1990).

Estabelecer metas parece algo fácil, mas não é. Gerenciar resultados requer análise de custo, tempo para análise de resultados à longo prazo e paciência para medir as cobranças, colaboradores às vezes demoram para assimilar o objetivo proposto através das metas e por isso, deve ser estabelecido o tempo para alcance dos resultados propostos. No estabelecimento de metas duas coisas são fundamentais: Mostrar claramente o resultado esperado e definir o tempo exato para chegar ao resultado (LUNKES, 2010).

A meta deve ser clara, e o estabelecimento do tempo é importante para que o gestor possa fazer a cobrança dos resultados, exemplo: a meta não está sendo alcançada em curto prazo, mas no longo prazo faltam tantos meses para o cumprimento. O Gestor pode reunir a equipe e rever as metas, analisando o que pode ser feito para alcançar o resultado até o tempo final estabelecido. Sem delimitação do tempo, a meta fica “em aberto” quanto ao prazo a ser atingida, dificultando a cobrança de resultados, gerando desentendimentos e desgastes (LUNKES, 2010).

Além das metas serem bem especificadas, deverá ser estabelecido porcentagens e valores exatos, analisar se podem ser atingidas no prazo determinado, verificar se a meta é relevante e se o tempo de execução ficou bem claro. Se estes critérios forem perfeitamente verificados, a empresa terá maiores chances dessas metas conseguirem alcançar um efeito mobilizador, tanto individualmente como em equipe. Nos dias atuais é comum nos confrontarmos com um sistema de avaliação empresarial utilizando metas (STONER, 1995).

Depois de estabelecidas as metas, devem ser traçados caminhos e tomar as decisões para alcançá-las este fator remete ao planejamento. Nenhuma meta é alcançada sem um bom planejamento. Ter um plano de ação irá te colocar no caminho correto para se atingir uma determinada meta. Estima-se que mais de 24% das empresas brasileiras fecham suas portas antes de completar um ano de vida, em sua grande maioria, o fator principal que as leva à falência é a falta de planejamento e de gestão. Meta e Planejamento devem caminhar juntos. A meta é o objetivo final onde você quer chegar, o planejamento é o caminho que você tem que percorrer até lá (SATO, 2070).

## **2.4 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO**

No mundo empresarial, segundo Castanheira (2008), estratégia significa os meios para se conduzir negócios e enfrentar a concorrência. Welsch (2007) explica que a estratégia corresponde ao como agir ou fazer, isto é, aos métodos de ação para atingir os objetivos organizacionais.

Stoner e Freeman (1995) conceituam estratégia como um programa amplo para se definir e alcançar os objetivos e as metas de uma organização e, conseqüentemente, incrementar a sua missão. Ou seja, esta é a perspectiva do que a organização pretende fazer; é a perspectiva do planejamento estratégico ou da administração estratégica. Em outras palavras, a estratégia consiste fundamentalmente em definir o que fazer e qual a melhor forma de fazê-lo. Aqui, verifica-se a aplicação mais concreta dos conceitos de eficiência e eficácia.

A estratégia deve buscar objetivos; e também meios eficientes e eficazes à condução da organização. Estratégia pode também ser conceituada como sendo as respostas da organização ao seu ambiente ao longo do tempo. É a perspectiva do que eventualmente a organização faz diante das variáveis e demandas externas; como resolve seus problemas ambientais; como reage frente às ameaças e às oportunidades ambientais (STONER e FREEMAN, 1995).

Dessa forma, toda organização tem uma estratégia, mesmo que não esteja claramente formulada e tampouco formalizada. Conforme Anthony e Govindarajan (2006), o processo de gerenciamento estratégico inclui duas atividades distintas, as quais podem ser vislumbradas nos parágrafos acima: a) a formulação de estratégias, que é a atividade de definição de estratégias ou, em outras palavras, de definição dos objetivos organizacionais; e b) o planejamento estratégico, que se resume em decidir como incrementar a estratégia definida, ou seja, consiste na definição propriamente dita das estratégias, isto é do “como fazer”, para se alcançar os objetivos formulados no item “a” anterior.

Ainda, para Anthony e Govindarajan (2006), o documento que especifica como implantar as estratégias definidas denomina-se plano estratégico. Para a formulação das estratégias, primeiro, definir os objetivos organizacionais a serem alcançados por meio da implantação das estratégias. Neste contexto, o planejamento estratégico procura desenvolver os programas necessários ao cumprimento eficiente e eficaz das estratégias definidas.

Dessa forma, a atividade de formulação de estratégias inclui um exame preliminar dos programas para atingir os objetivos organizacionais. Deve ser uma atividade em que a criatividade, inovação e agilidade sejam estimuladas. As estratégias devem ser reexaminadas quando se verificarem oportunidades ou riscos. A iniciativa de definição e alteração de uma estratégia pode surgir a qualquer tempo, de qualquer pessoa da organização, decorrentes de fatores internos ou externos. Demais, as estratégias devem ser claras e formalmente divulgadas aos interessados ou tomadores de decisões (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006).

Assim sendo, a comunicação das estratégias e dos objetivos aos colaboradores da organização deve ser clara e oportuna, para balizar adequadamente o processo de tomada de decisões no âmbito da organização. Dando continuidade à explanação, de acordo com Frezatti (2009), uma metodologia tradicional e prática para a identificação ou elaboração de estratégias é a análise de pontos fortes e fracos, no âmbito do ambiente interno, e de ameaças e oportunidades, no contexto do ambiente externo à organização.

A estratégia deve corresponder a uma ou mais ações a serem executadas para proteger uma força ou vulnerabilidade organizacional, de um lado, ou potencializar um ponto forte ou aproveitar uma oportunidade, de outro. Em resumo, a estratégia corresponde aos meios (recursos, pessoas, processos e métodos de ação) para se alcançar a missão da organização, envolvendo a definição e o alcance dos objetivos organizacionais (FREZATTI, 2009).

Como visto, o processo de gerenciamento estratégico, também conhecido como administração estratégica, inclui a etapa de formulação das estratégias e a do planejamento estratégico. A estratégia acabou de ser abordada. Com relação ao planejamento, para Sanvicente e Santos (2009), planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados em sua execução, e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos organizacionais fixados.

Segundo Stoner e Freeman (1995), antes mesmo da definição da missão organizacional, existem as premissas ou pressupostos do planejamento, que são suposições básicas sobre o propósito de uma organização, seus valores, competências peculiares e seu lugar no mundo. Eles conceituam planejamento como o processo de estabelecer objetivos apropriados e as linhas de ação (estratégias) adequadas para alcançá-los.

Para eles, a função administrativa planejamento é fundamental no processo de gestão de qualquer organização: é a função inicial da Administração, que alavanca as ações, funções ou atividades de organizar, liderar e controlar. Por sua vez, Castanheira (2008) enfatiza que o planejamento deve ser tratado como um processo permanente no âmbito da organização, devendo levar seus gestores a indagarem constantemente sobre o quê, como, quando, quanto, quem, para quem e onde fazer algo.

Continuando, Welsch (2007) e Castanheira (2008) entendem que o planejamento administrativo deve ser um processo contínuo em todos os níveis da administração. Tanto no processo decisório de curto prazo como no de longo prazo os níveis administrativos devem

reexaminar continuamente as perspectivas futuras, replanejando e modificando os planos, sendo o caso.

Abordando claramente o orçamento empresarial, neste contexto, Almeida (2009) afirma que o planejamento envolve a fixação de objetivos, a elaboração de orçamentos para atingi-los e o exercício do controle gerencial para assegurar o eficaz alcance dos objetivos. Portanto, o orçamento empresarial corresponde a uma etapa operacional posterior à elaboração dos objetivos, constituindo-se em ferramenta que deve viabilizar o alcance a contento dos objetivos organizacionais definidos.

Avançando mais, Lunkes (2009) apresenta a divisão do planejamento em três tipos, a saber, de acordo com a estrutura vertical piramidal clássica da administração: planejamentos estratégico, tático e operacional. Vinculado à administração de topo da organização, o planejamento estratégico indica a direção que a organização deverá tomar no longo prazo (cinco ou mais anos). Elaborado e coordenado pelo nível intermediário da administração, o planejamento tático provê objetivos mensuráveis para a organização, fazendo a ponte ou a ligação entre os níveis estratégico e operacional.

Sob a responsabilidade direta dos administradores operacionais ou de linha, o planejamento operacional indica como os gestores devem administrar as operações do dia a dia da organização. Esses três planejamentos são formalizados por meio da integração entre sistemas de informações e ferramentas ou técnicas de administração, como o orçamento empresarial (LUNKES, 2009).

