

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALINE MAURICIO GONÇALVES**

**PRÁTICAS DE CONTROLADORIA COM ÊNFASE NO ORÇAMENTO: UM  
ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA**

**2015**

**ALINE MAURICIO GONÇALVES**

**PRÁTICAS DE CONTROLADORIA COM ÊNFASE NO ORÇAMENTO: UM  
ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL CATARINENSE**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado para obtenção do Grau de Bacharel em graduação no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Kátia Aurora Dalla Libera Sorato.

**CRICIÚMA**

**2015**

**ALINE MAURICIO GONÇALVES**

**PRÁTICAS DE CONTROLADORIA COM ÊNFASE NO ORÇAMENTO: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em contabilidade gerencial.

Criciúma, 01 julho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato – Me - UNESC - Orientadora

---

Prof. Ronaldo Bilésimo – Esp. – UNESC – Examinador

Dedico este trabalho especialmente a Deus,  
aos meus pais Adair e Goreti, e ao meu irmão  
Anderson.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, meu maior mestre, por me abençoar todos os dias e permitir que tudo isso acontecesse, me proporcionando dons e me fortalecendo para chegar até aqui. Agradeço por seu amor infinito que me acolhe em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais, Adair e Goreti, meus primeiros educadores. São eles meus melhores amigos, que me acompanham em cada etapa de minha vida, sempre torcendo por mim. São neles que encontro meu refúgio, sempre me dando toda a base para enfrentar os desafios da vida. Por isso, o meu muito obrigado, pelo amor, carinho e dedicação. Amo vocês incondicionalmente.

Ao meu irmão Anderson, obrigada pelo apoio e incentivo nas horas difíceis. Sempre está disposto a me ajudar, além de me proteger e zelar por mim.

Quero agradecer de maneira especial a minha orientadora, Kátia, pelo apoio e pelas orientações, pelo conhecimento passado e pela dedicação na execução desta pesquisa, me auxiliando na concretização desse sonho.

As minhas amigas Carine e Daniele, amigas que conquistei nessa jornada e que levarei para sempre em meu coração e em minha vida. Em especial a Suelen, uma amiga maravilhosa que sempre está ao meu lado, não só no espaço acadêmico, mas em todos os instantes.

Aos meus colegas de trabalho, que me incentivaram com atos e palavras e que torcem pelo meu sucesso. Aos meus diretores Marcelo, Délbora e Leonardo, que proporcionaram a realização desse estudo na instituição em que administram.

Aos meus amigos IEQ Sede Içara que nos momentos de minha ausência dedicados aos estudos me compreenderam e me apoiaram. Em especial ao meu líder Juliano, pessoa sábia, que me ensina o bem mais precioso que são os ensinamentos de Deus.

Enfim a todos que de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desse sonho, para a minha formação profissional e sobre tudo para a minha formação humana. Muito obrigada.

“Se um dia tiver que escolher entre o mundo e o amor lembre-se: se escolher o mundo ficará sem o amor, mas se escolher o amor com ele você conquistará o mundo. ”

Albert Einstein

## RESUMO

GONÇALVES, Aline Mauricio. **Práticas de controladoria com ênfase no orçamento**: um estudo em uma cooperativa de crédito do sul catarinense. 2015. 63 p. Orientadora: Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A competitividade no cenário econômico exige que as organizações desenvolvam técnicas administrativas que auxiliem os gestores nas tomadas de decisões, promovendo a sustentabilidade e longevidade da organização. Deste modo, tem-se a controladoria como área destinada a prestar este suporte para o controle e planejamento das atividades da instituição, objetivando otimizar os lucros ou sobras, bem como trabalha com ferramentas gerenciais. Entre as ferramentas disponibilizadas pela controladoria está o orçamento que garante a empresa o implemento de metas e estratégias que almejam o futuro promissor da organização. A utilização do orçamento permite a empresa projetar seus gastos e recursos financeiros, e ainda viabilizar investimentos. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, exploratória e de natureza qualitativa. Quanto aos procedimentos adotados para a execução deste trabalho, caracterizou-se como bibliográfica e estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito do sul catarinense. Foram elaborados orçamentos de receitas, projeção do orçamento de despesas, bem como a remodelagem do mesmo já utilizado pela Cooperativa, o orçamento de investimentos, o orçamento de pessoal, o orçamento de materiais e após a sugestão da projeção dos demonstrativos de fluxo de caixa, demonstrativo de resultado do exercício e balanço patrimonial. Conclui-se que é essencial à uma organização a aplicabilidade das ferramentas gerenciais mensuradas pela controladoria, enfatizando-se a importância dos orçamentos em cooperativas de crédito, deixando evidente que a aplicação desta ferramenta é primordial, pois além da elaboração do orçamento, a ferramenta permite verificar o que foi orçado versus o realizado.

**Palavras-chave:** Controladoria. Orçamento. Cooperativa. Cooperativismo.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estágios do Planejamento .....	19
Figura 2 - Tipos de Planejamento .....	20
Figura 3 - Fluxograma do processo orçamentário .....	24
Figura 4 - Precusores do Cooperativismo .....	33
Figura 5 - Primeira cooperativa de crédito no Brasil.....	34
Figura 6 - Missão e Visão: Unicred Sul Catarinense .....	39
Figura 7 - Mapa localização Unicred .....	41
Figura 8 – Organograma Unicred Sul Catarinense .....	42
Figura 9 - Orçamento de despesas utilizado pela cooperativa: todas as agências ...	44
Figura 10 - Premissas orçamentárias para projeção 2015.....	45
Figura 11 - Orçamento de Receita – Agência Criciúma .....	47
Figura 12 – Orçamento de Despesa – Agência Criciúma .....	48
Figura 13 - Orçamento de Investimentos – Agência Criciúma .....	52
Figura 14 - Resumo Orçamentos de Receita, Despesas e Investimentos .....	53
Figura 15 - Premissas orçamento de salários .....	53
Figura 16 - Encargos sobre folha .....	54
Figura 17 - Orçamento de Salários – Setor Administrativo .....	54
Figura 18 - Orçamento de Salários – Setor de Negócios .....	55
Figura 19 - Orçamento de Salários – Agências.....	55
Figura 20 - Quantidade de materiais padrão – Agência Criciúma .....	56
Figura 21 - Orçamento de compra de materiais padrão – Agência Criciúma.....	56
Figura 22 - Projeção Fluxo de Caixa .....	57
Figura 23 - Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício .....	58
Figura 24 - Projeção do Balanço Patrimonial .....	59
Figura 25 - Organograma contemplando a controladoria.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da Controladoria .....	18
Quadro 2 - Classificação dos Custos .....	30
Quadro 3 - Princípios do Cooperativismo.....	35
Quadro 4 - Produtos e Serviços .....	40

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMESC	Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense
AMREC	Associação dos Municípios da Região Carbonífera
AMUREL	Associação de Municípios da Região de Laguna
ASS	Assessora
CSSL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DFC	Demonstração do Fluxos de Caixa
DMPL	Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
DR	Doutor
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DVA	Demonstração do Valor Adicionado
FAP	Fator Acidentário de Prevenção
FATES	Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IEQ	Igreja do Evangelho Quadrangular
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IR	Imposto de Renda
ISSQN	O Imposto Sobre Serviços De Qualquer Natureza
PF	Pessoa Física
PIS	Programa de Integração Social
PJ	Pessoa Jurídica
PPR	Programa de Participação nos Resultados
RAT	Risco Ambiental do Trabalho
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
TI	Tecnologia da Informação
UA	Unidade Administrativa
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 A CONTABILIDADE E O PROFISSIONAL CONTÁBIL.....	15
2.2 CONTROLADORIA .....	16
2.3 ELEMENTOS DA CONTROLADORIA .....	18
<b>2.3.1 Planejamento</b> .....	<b>18</b>
2.3.1.1 Planejamento Estratégico.....	20
2.3.1.2 Planejamento Tático.....	21
2.3.1.3 Planejamento Operacional .....	22
<b>2.3.2 Sistema Orçamentário</b> .....	<b>22</b>
2.3.2.1 Orçamento Estático .....	25
2.3.2.2 Orçamento Flexível .....	26
2.3.2.3 Orçamento Base Zero .....	26
2.3.2.1.1 Orçamento de Vendas e Produção .....	26
2.3.2.1.2 Orçamento de Despesas Administrativas.....	27
2.3.2.1.3 Orçamento de Caixa.....	27
2.3.2.1.4 Orçamento de Investimento e Financiamentos .....	28
2.3.2.1.5 Orçamento de Pessoal.....	28
2.3.2.1.6 Orçamento de Compras .....	29
<b>2.3.3 Contabilidade de Custos</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.4 Fluxo de Caixa</b> .....	<b>31</b>
2.4 FUNÇÕES DO CONTROLLER .....	31
2.5 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO .....	32
2.6 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO.....	34
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>36</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	36
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	37
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	38

<b>4.1.1 Histórico.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.2 Produtos e Serviços.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.3 Mercado de Atuação .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.4 Organograma.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 PROPOSTA DE MODELAGEM .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3 PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3.1 Premissas Orçamentárias .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.2 Orçamento de receitas, despesa e investimentos .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.4 Orçamento de Pessoal.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.5 Orçamento de Compras.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>4.4.1 Projeção do Fluxo de Caixa.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4.2 Projeção da Demonstração de Resultado do Exercício.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4.3 Projeção do Balanço Patrimonial .....</b>	<b>58</b>
<b>4.5 SUGESTÃO DE ORGANOGRAMA .....</b>	<b>59</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer deste capítulo, aborda-se sobre o tema e o problema do presente estudo, onde se enfoca a importância da controladoria e controle orçamentário na gestão das instituições, principalmente as financeiras. Em seguida explana-se o objetivo geral e os específicos e a justificativa para realização deste trabalho.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

O ambiente empresarial, de uma forma geral, vem evoluindo. Fatores como o aumento do número de organizações, globalização, informatização, entre outros aspectos, fazem com que o atual administrador de empresas necessite de mecanismos eficientes de gestão. Estruturas estas que contribuam com a qualidade e confiabilidade das informações geradas, demonstrando a real situação da empresa, para que os gestores possam tomar as melhores decisões.

A controladoria é uma área ligada à administração, que visa contribuir no gerenciamento administrativo, podendo verificar possíveis distorções entre o que fora planejado e o que efetivamente se realizou, proporcionando possibilidade de correções. Por conta disso, as organizações, visando ampliar as possibilidades de permanecerem e ainda de se sobressaírem no mercado onde atuam, estão se adequando a este padrão de gestão, contratando profissionais que detenham conhecimentos para tal função.

No que tange a controladoria, destaca-se o controle orçamentário, que se refere a um sistema onde ocorre o planejamento, tanto econômico como financeiro, das operações de uma organização, bem como do acompanhamento do que foi previamente estabelecido. O sistema orçamentário acontece por meio da utilização de técnicas e procedimentos contábeis, objetivando projeções em um determinado período, observando políticas e metas estabelecidas, visando melhores resultados futuros.

As cooperativas de crédito, assim como outras organizações, convivem com o desafio de concorrer num mercado globalizado, competitivo e em constantes mudanças. Por conta disso, seus gestores devem estar atentos e para ampliarem as possibilidades de se sobressaírem no mercado onde atuam, é importante que

busquem as melhores práticas de gestão, dentre elas a controladoria.

Diante deste contexto surge o seguinte questionamento: como deveria ser um modelo de controladoria, com ênfase no orçamento, que permita ampliar o controle de uma cooperativa de crédito do sul catarinense?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste propor um modelo de controladoria, com ênfase no orçamento, que permita ampliar o controle de uma cooperativa de crédito.

Para se atingir o objetivo geral definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) diagnosticar a estrutura organizacional da cooperativa em estudo, no que se refere à controladoria;
- b) levantar as ferramentas gerenciais, relacionadas à controladoria utilizadas pela cooperativa;
- c) desenvolver um modelo de controle orçamentário em alguns requisitos da Cooperativa;
- d) propor melhorias nas demonstrações contábeis existentes na Organização em estudo, quanto a utilização dos mesmos e sua projeção.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A contabilidade vem se destacando cada vez mais nas empresas como proporcionadora que contribui significativamente para a tomada de decisão e nos controles organizacionais. O trabalho desenvolvido pela controladoria contribui para que a contabilidade seja vista deste modo, pois zela pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado gerado. No entanto, mesmo sabendo desta importância, há um elevado número de organizações que não fazem uso esta ferramenta de gestão.

Ao pesquisar na literatura, percebe-se que existem inúmeros estudos sobre controladoria. Mas, no mercado financeiro, principalmente no ramo cooperativista, constatou-se que são poucas as produções acadêmicas. Por tanto,

optar por esta temática justifica-se, tendo em vista que as organizações deste segmento enfrentam constantes desafios e a ciência social aplicada, onde se inclui a ciência contábil, deve contribuir no sentido de enfrentá-los, apresentando pesquisas que contenham mecanismos que possam ser utilizados pelas instituições visando a otimização dos resultados.

A contribuição prática deste estudo evidencia-se ao propor um modelo de controladoria, com ênfase no orçamento, para a cooperativa de crédito em estudo. Tal modelo permite ampliar o controle e as análises gerenciais, objetivando a obtenção de melhores resultados e pode ser utilizado por outras organizações do mesmo segmento.

A relevância social deste estudo se faz presente, pois quando se contribui para o fortalecimento de uma cooperativa, ocorre conseqüentemente a contribuição com a sociedade, pois o cooperativismo, por sua característica, possui um papel fundamental perante a sociedade em que está inserido. Sendo este definido por ser uma alternativa socioeconômica cujo objetivo é a construção de uma sociedade equilibrada e sustentável.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se os aspectos teóricos encontrados na literatura pesquisada que consiste na apresentação dos conceitos, objetivos, características e estrutura da controladoria, bem como o papel do *controller*, com ênfase no planejamento orçamentário e a explanação sobre o cooperativismo de crédito no passado, presente e futuro.