Por sua vez, segundo Anthony e Govindarajan (2006), o planejamento estratégico é a primeira atividade do processo de controle gerencial. Eles conceituam planejamento estratégico como a atividade de definição de programas, projetos ou planos a serem implantados e reserva dos respectivos recursos, para vários anos futuros. Também é um processo gerencial a forma como é conduzido depende do estilo da alta administração, vinculando-se intimamente à cultura organizacional.

Assim sendo, o sucesso e a efetividade desse processo vinculam-se diretamente ao uso e apoio da alta administração da organização. A seu turno, para Lunkes (2010), o planejamento estratégico é definido para um período de longo prazo, assim considerado de cinco ou mais anos. Segundo esse autor, o planejamento estratégico inclui informações qualitativas e: a) define a direção da organização: o caminho a seguir; b) avalia seu ambiente externo de operação; c) apresenta as estratégias para alcançar os objetivos pretendidos.

Segundo Frezatti (2009), o planejamento estratégico objetiva garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Nessa fase, são visualizados cenários ambientais,

com base na análise das variáveis do ambiente externo, para identificação de oportunidades e de ameaças, e das variáveis do ambiente interno da organização, para o levantamento dos seus pontos fortes e fracos; e, com base nessas análises e identificações, definem-se as diretrizes estratégicas que orientarão o planejamento operacional.

Para isso, contudo, são pré-requisitos: (a) clara definição da missão; (b) participação e compromisso dos gestores; e (c) sistema de informação sobre as variáveis ambientais internas e externas. Por outro lado, Anthony e Govindarajan (2006) ressaltam que o processo de planejamento estratégico deve ser sistemático e periódico, com procedimentos, atividades e prazos bem definidos e formalizados. Entre as vantagens da adoção de um planejamento estratégico formal, ou seja, materializado em um plano, que é um documento administrativo, Anthony e Govindarajan (2006) citam:

- a) proporciona estrutura para a elaboração do orçamento anual;
- b) constitui instrumento de aperfeiçoamento de gestores, estimulando-os a pensar a longo prazo, e de forma proativa;
- c) possibilita o alinhamento dos membros às estratégias da organização;
- d) subsidia a definição de ações de curto prazo necessárias ao cumprimento das estratégias de longo prazo;
- e) o plano estratégico facilita a tomada das melhores decisões de alocação de recursos e de apoio às principais estratégias da organização, pois reduz as opções estratégicas, dando mais foco ao processo decisório, o que contribui para decisões inteligentes de atribuição de recursos no processo de elaboração do orçamento; e
- f) aperfeiçoa a comunicação entre executivos da matriz e executivos das unidades, ou entre executivos de níveis administrativos diferentes dentro da mesma unidade, mediante uma sequência de atividades predefinidas, por meio das quais se pode chegar a um conjunto de objetivos e planos mutuamente aceitos.

Já como desvantagens e limitações, Anthony e Govindarajan (2006) destacam:

- a) o perigo de o plano estratégico virar atividade burocrática de mero preenchimento de formulários, desprovida de pensamento estratégico e de suas finalidades típicas;
- b) a criação de um grande departamento ou unidade de planejamento estratégico para a elaboração do plano estratégico: o planejamento estratégico deve ser atribuição do pessoal de linha, primordialmente: o departamento de planejamento estratégico deve ser o mais enxuto possível, focando as atividades de coordenador, catalisador, expositor e auxiliador do processo de planejamento estratégico da organização;



c) o planejamento estratégico consome tempo considerável da administração e é de alto gasto financeiro para efetivação do planejamento e manutenção;

d) para auferir benefícios significativos do plano estratégico é desejável que sua efetivação ocorra em organizações instáveis ou em franco crescimento;

e) o plano estratégico não é eficaz em organizações que não podem, não conseguem ou não querem fazer projeções confiáveis sobre o futuro; e

f) não será bem-sucedido em organizações cuja alta administração prefira não administrar usando efetivamente o planejamento estratégico formal como ferramenta de gestão.

Com relação ao uso dessa relevante ferramenta gerencial pelas sociedades cooperativas, Meinen e Souza (2010) alertam que, relativamente ao planejamento estratégico em cooperativas de crédito, constituem ameaças internas ou externas à sua eficácia:

a) deficiências nos controles internos da sociedade;

b) limites operacionais baixos; e

c) queda das taxas de juros. Segundo esses autores, os controles internos das cooperativas de crédito sempre carecem de melhorias.

Suas falhas aumentam o risco operacional, provocando perdas que diminuem as sobras líquidas da cooperativa. São deficiências comuns verificadas nos processos operacionais: (a) formalização inadequada do crédito; (b) falta de controle de taxas de captação; e (c) ausência de procedimentos adequados operacional, de cobrança.

## 2.5 COOPERATIVISMO

O Cooperativismo tem crescido em grande escala em nosso meio, uma grande parte da população é associado em algum tipo de Cooperativismo, seja ela de Crédito, agrícola, habitacional, consumo ou outras. São organizações que se baseiam na democracia, participação, direitos e deveres sem discriminar seus associados (GAWLAK, 2001).

A primeira Cooperativa surgiu no Século XIX na Inglaterra, no ano de 1844, chamada de Rochdale Equitable Pioners/ Society limited. O Surgimento da Cooperativa veio pela necessidade de mudança em um momento em que os salários eram baixos e a jornada de trabalho era longa chegando a ser de 18 horas diárias, 28 tecelões se uniram assim criando a primeira Cooperativa, fornecendo açúcar, farinha de trigo e aveia para seus primeiros associados. (GAWLAK, 2001).

Em termos preliminares, uma sociedade cooperativa é uma organização especial de pessoas unidas pela cooperação e ajuda mútua, sem finalidade lucrativa. É geralmente administrada por seus próprios membros. Nas Assembleias Gerais, cada participante ou cooperado equivale a um único voto decisório, independentemente do cargo social por ele ocupado na sociedade, do seu montante de capital social na cooperativa ou das quantidades de quotas ou ações de capital que ele detém da sociedade (GAWLAK, 2001).

Os resultados financeiros são distribuídos a cada membro conforme sua participação e operação junto à cooperativa a que pertence, não havendo qualquer vínculo com o valor de capital possuído pelo sócio (GAWLAK, 2001).

Foi em meados do século XIX, mais precisamente em 1889, que surgiu a primeira cooperativa do país. Uma cooperativa de consumo em Ouro Preto/Mg. Já no século XX, em 1902, surge a primeira cooperativa de crédito do país, no Rio Grande do Sul. E, em 1906, começam a se desenvolver as primeiras cooperativas agropecuárias nacionais. Essas são as primeiras instituições do Movimento Cooperativo Brasileiro de que se tem registro. Marcam a origem da implantação do sistema no país. Mas é claro que as raízes dessa ideia nasceram bem antes, antes até da colonização do país. (ALMEIDA, 2009).

### 2.5.1 Cooperativa de Crédito

O cooperativismo de crédito chegou ao Brasil em 1902, trazido pelo Padre Theodor Amstad, desenvolvendo-se na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. Theodor Amstad, ordenado sacerdote na Inglaterra e posteriormente enviado para o Brasil, precisamente para o interior do Rio Grande do Sul, sendo esta a Cooperativa de Crédito mais antiga do País e até os dias de hoje as Cooperativas continuam ajudando na organização, no trabalho, e no desenvolvimento econômico do País (PINHEIRO, 2006).

Theodor trabalhava como missionário, desenvolvendo trabalhos sociais nas colônias alemãs. O pároco foi responsável pela difusão do cooperativismo, fundando em Linha Imperial a primeira cooperativa de crédito do Brasil, denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Essa cooperativa continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis. O cooperativismo de crédito se tornou viável, diante da situação econômica e social que se encontravam os imigrantes. Com o desemprego que assombrou a Europa, os imigrantes chegaram ao Brasil com muito entusiasmo e disposição para trabalhar, entretanto, encontraram no território brasileiro situação diversa daquela prometida, pois as

terras ofertadas localizavam-se longe dos centros urbanos, os terrenos localizavam-se em pequenos vales, dificultando o plantio agrícola, não havia incentivo estatal na concessão de crédito, tanto no estímulo para investir nas terras, adquirindo insumos, quanto na estruturação, para construção de estradas, pontes, etc. (Portal do Cooperativismo).