### 2.1 A CONTABILIDADE E O PROFISSIONAL CONTÁBIL

Os primeiros sinais da existência de contas foi aproximadamente há 2.000 anos a.C. Entretanto, o homem primitivo ao contar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos e outros bens já estava praticando uma forma mais simples de Contabilidade (IUDÍCIBUS, 2010).

A preocupação quanto às propriedades e as riquezas são uma característica desde a antiguidade, sendo seus instrumentos de avaliação patrimonial aperfeiçoados constantemente. O acompanhamento e evolução do patrimônio líquido das entidades de qualquer natureza é um dos maiores fatores da evolução da disciplina contábil (IUDÍCIBUS, 2010).

A contabilidade apresenta aos seus usuários, informações para a tomada de decisões, permitindo também o controle permanente do patrimônio de uma empresa. Sua escrituração inicializa pelo livro diário onde todos os registros são efetuados mediante documentos que demonstrem o que realmente ocorreu na entidade. Para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 22), “pode-se definir contabilidade como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão”.

Possui um conjunto de demonstrativos baseados em lei, geralmente elaborados no final do exercício social, sendo estes de acordo com Morante e Jorge (2008): Balanço Patrimonial, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA). Contemplam ainda, nas demonstrações contábeis das empresas, as Notas Explicativas, com significativa importância para a análise.

Para desenvolver a contabilidade conta-se com o profissional contábil que possui inúmeras funções. De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p. 22), “é tarefa dos contadores transformarem dados em informações, pois os dados são simplesmente um conjunto de fatos expressos como símbolos ou caracteres, incapazes de influenciar decisões, até serem transformados em informações”.

Franco (1999, p. 96), a seguir destaca as habilidades e atitudes dos contadores:

[...] as mudanças que advirão da globalização, que exigirá uma harmonização de conhecimentos, habilidades e atitudes dos contadores dos mais diversos países, os quais estarão competindo entre si no mercado de trabalho do futuro. A competência profissional será a referência a ser alcançada, sem o que não haverá condições de competir. Profissionais de países como o Brasil, onde há milhares de diplomados e habilitados legalmente, mas sem a necessária competência profissional, estarão, inevitavelmente, fora da competição, a menos que o País acorde para a necessidade de reestruturar a profissão, mudando sua lei de regência, de forma que se passe a habilitar, para o exercício de nossa atividade, apenas os realmente capacitados.

A evolução da tecnologia e o desenvolvimento de novos métodos de trabalho exigem que os contadores se atualizem e se adaptem ao perfil do profissional contábil. O contador, segundo Franco (1999), deverá dominar idiomas, possuir cursos de especialização e tudo aquilo que possa lhe trazer conhecimento profissional.

Portanto, a contabilidade estuda os fenômenos e variações do patrimônio da empresa, tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo, registrando os fatos ocorridos e atos de natureza tanto econômico, quanto financeiro e em conjunto analisa e auxilia os gestores nas possíveis tomadas de decisões. Neste contexto, surge à controladoria, intercessora também desse processo sendo ela quem verifica as informações, assegura a eficiência da empresa, informando e dando suporte aos gestores nas tomadas de decisões, caminhando em conjunto com a organização.

## 2.2 CONTROLADORIA

Controladoria para Oliveira, Perez Junior e Silva (2014) é o setor responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis das empresas com ou sem finalidades lucrativas. Os autores enfatizam que a controladoria deve estar

capacitada a:

- a) organizar os dados e informações importantes para os tomadores de decisões;
- b) manter constantemente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos; e
- c) exercer influência capaz de auxiliar nas decisões dos gestores.

Para Padoveze (2004, p. 3), a controladoria pode ser definida “como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa”. Como a Ciência Contábil controla desde o passado o presente e o futuro, a controladoria tem por objetivo segundo Padoveze (2014), a responsabilidade de desenvolver e coordenar todas as ferramentas da contabilidade da empresa.

A controladoria tem por função principal, segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 10), “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado geral.”

As funções e atividades exercidas pela controladoria são importantes para o controle e planejamento a médio e longo prazo de qualquer tipo de organização. Exerce um papel preeminente, apoiando e fornecendo informações para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, tributárias, comerciais, etc., por meio de sistemas e relatórios gerenciais que permitam realizar as atividades pertinentes, suas funções e especialidades.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p. 6) entendem que “o objetivo principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral”.

Dessa maneira, pode-se visualizar a controladoria em dois segmentos conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Estrutura da Controladoria

SEGMENTO	FUNÇÃO
<b>Contábil e fiscal</b>	Escrituração contábil e fiscal; geração das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria; controle patrimonial; conciliações das contas contábeis; apuração e controle dos custos para fins contábeis e fiscais; controle de estoque e imobilizado.
<b>Planejamento e controle</b>	Gestão de negócios; orçamento, projeções e simulações; aspectos estratégicos da apuração e análise de custos; contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidades; planejamento tributário.

Fonte: Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p. 7).

Todas estas funções devem estar alinhadas sem que o profissional deixe de cumprir com eficácia e eficiência suas responsabilidades na execução das suas atividades.

## 2.3 ELEMENTOS DA CONTROLADORIA

A seguir abordam-se alguns instrumentos relacionados à controladoria que são: planejamento, sistema orçamentário, contabilidade de custos e fluxo de caixa.

### 2.3.1 Planejamento

Para Figueiredo e Caggiano (2008), o planejamento é um meio de estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, sendo a curto ou longo prazo. Além disso, deve ser analisado e revisado periodicamente, sendo comunicado as gerências por meio adequado de comunicação.

Morante e Jorge (2008) destacam que todo planejamento deve ser amparado por princípios científicos, práticos e éticos. Não é apenas trabalhar com modelos matemáticos e financeiros. Deve-se destacar que os colaboradores têm fundamental importância no processo e que planejar não é uma atividade previsível, e sim é resultado da aplicação de fórmulas e modelos matemáticos.

Na visão de Morante e Jorge (2008), alguns critérios devem ser seguidos

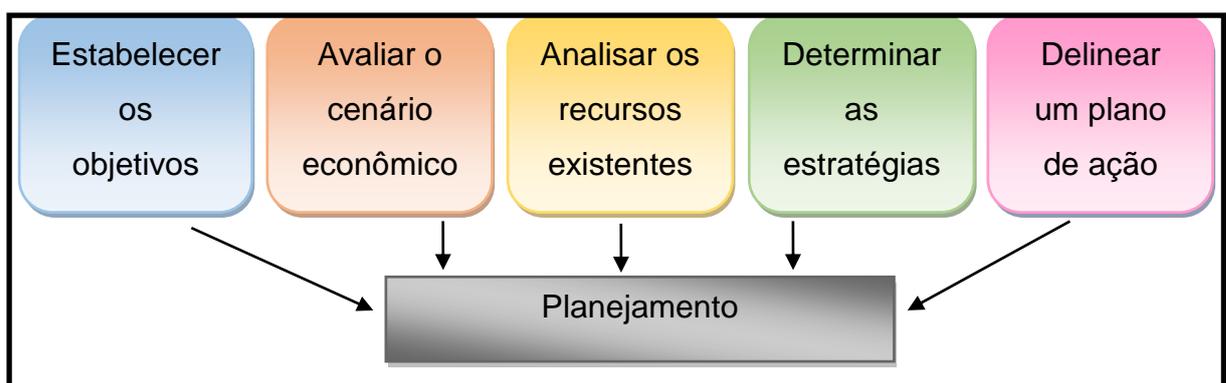
e observados no processo:

- a) **envolvimento administrativo**: as pessoas precisam se envolver no processo de planejar. O envolvimento fará com que haja comprometimento nos objetivos traçados;
- b) **adequação organizacional**: a organização deve estar adequada ao planejamento. Planejar faz parte da cultura da organização;
- c) **prática contábil**: é fundamental a participação da contabilidade no processo de planejamento orçamentário;
- d) **expectativas realistas**: devem ser estudadas, reconhecidas e analisadas as características internas de cada organização por todas as partes envolvidas no processo; e
- e) **oportunidade**: a elaboração e implementação do plano orçamentário deverá estar com base em um calendário, sendo ideal a abrangência no período fiscal.

Figueiredo e Caggiano definem planejamento como (2008, p. 11) “o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro”

O planejamento possui cinco estágios conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Estágios do Planejamento



Fonte: Adaptado Figueiredo e Caggiano (2008, p.27).

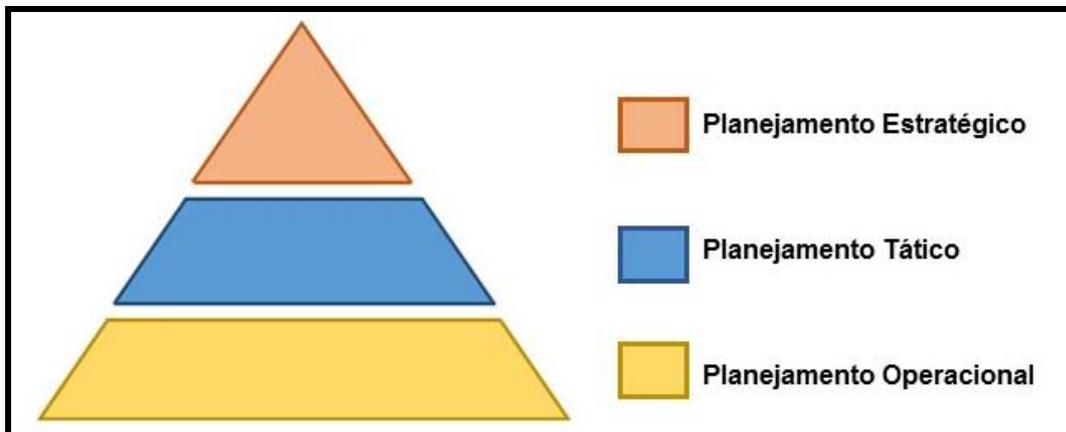
A importância das informações de cada um destes estágios no processo do planejamento é nítida. Tanto que, para Figueiredo e Caggiano (2008), estas não devem estar sujeitas a um tratamento menos rígido do que as informações internas, produzidas na empresa.

Os autores observam ainda, que um exame dos dados ambientais, fornecendo aos gestores interessantes informações sobre os níveis potenciais de mercado, de linhas de produtos novos, assim como as linhas dos produtos já existentes, sobre novos processos e tecnologias disponíveis, sobre a ação dos concorrentes, entre outros são de fundamental importância.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008), planejamento é a mais simples de todas as funções gerenciais, onde a habilidade com que as atividades estão sendo desempenhadas determina o sucesso das operações. Sua função é o aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma análise dos fatores relevantes, antes de qualquer decisão em conformidade com uma estratégia racional, orientando o futuro da empresa.

Distinguem-se três espécies de atividades de planejamento: estratégico, tático e operacional e que de forma genérica pode-se relacionar em uma pirâmide organizacional conforme Figura 2.

Figura 2 - Tipos de Planejamento



Fonte: Adaptado Oliveira (2004, p.45)

Na sequência abordam-se cada um destes tipos de planejamento.

### 2.3.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo de tradução das informações existentes em planos para atender as metas e os objetivos organizacionais. Segundo Padoveze (2004, p. 85), “a base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações

para os processos decisórios subsequentes”.

O planejamento estratégico, acordo com Oliveira (2004, p. 48), “é um processo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Figueiredo e Caggiano (2008, p. 28), o planejamento “diz respeito a um período de três a dez anos, normalmente é chamado de planejamento em longo prazo”.

É uma ferramenta que pode ser utilizada não somente pela administração da empresa, mas para facilitar o relacionamento da mesma com o meio ambiente. Conforme Nascimento e Reginato (2009, p. 129), é “uma poderosa ferramenta de controle gerencial interno, que permite o monitoramento do comportamento organizacional e a identificação das contribuições individuais para a realização dos objetivos da organização.”

O planejamento estratégico é de fundamental importância para qualquer empresa, sendo ela com ou sem fins lucrativos, desde que seja bem desenvolvido, deixando conseqüentemente a empresa mais preparada. Sua execução é de responsabilidade dos níveis mais altos, entretanto para a eficácia do planejamento é necessário a integração dos demais níveis da organização.

### 2.3.1.2 Planejamento Tático

O planejamento tático busca otimizar uma determinada área da empresa na busca de um resultado. Segundo Oliveira (2004, p. 48), o planejamento tático tem por objetivo “otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”.

Oliveira (2004) descreve que o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo por objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia estabelecida, bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

### 2.3.1.3 Planejamento Operacional

De acordo com Nakagawa (1993, p. 52), o planejamento operacional “define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional”.

Pode ser considerado, conforme Oliveira (2004, p. 49) “como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais”.

Oliveira (2004) afirma que cada um dos planejamentos operacionais deve conter:

- a) recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- b) procedimentos básicos a serem adotados;
- c) os resultados finais esperados;
- d) os prazos estabelecidos; e
- e) os responsáveis por sua execução e implantação.

O plano operacional coloca em prática os planos táticos dentro da empresa envolvendo cada tarefa e meta da organização. Um planejamento operacional deve planejar prazos, metas e recursos para a implantação de um projeto, uma atividade ou tarefa dentro da empresa. Sendo a última etapa de planejamento, o operacional deve ser um plano mais detalhado, com premissas ou regras explicando cada tarefa isoladamente.

Desta maneira que os planejamentos Estratégico, Tático e Operacional trabalham juntos, ocorrendo nesta ordem: estratégia, tática e operação.

### 2.3.2 Sistema Orçamentário

De acordo com Nascimento e Reginato (2009, p.157) o orçamento: “é uma série de orçamentos parciais de receitas, custos e despesas, no nível de produtos e família de produtos, e no âmbito dos centros de responsabilidades (receitas e custos), divisões operacionais ou unidades de negócios”.

Conforme Nascimento e Reginato (2009, p.157):

a demonstração de resultado orçada para cada unidade de negócios, quando consolidadas, expressa o resultado global da empresa. A análise dos resultados é realizada tanto no contexto de cada uma das áreas operacionais como da empresa como um todo.

O orçamento consiste, conforme Padoveze (2013), em elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor sobre o comando de um colaborador responsável, não se recomendando um orçamento de forma sintética e sim analítico.