A dificuldade também se estendia na busca de incentivos nos bancos privados, que viam a concessão de crédito como risco de investimento, sendo assim, como última instância, os colonos recorriam aos financistas mais abastados da região, que acrescentavam juros exorbitantes sobre valor emprestado, fazendo com que os colonos vendessem suas terras para honrar com as dívidas. Após conquistar a confiança dos colonos e implementar a primeira cooperativa, Amstad permaneceu difundindo o cooperativismo, ajudando a fundar mais cooperativas. Além disso, fortaleceu o espírito de cooperação pelo desenvolvimento sustentado, harmônico e democrático (Portal do Cooperativismo).

Em 1906, foi constituída no município de Lajeado, no Rio Grande do Sul, a primeira cooperativa de crédito do tipo Luzzatti, denominada Caixa Econômica de Empréstimos de Lajeado, como tal inspirada no modelo do italiano Luigi Luzzatti, tendo como principal característica a não exigência de vínculo para associação, ou seja, qualquer pessoa, mesmo sem vínculo ao ramo rural poderia associar-se a cooperativa. Essa cooperativa permanece em atividade, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Lajeado. Entre 1902 e 1964, surgiram 66 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, baseadas pelo modelo Raiffeisen (SANTOS, 2005).

As cooperativas, que também são organizações, geralmente atuam num mercado competitivo e dinâmico, campo de atuação das empresas, em diversos ramos. Há algum tempo, as cooperativas de crédito brasileiras, estão assumindo várias características das outras instituições financeiras operantes no País, nos modelos de gestão, perfil da equipe gerencial, ou leiaute organizacional, nos produtos e serviços ofertados a seus associados. Dessa maneira constata-se que, ambiente competitivo, globalização e elevados faturamentos são indutores para que as cooperativas adotem uma administração profissional, ou seja, levada a efeito por gestores qualificados e atualizados (ALMEIDA, 2009).

Ressalte-se ainda que, atualmente, o setor ou sistema cooperativista do Brasil está bem estruturado. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2010), dada a representatividade econômica das cooperativas nacionais, destaca-se a relevância de se conhecer a realidade gerencial dessas sociedades especiais, objetivando apresentar melhorias que possam otimizar seu processo de gestão (Portal do Cooperativismo).

### 2.5.2 Gestão Financeira em cooperativas de crédito

Gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras de uma empresa. Em uma cooperativa de crédito ela é importante para que obtenha um planejamento financeiro a curto, médio e longo prazo e também para que ocorra a definição de produtos, taxas, prazos, limites mínimos e máximos e outras condições aplicáveis aos processos de captação e aplicação de recursos.

Supervisionar funcionamento das cooperativas filiadas com vistas ao cumprimento da legislação e acompanhar a gestão e análise do risco das cooperativas singulares também são partes dessas ações, assim como realizar apoio jurídico as Bases e Singulares. A gestão financeira permite a empresa adotar medidas para assegurar o cumprimento das normas e legislação, através de auditoria, realizar a gestão dos Recursos Humanos através dos processos de recrutamento e seleção, plano de cargos, rotina trabalhista e saúde ocupacional garantido o cumprimento da legislação trabalhista, elaborar e aplicar medidas disciplinares, com o objetivo de ajustar procedimento operacional e administrativo para as Singulares.

## 2.6 Estudos Anteriores

Utilizou-se o entendimento das teorias e da aplicabilidade das pesquisas relacionadas para o entendimento e busca de estrutura teórica sobre as práticas e processos orçamentários. Esses estudos anteriores contribuem para o direcionamento da pesquisa no que diz respeito à busca do tema e direcionamento dos objetivos.

Kennis (1979) examinou alguns efeitos das características de metas orçamentárias como: participação, clareza, *feedback*, avaliação e dificuldade no trabalho relacionados com as atitudes (satisfação, envolvimento com o trabalho, a tensão no trabalho); verificou também a relação do orçamento com atitudes como a motivação e ainda aplicou uma auto-avaliação de desempenho para 169 gerentes responsáveis pelo orçamento. Os resultados mostraram que clareza nas atitudes dos gestores tem efeitos positivos e significativos com a participação orçamentária. Participação, clareza e objetividade demonstraram ter influência significativa

no desempenho orçamentário dos gestores.

Kren (1992) examinou a percepção das informações relevantes, entre as variáveis do orçamento participativo e o desempenho individual dos gerentes. Concluíram que as informações pertinentes ao trabalho facilitam a tarefa relacionada à tomada de decisão. Os resultados deste estudo apontam que a participação afeta o desempenho, não diretamente, mas através informações relevantes pertinentes ao trabalho.

Estudos realizado por Almeida e Catelli (2001), teve como objetivo verificar a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário, partindo do pressuposto de que o orçamento participativo diminui a assimetria informacional. A pesquisa é intitulada “Participação orçamentária e assimetria informacional pode se fazer presente em uma empresa multinacional”.

Anthony e Govindarajan (2001), em seu estudo ressaltam sobre a importância do controle gerencial para verificar se as decisões foram cumpridas e determinar novas decisões, verificar se as metas estão sendo atingidas para dar continuidade ao processo. Estudam também a possibilidade de um orçamento bem elaborado acabar enfraquecendo a empresa pelo seu não cumprimento. Assim sendo, para estes autores, o controle gerencial, é um instrumento de implementação de estratégias e auxilia a administração na direção de seus objetivos estratégicos.

Castanheira (2008), explana sobre o uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial.

Para os autores, a assimetria informacional pode se fazer presente no processo orçamentário, já que o planejamento, a execução e o controle dos objetivos empresariais dependerão da ação dos gestores e estes poderão ter mais informações. Os autores constataram que a empresa objeto de estudo possui orçamento participativo, mas que tal condição não diminuiu a assimetria informacional.

Após apresentação da revisão teórica com estudos e autores consagrados na literatura orçamentária, apresenta-se na sequência a metodologia utilizada para que o objetivo do estudo seja alcançado.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta parte do trabalho será abordado os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento prático da pesquisa contemplando desde o tipo de pesquisa, procedimento de coleta e de análise dos dados.

### 3.1 Tipos de pesquisa

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é de cunho Descritivo. Para melhor compreensão dos objetivos propostos é necessário fazer análise de fatos e principalmente levantamento de dados, através de documentos e informações sobre o assunto investigado para a realização deste trabalho. Conforme Abreu (2004, p. 5) *apud* Beuren (2002):

A pesquisa descritiva caracteriza-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e explicativa, ou seja, não é tão preliminar quanto à primeira nem tão profunda como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos (ABREU, 2004).

Com o recurso da pesquisa descritiva, criam-se possibilidades de uma melhor verificação de dados contribuindo para o entendimento e desenvolvimento das ideias, com base nos conceitos levantados no decorrer da pesquisa.

Conforme Silva e Menezes (2001, p.21), a pesquisa descritiva visa:

Descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento, (SILVA e MENEZES (2001, p.21).

Com observação e classificação dos dados investigados sobre Metas e Planejamento Orçamentário e em termos específicos, torna-se mais clara a busca pela solução dos objetivos propostos, uma vez que, o levantamento dos dados constitui-se de características de identificação e análise dos conteúdos com resultados concisos, dando objetividade e clareza para as discussões propostas no desenvolvimento do estudo.

No desenvolvimento da explanação das ideias sobre Metas e Planejamento Orçamentário, esta pesquisa acontecerá em três dimensões. Quanto aos procedimentos classifica-se como sendo estudo de caso. O tema de pesquisa: Definição de metas para alcançar os resultados do planejamento orçamentário, é necessário realizar um estudo mais aprofundado para compreender qual a importância das metas e do planejamento orçamentário dentro desse setor tão importante nesta empresa.

Nesta perspectiva de análise será feito um estudo de caso, que segundo Gil (1991, p. 23) é, “Quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Assim facilitará na explanação dos resultados de maneira mais detalhada ajudando na compreensão dos dados demonstrados na pesquisa.

Discorre Sato (2009), estudo de caso é definido como: “[...] investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Sendo assim, este estudo torna-se essencial para a obtenção de informações mais específicas, que contribuem significativamente para os resultados do trabalho, o estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. A escolha da empresa estudada pautou-se na sua importância para definição das metas e a composição do planejamento orçamentário na cooperativa e a acessibilidade às informações necessárias. O estudo de caso, de acordo com Yin (2005), é utilizado para promover a busca de conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Para a realização da pesquisa utilizou-se um protocolo de estudo e este representa um roteiro ao pesquisador, abrangendo os procedimentos e regras a serem seguidas na formulação e utilização do instrumento de pesquisa, trazendo maior confiabilidade na coleta dos dados em estudos de caso (YIN, 2005).

Como técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada e um questionário estruturado. As questões foram elaboradas com base nos estudos de Chong e Johnson (2007), Kenis (1979), Kren (1992), Nouri e Parker (1998).