O orçamento deve estar estruturado dentro das mesmas características do plano de contas da contabilidade. Sendo que diversas etapas devem ser observadas para a elaboração do orçamento das quais Padoveze (2013, p. 135) destaca:

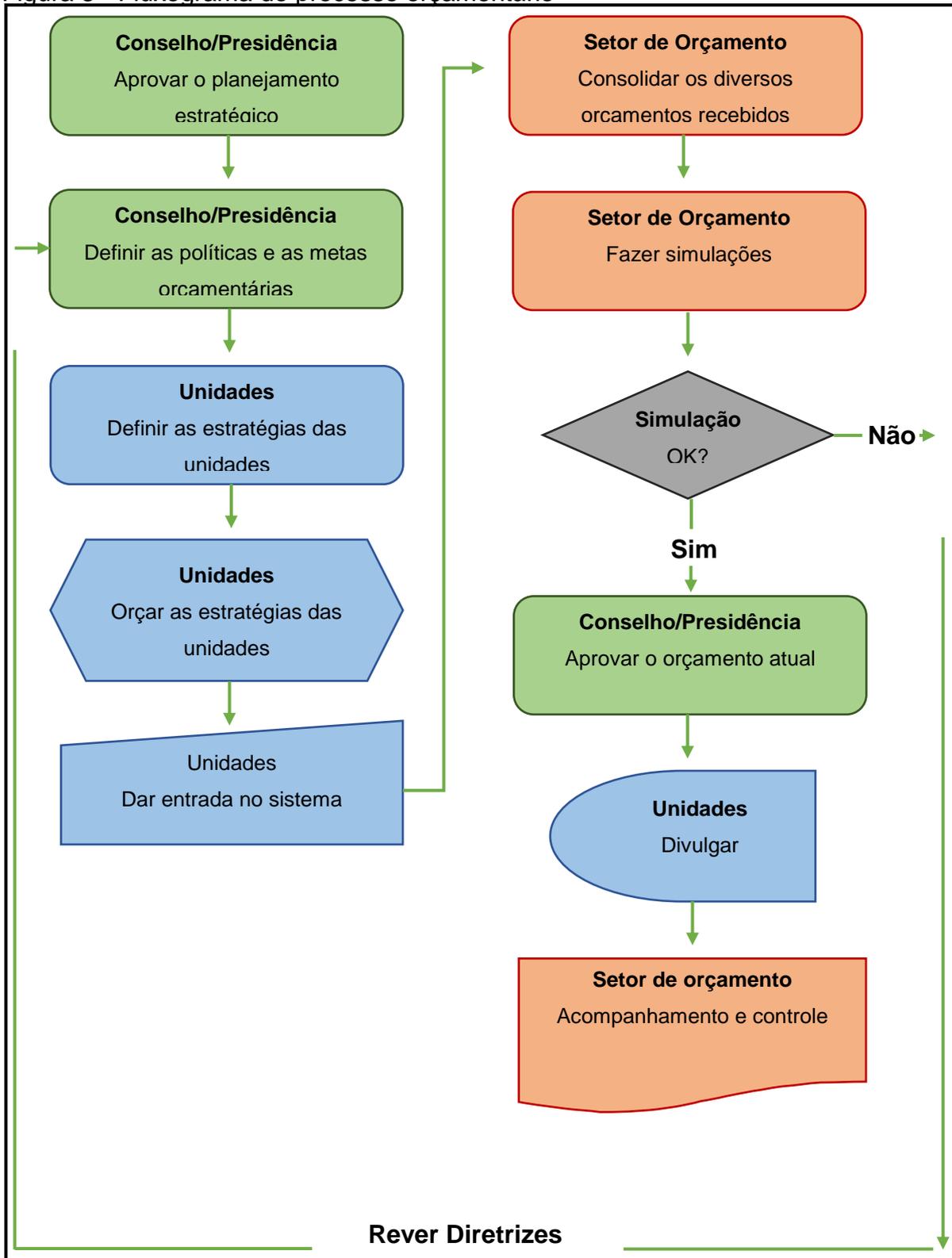
- a) orçamento seguindo a hierarquia estabelecida;
- b) departamentalização;
- c) orçamento para cada área de responsabilidade;
- d) custos Controláveis;
- e) quadro de premissas;
- f) levantamento de informações-base;
- g) observação do comportamento dos gastos; e
- h) orçar cada despesa segundo sua natureza e comportamento etc.

Para Frezatti (2009, p. 46), o orçamento é o “plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. ”

Uma das práticas mais utilizadas é a elaboração do orçamento com dados passados e com projeções de situações futuras. Padoveze (2013) afirma que de modo geral, os eventos passados são elaborados em estruturas organizacionais já utilizadas, havendo forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando ainda a introdução dos novos elementos para compor o planejamento operacional da empresa.

O orçamento é um processo onde permite que a empresa aloque o que se pretende gastar em um determinado período. Na Figura 3, observa-se o fluxograma das etapas do orçamento empresarial inserido em um plano estratégico:

Figura 3 - Fluxograma do processo orçamentário



Fonte: Sá, (2014 p.7)

Sá (2014) destaca nas etapas no fluxograma acima que o plano estratégico começa no conselho de administração, com a definição dos objetivos estratégicos da empresa. A seguir é desenvolvido um conjunto de ações necessárias

para a realização do objetivo, entre elas está à definição das políticas e metas orçamentárias.

O processo orçamentário possui três fases conforme Souza (2014): elaboração, execução e monitoramento.

A elaboração é a fase da montagem do orçamento. De acordo com Souza (2014, p. 240), “a elaboração consiste em elaborar os diversos quadros do orçamento operacional e do orçamento financeiro da empresa para os períodos considerados”.

A fase da execução, conforme Souza (2014, p. 240), “representa a operacionalização dos planos orçamentários e a realização de todas as atividades previstas no orçamento global”. Nesta etapa, coloca-se em prática tudo o que foi estabelecido na elaboração do orçamento.

O monitoramento é a fase posterior da realização das atividades. Consiste “na comparação dos números realizados em relação aos números previstos em todas as peças constantes do orçamento operacional e no orçamento financeiro” (SOUZA, 2014, p. 240)

Existem vários tipos de orçamento, cada um com suas características, mas todos possuem o intuito de avaliar e controlar os resultados. Desta forma, conceituam-se os três principais tipos de orçamento: estático, flexível e base zero, além das peças orçamentárias.

#### 2.3.2.1 Orçamento Estático

É o tipo de orçamento mais comum. De acordo com Padoveze (2013), todas as peças que compõem o orçamento são fixadas de acordo com o volume de produção ou de vendas, com consequência esses volumes irão determinar o volume das demais atividades e setores da empresa. Padoveze (2013, p. 43), define que “o orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias”.

O autor afirma ainda, que esse orçamento é utilizado principalmente por grandes organizações, mais precisamente em empresas que operam com vários países. Com consequência seu controle demanda uma consolidação dos orçamentos de todas as unidades em um único controle.

### 2.3.2.2 Orçamento Flexível

Diferentemente do orçamento estático, o orçamento flexível permite ser ajustado em qualquer momento, solucionando assim o problema do estático.

Padoveze (2013, p. 43) conceitua que “a base para a elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis”. Sendo assim, os custos variáveis seguirão o volume produzido, enquanto os custos fixos permaneceram com relação ao volume das atividades operacionais.

### 2.3.2.3 Orçamento Base Zero

A filosofia desse orçamento é romper com o passado. Consiste de acordo com Souza (2014), em dizer que o orçamento não se deve iniciar com análises dos dados anteriores, pois os mesmos podem conter ineficiências, com o intuito de que no momento de ser realizado a construção do orçamento, seja rediscutido toda a empresa, questionando cada gasto, cada estrutura, buscando a análise da real necessidade da empresa.

É necessário o estudo, partindo do zero, de cada departamento, para que assim seja definido quando será gasto de tal atividade, definindo suas metas e objetivos.

#### 2.3.2.1.1 Orçamento de Vendas e Produção

A etapa inicial do orçamento de vendas de acordo com Padoveze (2013) é a determinação das quantidades a serem vendidas, verificando o grau de dificuldade de cada empresa de estimar as quantidades a serem vendidas para os próximos períodos. Essas dificuldades são consideradas atuais em virtude de ocorrer imprevisibilidade da economia, fazendo a necessidade de averiguar os cenários e outras informações no cenário do negócio.

Padoveze (2013, p. 69) afirma que o orçamento de vendas compreende as seguintes partes:

- a) a previsão de vendas em quantidades para cada produto;
- b) a previsão dos preços para os produtos e seus mercados;
- c) a identificação dos impostos sobre as vendas; e
- d) o orçamento de vendas em moeda corrente do país.

É do orçamento de vendas que se prevê qual será a receita da empresa, sendo sua identificação considerada tarefa muito importante do orçamento. Quanto ao orçamento de produção, conforme Padoveze (2013) é totalmente decorrente do orçamento de vendas. Entende-se que o orçamento de vendas decorre da quantidade produzida. Porém em grande parte das empresas, o fator limitante é vendas, pois o orçamento de produção decorre do orçamento de vendas.

#### *2.3.2.1.2 Orçamento de Despesas Administrativas*

Conforme Schier (2009, p. 107), “o orçamento de despesas administrativas inclui gastos que não são decorrentes de operações de produção e vendas, de uma empresa, e normalmente são de natureza fixa”. Essas despesas ocorrem na supervisão e prestação de serviços a todas as principais funções e são influenciadas pelas políticas e decisões da administração. Para a sua elaboração podem ser utilizados custos históricos corrigidos ou novas cotações.

#### *2.3.2.1.3 Orçamento de Caixa*

O orçamento de caixa nada mais é do que o fluxo de caixa projetado, mês a mês, a um longo período. De todas as contas do ativo, a mais importante é o disponível. Sá (2014) afirma que se pode verificar a importância do disponível verificando que existe só um departamento responsável para cuidar dele – a Tesouraria - e um relatório para acompanhar a evolução do seu saldo – o fluxo de caixa.

Sá (2014, p. 207) aborda sobre o fluxo de caixa destacando que,

os objetivos de curto prazo com o qual trabalha a Tesouraria são bastante diferentes dos objetivos do fluxo de caixa de longo prazo com o qual trabalhamos no orçamento. Para a tesouraria, o fluxo de caixa serve de base para a elaboração do ‘planejamento financeiro’. Em finanças, chamamos de planejamento financeiro a estratégia montada pela Tesouraria para garantir que não faltarão recursos para a empresa liquidar seus compromissos.

Já os objetivos do fluxo de caixa projetado de longo prazo (ou seja, de orçamento de caixa) são de conforme Sá (2014):

- a) avaliar se no período orçado a empresa é capaz de gerar recursos suficientes para financiar suas operações;

- b) avaliar se o lucro gerado não está sendo indevidamente retido em outras contas do Ativo;
- c) avaliar se a dependência da empresa de empréstimo de curto prazo está aumentando ou diminuindo;
- d) avaliar se a empresa possui garantias suficientes para levantar os empréstimos necessários ao financiamento de seu capital de giro;
- e) avaliar se a política de financiamento aos clientes esta compatível com a geração de caixa da empresa;
- f) avaliar a política de reposição de estoques está compatível com a geração de caixa da empresa;
- g) avaliar quanto à empresa poderá comprometer com imobilizações;
- h) avaliar se a política de retirada dos acionistas e de distribuição de dividendos é compatível com a capacidade de geração de caixa; e
- i) avaliar se as políticas de financiamento aos clientes, de reposição dos estoques, de imobilização e de distribuição são compatíveis entre si.

Além de ter por objetivo de determinar os saldos de caixa no final de cada período orçado, e também determinar as datas e valores que ocorrerão os pagamentos e recebimentos.

#### *2.3.2.1.4 Orçamento de Investimento e Financiamentos*

Este procedimento do plano orçamentário de acordo com Padoveze (2013, p. 163), “tem por finalidade fazer a orçamentação dos demais componentes do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, que não foram contemplados no orçamento operacional”.

O enfoque básico é, conforme o autor, elaborar o orçamento dos gastos previstos com investimentos que serão ativados como ativo permanentes, bem como dos financiamentos necessários para fazer em face de necessidade de fundos para sua aquisição.

#### *2.3.2.1.5 Orçamento de Pessoal*

Os gastos com mão de obra, compreendendo salários e encargos, costumam ser um importante requisito na matriz dos gastos de quase todas as

empresas. De acordo com Sá (2014, p. 193), isto ocorre porque “embora nem sempre os salários sejam elevados, os encargos incidentes sobre os salários são expressivos”.

Morante e Jorge (2008) salientam que um orçamento de pessoal, deve considerar e analisar as eventuais variações de ordenados e demais remunerações, decorrentes de aumentos por mérito, promoção, dissídios de diversas categorias de trabalhadores envolvidos com as atividades da instituição, prêmios por desempenho, participação no resultado da empresa e outras formas de pagamento.

Trata-se, portanto, de um trabalho desenvolvido em estreito relacionamento com as áreas de recursos humanos, trabalhista e a assessoria jurídica.

#### *2.3.2.1.6 Orçamento de Compras*

A finalidade deste orçamento é de acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p. 114), “determinar a quantidade e valores das compras de matérias-primas necessárias para suportar os níveis de produção estipulados no orçamento de produção”.

Um orçamento de compras fornece uma demonstração do que a empresa planeja comprar para o seu estoque, sendo estas compras utilizadas no processo de produção ou em suas atividades.

Padoveze (2004) afirma que a estruturas informacionais básicas necessárias para o orçamento de consumo de materiais são:

- a) orçamento de programa de produção;
- b) estrutura dos produtos constantes utilizados na produção;
- c) informações detalhadas da demanda média dos materiais indiretos;
- d) preço de compras dos materiais; e
- e) política de estocagem.

O orçamento de compras indica o custo dos materiais que serão consumidos pelo programa de produção, assim evidenciando também a quantidade que se pretende utilizar.

### 2.3.3 Contabilidade de Custos

Custos para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 21) “são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios com que a organização tem que arcar para alcançar seus objetivos”. O autor descreve que os subsistemas de custos devem ser formalmente estruturados e integrados com outros subsistemas de informação e conseqüentemente com o processo de gestão.