O questionário para investigação foi composto com 19 questões objetivas fechadas, com o objetivo de identificar a visão dos colaboradores quanto a elaboração e a participação dos mesmos no plano orçamentário da cooperativa. Foi elaborado no Google Formulários e enviado via mídia aos entrevistados, antes contatados através de ligações telefônicas.

Aplicado ao setor de analistas de negócios cooperativas teve por finalidade avaliar a percepção dos analistas sobre questões que revelam seu envolvimento tanto no estabelecimento quanto no alcance das metas e a realização do planejamento orçamentário dentro do setor.

### 3.2 Procedimento de coleta de dados

Na concepção de Cervo e Bervian (1996 p. 138), “O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. E refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

Foi elaborado um questionário com base nos estudos Chong e Johnson (2007), Kenis (1979), Kren (1992), Nouri e Parker (1998)., com questões correspondentes a metas e planejamento orçamentário possibilitando confrontar as opiniões dos entrevistados, colaboradores da área de análise de negócios da empresa, e questões sobre sua participação na elaboração dos mesmos.

Questionários construídos com questões do tipo fechado apresentam a vantagem de se poderem comparar respostas em virtude da sua pouca variabilidade; além disso, são fáceis de responder e produzem respostas mais facilmente analisáveis, codificáveis e de fácil tratamento estatístico, (BARROS e LEHFELD, 1990; LAKATOS e MARCONI, 2001).

O questionário de pesquisa aplicado aos profissionais do setor de análise de negócios da cooperativa teve por finalidade, coletar dados específicos como sua participação na definição das metas e no planejamento orçamentário, sua satisfação em trabalhar na empresa, entre outros dos profissionais do setor de análise de negócios da cooperativa, bem como suas opiniões sobre metas e planejamento orçamentário de um modo geral ou específico do seu setor. As perguntas do questionário foram elaboradas com base nos estudos analíticos de Kenis (1979) e Kren (1992). Trazendo questionamentos relacionados a participação na elaboração das metas, nível de aceitação das metas e sobre o compromisso em relação ao cumprimento das metas.

O questionário foi dirigido preferencialmente aos analistas de negócios da empresa, e está dividido em quatro grupos de questões, na primeira parte as informações gerais sobre a participação dos analistas na elaboração das metas e do planejamento orçamentário e na segunda parte, as informações e percepções dos analistas, com este grupo de questões pretendeu-se identificar a percepção dos profissionais de análise de negócios sobre o grau de dificuldade para se alcançar as metas estabelecidas.

O questionário, em sua terceira parte permitiu proceder com um diagnóstico sobre o setor de análise de negócios, e na quarta parte identifica o que os analistas pensam sobre trabalhar na empresa e sua participação nos lucros e resultados da empresa.

- a) Informações gerais sobre assuntos considerados pessoais, como orgulho e realização em trabalhar na empresa e sobre indicar a empresa para amigos, como sendo um excelente lugar para se trabalhar.



- b) Aspectos relativos a questões de participação nos lucros e resultados da empresa como quesito para alcançar as metas. Este grupo de questões procurou identificar a vivência dos colaboradores dentro de seus cargos e seus estímulos para alcançar as metas.

### 3.3 População e Características da Amostra

População é a totalidade de indivíduos que tem em comum uma ou mais características, das quais se pretende analisar.

Conforme Silva (2003), uma amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões. Deste modo, a amostra é o próprio setor de análise de negócios e seus respectivos colaboradores em sua totalidade.

Para a realização desse trabalho foi escolhido o universo pesquisado: analistas de negócios diretamente envolvidos com a temática.

A pesquisa foi realizada em uma Cooperativa de Crédito no sudoeste do Paraná no Setor da análise de negócios. A pesquisa foi realizada através de um questionário os quais 30 colaboradores, da área de análise de negócios da empresa voluntariamente responderam tendo 100% de participação dos analistas da Cooperativa pesquisada, sendo estes de diversas cidades. Para responderem o questionário os colaboradores não precisaram se identificar, obtendo-se assim maior precisão nos resultados.

### 3.4 Procedimentos de Análise e Discussão dos Dados

Depois de coletados os dados através os mesmos foram analisados e interpretados. O objetivo da análise é organizar os dados coletados de modo que forneçam as respostas ao problema da pesquisa. A interpretação tem como objetivo encontrar o sentido mais amplo das respostas, fazendo a ligação destas com conhecimentos anteriores (SILVA, 2005).

Será utilizado o método de análise descritiva, que é utilizada para relatar o comportamento de uma variável em uma população ou no interior de uma subpopulação, utilizando para a análise dos dados os instrumentos disponibilizados pela estatística (BEUREN, 2003).

A análise descritiva se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno. Para tanto, vale-se de técnicas estatísticas

como calculo percentual, para analisar os dados de forma a dar suporte às interferências do pesquisador (BEUREN, 2003).

Neste caso, as perguntas fechadas serão tratadas em forma de gráficos, agrupando em porcentagens os dados recolhidos de cada questão. Os gráficos serão gerados automaticamente no Google Formulários, conforme os entrevistados forem reenviando o questionário respondido.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS – ESTUDO DE CASO

### 4.1 Histórico da Cooperativa de Crédito Objeto deste estudo

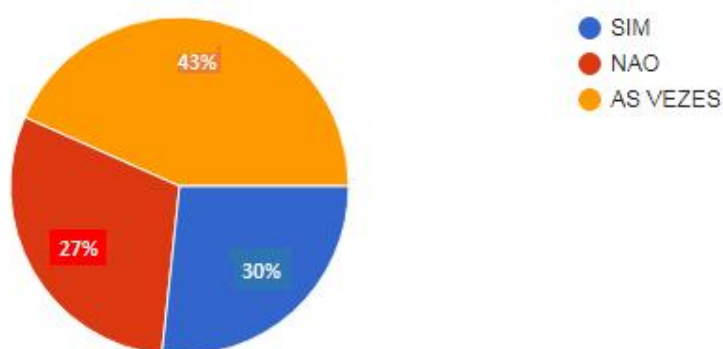
A Cooperativa objeto de estudo foi fundada em 1996. Nos meses seguintes à sua abertura foram inauguradas outras filiais em outras cidades, fechando o ano de 1996 com cinco cooperativas e 1.639 sócios, número bem superior aos 100 sócios fundadores. O ano de nascimento desta é também o ano de criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, o Pronaf.

### 4.2 Análise de Dados - Respostas Avaliação - Questionário

Esta parte do trabalho apresenta os resultados obtidos após o tratamento dos dados levantados através de questionários, apresentando o entendimento dos colaboradores da área de análise de negócios da empresa pesquisada.

Na primeira parte buscou-se saber qual a participação e o envolvimento dos analistas na definição das metas para o plano orçamentário. Na segunda parte, fez-se a percepção de como as metas são expostas pelos superiores, de que forma incentivam os colaboradores a alcançá-las e o grau de dificuldade para que tenham resultado positivo no alcance das mesmas.

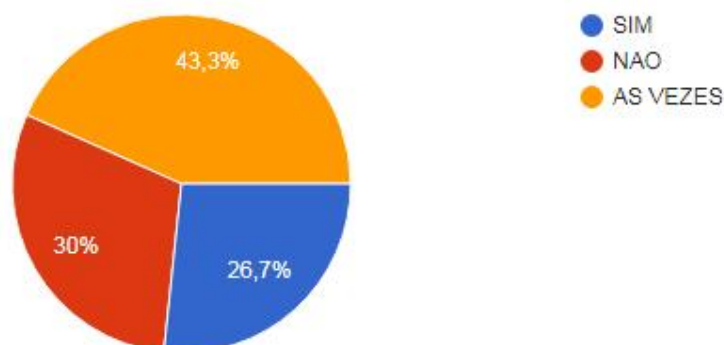
Na terceira parte, foram questionados sobre o grau de satisfação em trabalhar na instituição, e, na última parte, abordou-se questões sobre o que os influenciam a alcançar as metas propostas pela instituição.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 1** – Opinião dos entrevistados sobre seu envolvimento no planejamento orçamentário.

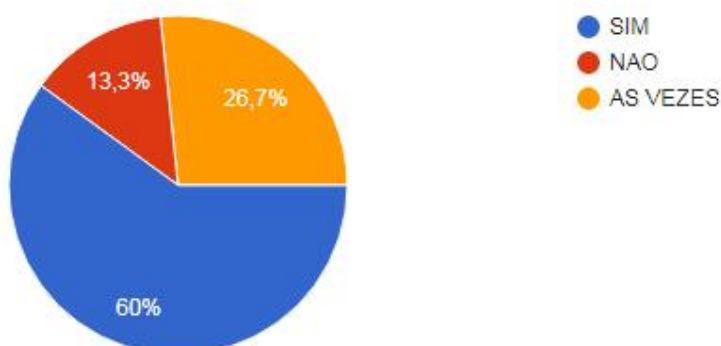
Com relação ao envolvimento dos analistas na definição de todas as partes do orçamento, 30% dos analistas responderam que sim, que são envolvidos, 26,7% responderam que não são totalmente envolvidos, e 43,3% responderam que às vezes são envolvidos, o que sugere que maior parte ainda não se sente totalmente envolvido no processo.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 2** – Opinião dos entrevistados sobre a definição do orçamento mediante sua satisfação.

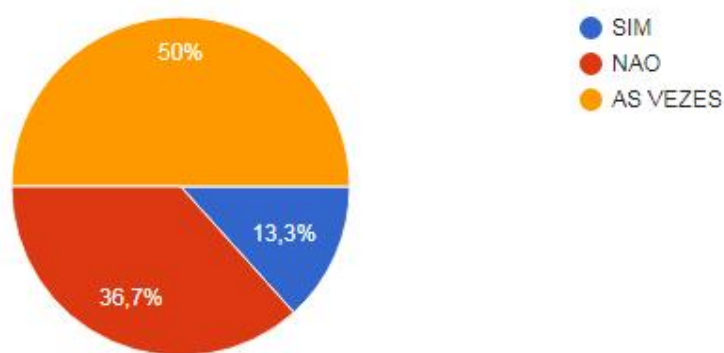
Na questão de o orçamento ser definido mediante a satisfação dos analistas, 26,7% responderam que sim, 30% responderam não e 43,30% responderam que às vezes, verifica-se um forte indicador de que a empresa nem sempre leva em consideração a satisfação da maioria dos colaboradores.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 3** – A opinião dos analistas como um fator importante na definição do orçamento.

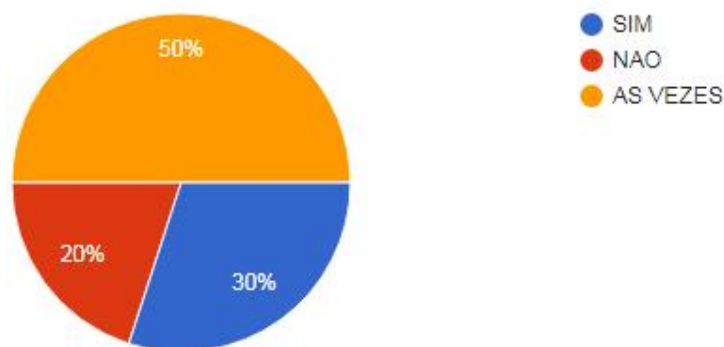
Destes 30 colaboradores apenas 13,3% não acreditam que a empresa leva em consideração a opinião dos analistas para definir o orçamento, 26,70%, acreditam que somente às vezes a empresa leva em consideração suas opiniões no tocante a isso, e a grande maioria, 60% dos analistas entrevistados responderam que sua opinião tem sido um fator importante na hora da definição do orçamento conhecer. O que leva a crer que a maioria estão se sentindo valorizados e importantes dentro da organização.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 04**– Opinião dos analistas sobre sua influência, controle ou definição da formulação dos objetivos do orçamento.

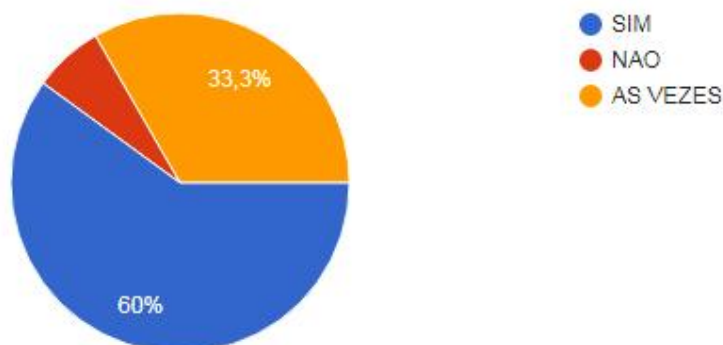
Os analistas foram questionados sobre a influência, controle e definição da formulação dos objetivos do orçamento, 36,7% responderam que não têm influência nem controle algum, 13,3% responderam que sim e 50% responderam que às vezes; indicando que na maior parte das vezes a empresa apenas impõe as metas sem participação destes.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 5** – Opinião dos entrevistados sobre os objetivos orçamentários serem muito difíceis de alcançar, mesmo estes parecerem fáceis.

A análise feita para saber das dificuldades das metas em ser alcançadas, mesmo aparentando facilidade, a grande maioria respondeu que às vezes as metas são difíceis mesmo parecendo fácil, 30% respondeu que são difíceis e apenas 20% responderam que não têm dificuldade em alcançar as metas.

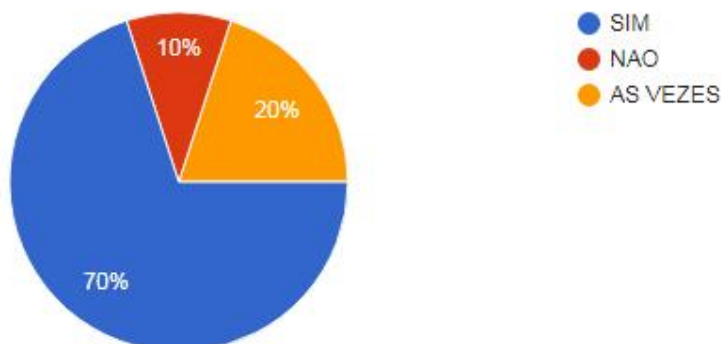


**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 6** – Opinião dos Entrevistados sobre as informações estratégicas que recebem para avaliar alternativas em tomadas de decisões importantes.

Tomar decisões importantes nem sempre é algo fácil, mas quando o colaborador recebe ferramentas estratégicas para resolver situações complicadas, nesta questão, a grande maioria de 60% dos colaboradores pesquisados, diz receber da empresa suporte para garantir que decisões importantes sejam tomadas de forma segura, apenas 6,7% diz não ter este suporte

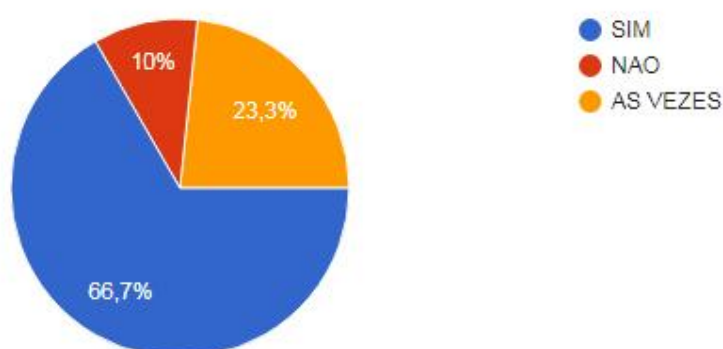
e 33,3% diz que apenas às vezes. Diante disso, percebemos que a maioria se sente confortável diante de conflitos.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 7** – Opinião dos entrevistados sobre os objetivos orçamentários exigem um grande esforço para alcançá-los.

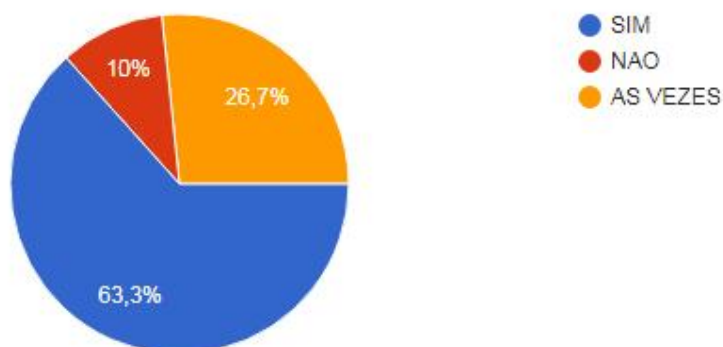
Na análise, do esforço que se faz necessário para alcançar os objetivos orçamentários, verificou-se a que a opinião da maioria, contabilizada em 70% desprende grande esforço para que estes objetivos sejam alcançados, 10% diz não precisar de muito esforço e 20% fica na variação de que vezes sim, vezes não. Isto faz-nos crer que os profissionais de área de análise de negócios, estão sujeitos a confrontos em seu cotidiano exigindo deles grande esforço para não comprometer os resultados do planejamento.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 8** – Opinião dos Entrevistados sobre a necessidade de se ter um alto grau de habilidade para atingir plenamente os objetivos orçamentários.