Os custos podem ser classificados quanto à identificação, diretos ou indiretos e quanto ao volume produzido, variáveis ou fixos conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos Custos

<b>Custos Diretos</b>	Podem ser fisicamente identificados (materiais e a mão de obra);
<b>Custos Indiretos</b>	Gastos industriais que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou a outro segmento ou atividade operacional e caso sendo atribuídos aos produtos, serviços ou departamentos, será através de critérios de distribuição (rateio, alocação);
<b>Custos Fixos</b>	Se mantêm constantes nas alterações do volume das atividades operacionais, sendo custos ou despesas necessárias para manter um nível mínimo de atividade operacional;
<b>Custos Variáveis</b>	Varia na proporção direta das variações do nível de atividades, acompanhando as atividades com que ele é relacionado.

Fonte: Padoveze (2004).

A base de informações para o processo de custeamento dos produtos e serviços enfatizado por Padoveze (2008) assenta-se nos seguintes elementos:

- a) materiais para os produtos;
- b) tempo necessário para execução das fases do processo fabril; e
- c) equipamentos utilizados no processo fabril.

As informações necessárias para a elaboração da gestão de custos desses elementos estão à disposição nos diversos sistemas de informações de apoio às operações e deverão ser utilizados na formação dos cálculos dos custos unitários.

### 2.3.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa de uma empresa é um dos eventos fundamentais nos quais estão baseadas as mensurações contábeis. Os gestores estão cada vez mais interessados nesta ferramenta, pois mostra os ativos gerados pela empresa, sendo essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Para Morante e Jorge (2008, p. 74), “da soma do saldo operacional com o saldo não operacional decorrerá a existência de um superávit – que se traduz por “o que sobra” – ou de um déficit – que significa “o que falta” – no caixa da empresa”.

De acordo com os autores, são todas as entradas e saídas operacionais, onde se tem influência direta nos saldos das contas dos ativos e passivos operacionais e as entradas e saídas não operacionais.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p. 236), conceituam que “fluxo de caixa é uma sucessão de recebimentos e pagamentos, em dinheiro, previstos para determinado período de tempo”.

Dessa forma, gerar ativos ou lucros entendendo-se como a habilidade de gerar fluxos de caixa é um dos objetivos primordiais da administração da empresa, onde muitos empreendedores definem o fluxo de caixa como o objetivo principal do negócio.

## 2.4 FUNÇÕES DO CONTROLLER

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p. 11) “o *controller* é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa” em toda via Figueiredo e Caggiano (2008) destacam que suas atividades não se limitam apenas as funções contábeis e sim se espera que o profissional amplie sua atuação no desenvolvimento da contabilidade aplicando-a em ferramentas gerenciais.

As constantes mudanças que ocorrem nas tecnologias, à globalização dos mercados e o crescimento no relacionamento do mercado exterior, para as empresas há a necessidade de mão de obra cada vez mais qualificada. De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2014), um profissional de controladoria tem a necessidade de dominar conhecimentos de administração, sociologia, finanças, *marketing*, entre outros, além de contabilidade, tributos, custos.

Nos itens a seguir apresentam-se, a definição para Morante e Jorge (2008, p. 1-4) com relação à função do *controller*:

- a) a implantação e a atualização do Plano de Contas da organização;
- b) a preparação e a interpretação dos relatórios financeiros da organização;
- c) a verificação sistemática e permanente dos objetivos e metas;
- d) a compilação dos custos de produção e vendas;
- e) o dimensionamento do Ativo Circulante da organização;
- f) a preparação e acompanhamento das responsabilidades fiscais da organização;
- g) a elaboração e análise de informações gerenciais;
- h) a elaboração do planejamento orçamentário da organização;
- i) a análise e dimensionamento dos riscos físicos presentes na organização;
- j) o estabelecimento de métodos e sistemas de trabalho;
- k) o acompanhamento e implementação dos ativos fixos da organização;
- l) atuação na gestão financeira da organização;
- m) análise e acompanhamento dos contratos da organização;
- n) aprovação dos pagamentos; e
- o) aplicação dos regulamentos e normas internas da organização.

O *controller* atua no sentido de informar, formar, educar, influenciar e persuadir, nunca impor, de tal forma que todos ajam coordenadamente com os objetivos da empresa.

Na sequência aborda-se de forma breve sobre o cooperativismo.

## 2.5 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

A história do cooperativismo é também uma história de cooperação. Muitos afirmam que a ideia surgiu desde os primeiros primitivos por meio da ajuda mútua que se prestavam no pastoreio bem como no cultivo das primeiras lavouras, destacando-se que a sua história é a própria história da humanidade.

A Revolução Industrial, que transformou a Europa no século XVIII, fez com que muitas famílias, especialmente de alemães e italianos, vissem no Brasil uma nova perspectiva de futuro. Meinen e Port (2012, p.101), relatam:

que a difícil situação vivida no velho continente, tanto nos centros urbanos como no meio rural, provou o surgimento de inúmeras cooperativas em vários países, notadamente na Inglaterra, Alemanha e Itália. As dificuldades vividas pelos tecelões de Rochdale, na Inglaterra, também chamaram a atenção de Franz Hermann Schulze-Delitzsch e de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, pioneiros do cooperativismo de crédito – urbano e rural, respectivamente – na Alemanha.

De acordo com Pinho (2004, p. 126), “enquanto os pioneiros de Rochdale se dedicavam às cooperativas de consumo, iam multiplicando-se também outros

tipos de cooperativas”.

Para melhor visualização dos precursores do cooperativismo no Brasil e em outros países segue a Figura 4.

Figura 4 - Precursores do Cooperativismo



Fonte: Adaptado Unicred Sul Catarinense (2015).

No cenário de crise entre 1824 e 1899, segundo Meinen e Port (2012), 80 mil alemães desembarcaram no Brasil, vindo instalar-se em grande parte no Rio Grande do Sul. Entre eles está o precursor do cooperativismo no Brasil o padre Theodor Amstad.

O precursor no Brasil teve seu primeiro trabalho de acordo com Meinen e Port (2012), doutrinar famílias de imigrantes que estavam chegando ao estado. O missionário percebeu que eram muitas as carências socioeconômicas dos imigrantes estabelecidos na região. Foi então que em 1899, lançou sua plataforma cooperativista e associativista, fundando o Bauerverein (Associação de Agricultores)

formada por fiéis católicos e evangélicos. Desta forma, a partir dessa fase, a igreja se tornou fundamental, organizava agricultores, constituíram escolas, asilos, hospitais, sindicatos e também cooperativas.

Meinen e Port (2012) destacam que no ano de 1902, em Nova Petrópolis/RS surgia a primeira cooperativa de crédito da América Latina, a Caixa Econômica e Empréstimo Amstad, atual Sicred Pioneira RS.

A Figura 5 mostra a casa onde foi instalada a primeira cooperativa de crédito no País:

Figura 5 - Primeira cooperativa de crédito no Brasil



Fonte: Portal da Contabilidade (2011).