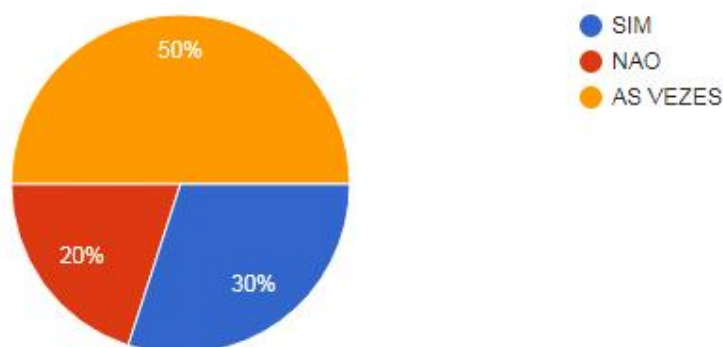
Com relação à habilidade a maioria contabilizada em 66,7% acredita que necessita grandes habilidades para superar a estimativa de cumprimento dos objetivos, ou seja, maior parte, sentem-se pressionados à buscarem novos conhecimentos e desenvolver habilidades capazes de melhorar seu desempenho. 23,3% sentem-se pressionados às vezes, e minoria de 10%, acredita que não precisa ter grandes habilidades para alcançar estes resultados.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 9** – Opinião dos Entrevistados sobre a possibilidade alcançar as metas mesmo sendo difíceis.

Sobre a definição das metas serem difíceis 63,3% acredita que mesmo sendo difíceis, são possíveis de serem alcançadas no tempo determinados, 26,7% respondeu que às vezes e apenas a minoria de 10%, diz não ser possível. O que nos mostra que a maioria se compromete mesmo diante da aparente dificuldade a alcançar e cumprir as metas da unidade.

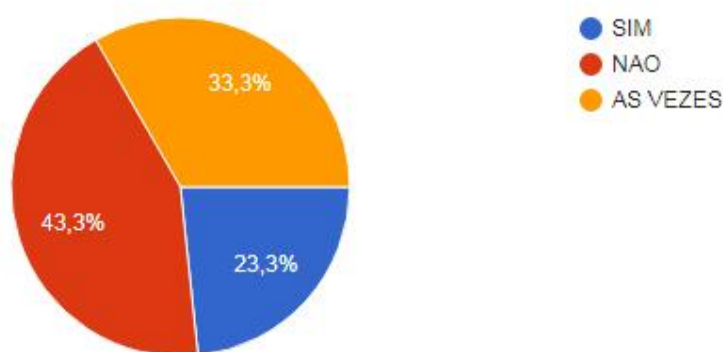


**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.



**Gráfico 10** – Opinião dos Entrevistados sobre o supervisor conversar sobre orçamentos enquanto fala sobre eficiência.

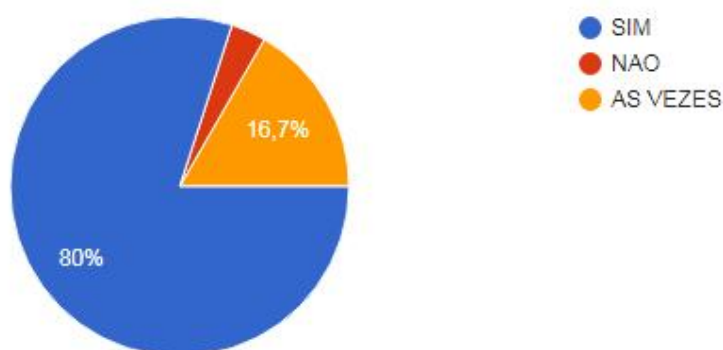
Falar sobre eficiência nem sempre é fácil para os gestores, um superior quando fala sobre isso deve falar sim sobre orçamentos, pois a eficiência é que os fazem ser alcançados, feedback's são sempre necessários para que tanto colaborador quanto gestor analise as necessidades de melhorias e façam alinhamentos para que as metas sejam alcançadas de forma positiva. 30% dos analistas dizem perceber que a interferência do gestor no controle da eficiência vem sempre acompanhados por conversas sobre orçamento, 20% diz não haver este tipo de conversa e 50% diz perceber que apenas às vezes o gestor analisa orçamentos para cobrar a eficiência.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 11** – Opinião dos entrevistados sobre variações de orçamento como fatores de aumentos salariais.

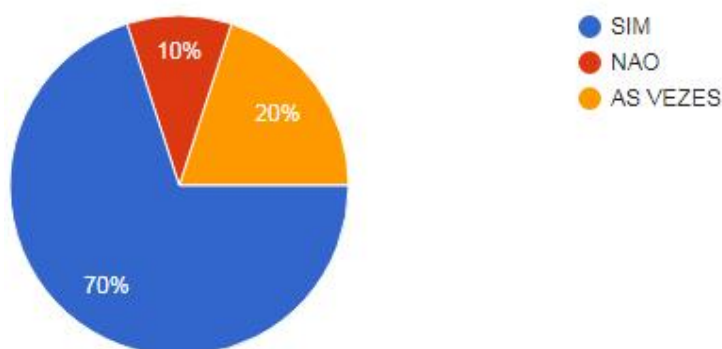
É de conhecimento geral que, se a empresa crescer, o colaborador também crescerá, por isso, variações de orçamento têm sido usadas no mundo corporativo como oportunidade de maiores ganhos. Metas alcançadas, são sem dúvida maiores rendimentos para a empresa, sendo assim muitas empresas têm usado as metas para bonificação ou aumento salarial, nesta questão apenas 23,3% dos analistas responderam que as variações de orçamento, tem sido usada para aumento de salário. 33,3% diz que não e 43,3% diz que às vezes, como todos trabalham dentro da mesma organização, e segundo seu histórico esta trabalha com metas de desempenho para bonificação, percebe-se que não está ficando claro nas afirmações dos gestores, que o empenho em alcançar as metas, renderá financeiramente aos colaboradores.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 12** – Opinião dos Entrevistados sobre indicar a organização para amigos como sendo um excelente lugar para se trabalhar.

Trabalhar em um ambiente que traz satisfação, faz com que colaboradores tenham maior rendimento, 80% indicaria sua empresa para seus amigos, isto demonstra que a maioria dos analistas de negócios se sentem felizes e confortáveis com seus postos na empresa, 17,7% respondeu que às vezes e apenas 3,3% diz que não indicaria, índice este muito baixo, o que indica que a maioria, joga no time da empresa.

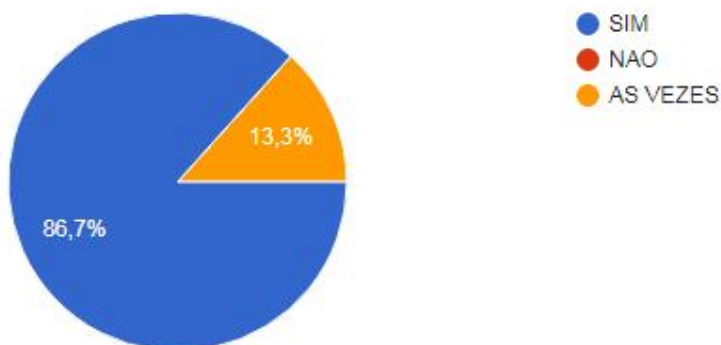


**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 13** – Opinião dos Entrevistados sobre a semelhança dos valores pessoais e profissionais dentro da organização.

Diante de questões do cotidiano, consideradas mais pessoais, as opiniões tiveram diferenças, a maioria, contabilizada em 70% diz que valores pessoais e profissionais se assemelham. Questionados sobre qual a semelhança dos valores pessoais e profissionais,

apenas 10% não identifica este padrão e 20% diz que em vezes sim, em vezes não, profissionais que identificam valores semelhantes entre a empresa e a vida pessoal tendem a ter rendimentos maiores, pois acreditam que o crescimento da empresa se confunde com seu próprio crescimento.

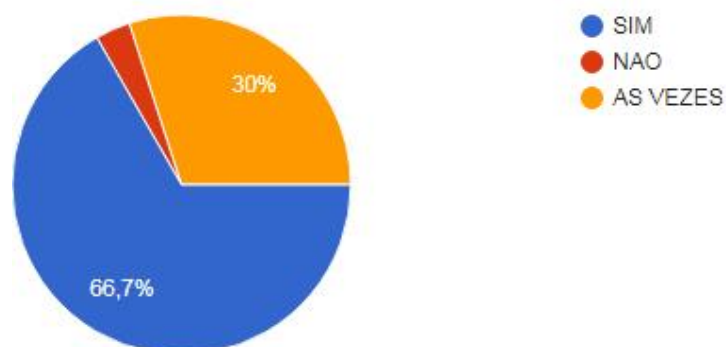


**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 14** – Opinião dos Entrevistados sobre ter orgulho em fazer parte desta organização.

O que se entende por orgulho de trabalhar em determinada empresa? Essa uma questão de proporção bastante significativa em um questionário, e aguça a curiosidade dentro do estudo por parecer ser uma questão de cunho extremamente pessoal ao passo que faz crer que não existe uma resposta correta para tal.

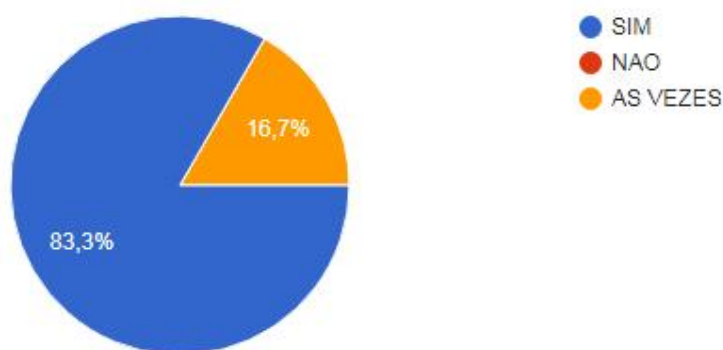
Apresentadas as sugestões de respostas, os colaboradores entrevistados se dividiram dentro das opiniões, isto tornou a análise das mesmas bastante interessantes. Nesta questão ninguém opinou não o que se torna um resultado muito positivo para a organização, 13,3% disse que às vezes, o que faz crer que em certos momentos se sentem sim, orgulhosas de trabalhar na empresa, e levando em consideração isto e a grande maioria que respondeu sim, totalizando 87,7% de respostas positivas, acredita-se que esta é uma ótima empresa para se trabalhar.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 15** – Opinião dos Entrevistados sobre a organização transmitir inspiração de forma que melhore o meu desempenho no trabalho.

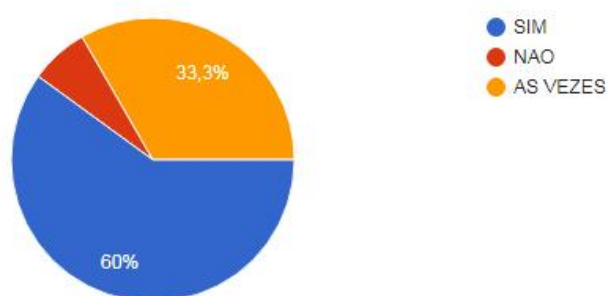
Sobre a inspiração que a empresa traz a seus colaboradores, apenas a minoria de 3,3% diz não ter inspiração alguma dentro da empresa, 66,7% se sentem totalmente inspirados para desempenhar seu trabalho e 30% diz que em determinados momentos sim e outros não, como a grande maioria respondeu positivamente, as respostas a esta questão não trazem dados preocupantes, pois mês, pois mesmo os indecisos, em certos momentos têm inspiração necessária para trabalhar.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 16** – Opinião dos Entrevistados sobre ser feliz em ter escolhido esta organização para trabalhar.

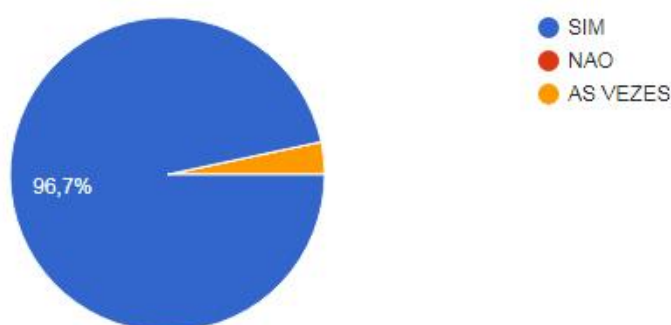
Muitas pessoas passam uma vida toda desgostosas com seu trabalho, trabalho se tornado um fardo, e, em consequência disso, seu rendimento se torna baixo, sobre esta questão, de estar feliz em escolher esta empresa para se trabalhar, quase a totalidade de analistas respondeu positivamente, totalizando 83,3% e 16,7% respondeu que vezes sim, vezes não, nenhum analista respondeu negativamente.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 17** – Opinião dos Entrevistados sobre a empresa ser o melhor dos possíveis locais para se trabalhar.

Todos nós em algum momento de nossas vidas, repensamos nossas posições, e pensamos que poderíamos encontrar algum lugar melhor para desempenhar nossa vida profissional, questionados, sobre esta organização ser a melhor possibilidade de trabalho, mais da metade acredita que sim, apenas 6,7% acredita que existem lugares melhores e 33,3% mostrou-se confusa com esta questão e não respondeu que às vezes.

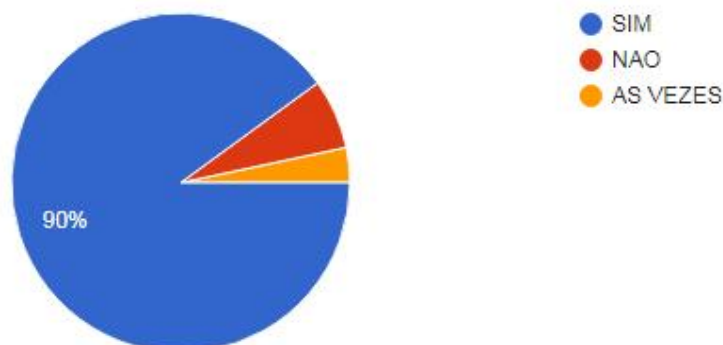


**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 18** – Opinião dos Entrevistados sobre o crescimento da empresa como fator importante para o cumprimento das metas.

Acredita-se que o crescimento da organização, faz com que seus colaboradores percebam que estão no caminho certo e que este fator faz com que estes, sintam-se motivados para alcançar as metas e trazer mais crescimento à organização, a maioria absoluta respondeu que sim, contabilizados 96,7% dos analistas, acredita que o crescimento da empresa os motiva

para o alcance de suas metas e apenas 3,3% disse que às vezes, nesta questão nenhum analista respondeu não.



**Fonte:** Pesquisa de Campo Dezembro/2017.

**Gráfico 19** - Opinião sobre a influência da participação dos lucros da empresa para o cumprimento das metas.

Grande parte das organizações, trabalham com as metas de desempenho para crescimento, oferecer bonificações financeiras e participações nos lucros da cooperativa é um meio de incentivar os colaboradores a alcançar os resultados almejados e motivam 90% dos analistas de negócios da organização em estudo, 10% ficaram divididos em colaboradores que apenas as vezes se motivam por lucros financeiros e bem poucos não se sentem incentivados por este motivo.

#### 4.3 Síntese dos resultados obtidos

A participação orçamentária influencia na definição das metas orçamentárias na empresa estudada e os resultados são semelhantes aos observados nos estudos de Kenis (1979), Krenn (1992). Os achados deste estudo, em vista de suas limitações, despertam interesse para a realização de novas pesquisas sobre participação orçamentária. Dessa forma, recomenda-se ampliar a quantidade de empresas para fins comparativos dos resultados, inclusive de diferentes setores, e recomenda-se que seja aplicada a pesquisa para funcionários sem nível de chefia.

Na visão dos colaboradores a respeito da sua participação na elaboração das metas e do plano orçamentário constatou-se que buscam melhorias no seu trabalho diário para alcançar

as metas estabelecidas pela empresa, mas nem sempre participam diretamente na elaboração dos mesmos, externando assim em partes, sua insatisfação com relação a isso. E, a insatisfação, em alguns momentos, traz a falta de motivação para trabalhar.

Os fatores apontados a respeito da exposição das metas por parte dos gestores mostram que nem sempre há clareza nas colocações e que isto faz com que as metas se tornem difíceis mesmo parecendo serem fáceis. Alguns colaboradores aparentam estar confortáveis diante de conflitos, mas apontam para estes confrontos como sendo a causa de resultados que acabam comprometendo o orçamento.

No que diz respeito à parte sobre a satisfação de trabalhar na empresa, os colaboradores afirmam que indicariam a empresa para amigos trabalharem, destacando o local como excelente para se trabalhar. Consideram os valores da empresa (cooperativa) como semelhantes aos pessoais, e a fusão de ambos trazem resultados positivos.

Identificou-se também a não unanimidade nas opiniões no que tange as influências internas para alcançar as metas, a maioria demonstra que não é somente o incentivo financeiro que contribui para o alcance das metas. Mas, também a valorização humana e a felicidade em trabalhar na empresa que mais os incentivam. Concluiu-se que a maioria dos colaboradores acredita que o crescimento da cooperativa e a participação nos lucros fazem com que estes se esforcem para alcançar as metas e trazer resultados positivos no orçamento. A pesquisa também mostrou que muitos consideram a melhor cooperativa entre as possíveis para se trabalhar.

Existem várias razões pelas quais um profissional deixa de cumprir as metas, muitos paralisam diante do confronto ou se sentem desmotivados. Muitos acreditam que as penalidades também auxiliam, mas que incentivos são auxiliares do desempenho positivo. Na questão recebimento gratificações os colaboradores se sentem valorizados pela empresa e entendem que crescem juntamente com a cooperativa.

Quando os colaboradores conhecem as prioridades da empresa e entendem que seu trabalho se relaciona com a estratégia corporativa, ficam mais propensos a sentir que seu trabalho tem significado, melhorando sua conexão com a organização e o engajamento fazendo com que as metas sejam atingidas com maior facilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi demonstrar a definição das metas para alcançar resultados no planejamento orçamentário e identificar quais são as características do processo orçamentário em cooperativas de crédito.

Os objetivos específicos demonstraram a participação dos analistas de negócios da Cooperativa de crédito quanto a elaboração do planejamento orçamentário, a pesquisa demonstrou que grande parte do planejamento é feito com a participação direta ou indireta dos mesmos, mas ainda tem partes a serem melhoradas, principalmente no que diz respeito à comunicação.

Com relação ao nível de aceitação e comprometimento no cumprimento das metas das metas pelos analistas de negócios da Cooperativa de crédito, evidenciou-se que a maioria aceita facilmente e se compromete totalmente com o alcance da mesma, este comprometimento não vem apenas pela participação dos lucros, mas também pela realização pessoal e conforto em trabalhar na empresa.

Os resultados obtidos também permitiram criar um perfil geral do processo orçamentário ou de projeções em uso na cooperativa de crédito estudada. Sendo assim, as características observadas foram:

a) A Cooperativa possui uma tendência ou ambiente propício a uma administração profissional, haja vista a formação acadêmica, atividade profissional ou nível cultural dos colaboradores entrevistados.

b) A Cooperativa possui a área de Controladoria e auditoria interna.

c) A Cooperativa possui a área de Contabilidade, capaz de fornecer informações detalhadas;

d) A Cooperativa possui Sistema de Informação Orçamentário e de Custos bem estruturados e definidos;

e) A Cooperativa utiliza indicadores de desempenho operacional, através do sistema BI (Business Intelligence), onde consta informações referentes a movimentações de associados e desempenho operacional, dentro dele está o planejamento orçamentário, através dele o colaborador acompanha o progresso do alcance das metas de seu setor.

f) A Cooperativa utiliza o sistema chamado Trilha do conhecimento, no portal do colaborador, com cursos online para capacitação e auxílio no alcance das metas e gestão de atendimento aos associados.



g) A Cooperativa elabora integralmente o orçamento empresarial a longo prazo;

h) A Cooperativa utiliza o controle da execução orçamentária ou das projeções, ou seja, monitora o orçado versus realizado, havendo uma reunião ou outro procedimento formal de acompanhamento dos resultados, mensalmente, quando são analisadas as causas dos desvios e definidas ações corretivas, visando o cumprimento dos objetivos do processo orçamentário ou de projeções utilizadas atende à administração;

i) O orçamento empresarial é considerado uma ferramenta de apoio ao planejamento, ao processo decisório e ao controle gerencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial*. 10. ed. americana. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Antônio de Pádua. **Competências Profissionais e Educação Corporativa em Gestão de Pessoas: Um Estudo Empírico**. 2011. 314f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BEUREN, I.M. (org) LONGARAY, A. A. et al. *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.

CATELLI, Armando; ALMEIDA, Lauro Brito de; CORNACHIONE JR., Edgard Bruno; GUERREIRO, Reinaldo; LEMES, Sirlei; LIMA, Iran Siqueira; NOBRE, Waldir de Jesus; OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva; PACCEZ, João Domiracci; PARISI, Cláudio; PERREIRA, Carlos Alberto; REIS, Helvécio Luiz; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. Coordenador: Armando CATELLI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTANHEIRA, Dariane R. Fraga. *O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Economia – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

DOWSLEY, G. S.; DOWSLEY, C. V. *Origens e aplicações de recursos e economia financeira*. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1983.

FERRARI, Araceli Borsoi; DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Marcos Antônio. *Informações Contábil-gerenciais Utilizadas por Cooperativas da Serra Gaúcha e da Região Metropolitana de Porto Alegre como Apoio ao Controle Estratégico*. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n. 11, p. 87-106, 2011.

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

GAWLAK, A. RATZKE, F. A. Cooperativismo: Filosofia de vida para um mundo melhor. Curitiba: Sescop/PR-Ocepar, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LUNKES, Rogério João. Manual de orçamento. 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MEINEN, Ênio; SOUZA, João Batista Loredo de. Cooperativas de Crédito – Gestão Eficaz – Conceitos e práticas para uma administração de sucesso. Brasília: Confedbras, 2010.

NARAYANAN, V. G. Elaborando orçamentos. Harvard ManageMentor. Harvard Business School. Disponível em <<https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/hmm/budget>>. Acesso em 27 dez. 2017.

PADOVEZE. Clóvis Luíz. Planejamento Orçamentário – 2ª Edição Revista e Atualizada – São Paulo Cengage Learning, 2010.

PINHEIRO. Marcos Antonio Henriques Pinheiro. Cooperativas de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2006. p. 25.

SANTOS. João Carlos de Los. Os 25 anos da retomada do Cooperativismo de Crédito Brasileiro. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2005. p. 14.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. Orçamento na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

SATO, Sonia Sanae. **Análise Econômico-financeira Setorial: Estudo da Relação entre Liquidez e Rentabilidade sob a Ótica do Modelo Dinâmico**. 2007. 205f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SILVA, Edna Lúcia. MENEZES, Ester Muszkat **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

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

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento empresarial. 4. ed. 19. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE

### ANEXO 01: Questionário

Este questionário visa sua percepção sobre a definição de metas e planejamento orçamentário de sua empresa. Para isso é muito importante que seja respondido com seriedade para obtenção de seus objetivos.

Obrigada.

\*Assinale a alternativa que melhor expresse seu grau de concordância com a afirmação apresentada.

1. Os analistas são envolvidos na definição de todas as partes do orçamento?

sim  não  às vezes

2. O orçamento é definido mediante satisfação dos analistas?

sim  não  às vezes

3. A opinião dos analistas é um fator importante na definição do orçamento?

sim  não  às vezes

4. Os analistas influenciam, controlam ou definem a formulação dos objetivos do orçamento?

sim  não  às vezes

5. Os objetivos orçamentários são difíceis de alcançar, mesmo estes parecendo ser fáceis?

sim  não  às vezes

6. Os analistas recebem as informações estratégicas necessárias para avaliar alternativas para tomadas de decisões importantes?

sim  não  às vezes

7. Os objetivos orçamentários exigem um grande esforço para alcançá-los?

sim  não  às vezes

8. É preciso um alto grau de habilidade para atingir plenamente os objetivos orçamentários?

sim  não  às vezes

9. As definições das metas da unidade são difíceis de serem alcançadas, porém, possíveis?

sim  não  às vezes

10. O superior conversa sobre orçamento enquanto fala sobre eficiência?

sim  não  às vezes

11. Variações de orçamento tem sido mencionadas pelos superiores como fator de aumento salarial?

sim  não  às vezes

12. Indica a organização para amigos como sendo um excelente local para se trabalhar?

sim  não  às vezes

13. Os valores pessoais e os valores da organização se assemelham?

sim  não  às vezes

14. Tem orgulho em dizer para os outros que faz parte desta empresa?

sim  não  às vezes

15. A organização transmite inspiração de forma que melhore o seu desempenho no trabalho?

sim  não  às vezes

16. Se sente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar?

sim  não  às vezes

17. Esta organização é a melhor de todos os possíveis locais para os quais desejaria trabalhar?

sim  não  às vezes

18. O crescimento da organização é um fator importante para o cumprimento das metas?

sim  não  às vezes

19. A participação nos lucros da organização influenciam para o cumprimento das metas?

sim  não  às vezes