O cooperativismo estava neste momento em desenvolvimento no Brasil e em muitos países. Sua implantação foi de extrema importância, pois se observa que desde o início houve o empenho dos pioneiros em prol deste movimento e a preocupação com a sociedade envolvida era peça fundamental.

## 2.6 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam a prática os seus valores. “Em sua simbologia, são associados às cores do arco-íris, que veio a ser dotado como uma espécie de emblema universal das cooperativas”. (MEINEN; PORT, 2012)

O Quadro 3 apresenta os princípios que regem as cooperativas.

### Quadro 3 - Princípios do Cooperativismo

<b>Adesão livre e voluntária</b>	Aberta a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços;
<b>Gestão democrática</b>	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente da formulação de suas políticas e na tomada de decisões;
<b>Participação econômica</b>	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam democraticamente;
<b>Autonomia e independência</b>	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros;
<b>Educação, formação e informação</b>	Promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores;
<b>Intercooperação</b>	Servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais nacionais e internacionais;
<b>Interesse pela comunidade</b>	Trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Meinen e Port (2012)

As cooperativas, portanto, são organizações voluntárias onde as pessoas que utilizam os seus serviços estão dispostas a estes princípios nos quais regem as cooperativas e constituem a base filosófica do movimento cooperativo.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo evidenciam-se as tipologias de pesquisa que nortearam o estudo. Inicialmente abordam-se os enquadramentos metodológicos e em seguida os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para que uma a pesquisa seja realizada, é necessário estabelecer os procedimentos metodológicos. Para Oliveira (1999, p. 117), o objetivo de uma pesquisa é:

[...] estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indicações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social, vegetal, animal, mineral, além do espaço e do mundo marinho.

Este estudo se caracteriza quanto aos objetivos como descritivo e exploratório, pois visa apresentar informações sobre a instituição em estudo e a atuação e aplicação da controladoria com foco no orçamento na gestão da mesma. Oliveira (1999, p. 114) afirma que “o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

Exploratório, pois existem consideráveis estudos sobre controladoria com ênfase no orçamento, mas focado para cooperativas, seja de que segmento for, são poucas as publicações existentes. Este tipo de pesquisa, segundo Gil (2008, p.19), “permitirá ao pesquisador reunir elementos capazes de subsidiar a escolha do objeto e a construção contextual em termos teóricos e empíricos do tema que será alvo da investigação”.

Quanto aos procedimentos adotados para a execução deste trabalho será utilizado à tipologia bibliográfica e estudo de caso. Oliveira (1999, p. 119) explica que “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno”. É desenvolvida através de material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

Enquadra-se também na tipologia de estudo de caso, que, conforme

Merriam (2007, p. 41), “consiste na observação detalhada de um contexto ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”. O estudo será realizado em uma cooperativa de crédito.

Quanto à abordagem trata-se ainda de uma pesquisa qualitativa, onde Oliveira (1999, p.116) ressalta que “o método qualitativo não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise”.

Conforme Silvio de Oliveira (1999, p.117):

[...] pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem, a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Por meio destas tipologias de pesquisa, pretende-se obter resultados aos objetivos propostos e conseqüentemente tornar este estudo fonte de pesquisas para gestores, contadores e acadêmicos da área.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para responder aos objetivos traçados, inicialmente identificou-se como se encontra estruturada a Cooperativa em estudo em quanto à controladoria. Em seguida, levantaram-se as ferramentas gerenciais, relacionadas à controladoria, utilizadas pela organização em estudo.

A par disso, observando a literatura apresentada no trabalho, levantaram-se informações para compor a proposta de implantação de um setor de controladoria, de adequação da peça orçamentária de despesas e de modelagem das demais peças orçamentárias.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo apresenta-se inicialmente a caracterização da empresa estudada e em seguida a modelagem de um plano orçamentário para 2015, elaborado a partir dos fornecidos pela Instituição.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Cooperativa tem por finalidade o reconhecimento do cooperado como o principal valor da Cooperativa, disponibilizando aos mesmos produtos e serviços de qualidade, sustentados por processos confiáveis. Sua gestão ocorre com transparência, ética, profissionalismo e observância aos princípios norteadores da governança corporativa. (UNICRED, 2015)

#### **4.1.1 Histórico**

A Cooperativa localizada em Criciúma, foi a terceira do sistema implantada em Santa Catarina. O movimento para criar a unidade foi iniciado em 1993 pelos médicos Dr. Rozenir Ramos, Dr. João de Bona Castelan Filho e Dr. Renato Mattos. Em 20 de janeiro de 1994, aconteceu a assembleia de fundação da Unicred Criciúma. Quinze médicos participaram dos conselhos de administração e fiscal. (UNICRED, 2015)

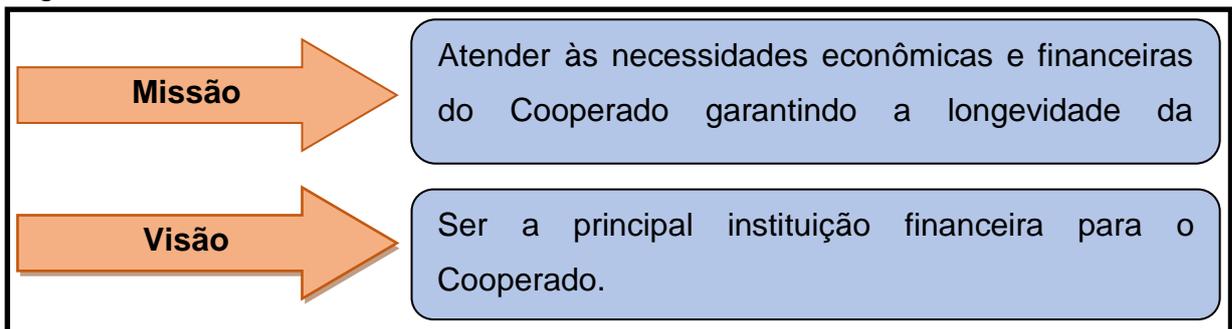
Em 2008 sentiu-se a necessidade de unir a Unicred Criciúma a Unicred da Amurel, onde foi realizado em 20 de maio de 2008 a Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária de incorporação, alterando então a razão social para Unicred Sul Catarinense. Composta pela junção da Unicred Criciúma e Unicred Amurel, a Unicred Sul Catarinense é composta por 10 Agências e sua área de abrangência é de Passo de Torres até Garopaba. (UNICRED, 2015)

No princípio poderiam se associar apenas pessoas físicas profissionais da área da saúde e com o decorrer dos anos verificou-se a necessidade da junção de mais algumas categorias como professores, contadores, empresários. Para que essas pessoas físicas e jurídicas possam fazer parte da Unicred Sul Catarinense, devem apresentar o documento que comprove sua profissão e integralizar a cota capital, que integrará parte do capital social da cooperativa. (UNICRED, 2015)

Atualmente a cooperativa é administrada por um Diretor Executivo, um Diretor de Negócios e um Diretor Administrativo/Financeiro. Fazem parte também da administração, 12 conselheiros administrativos e 6 fiscais, que fiscalizam a contabilidade e a administração da mesma e atuam em conjunto com a Diretoria Executiva nas tomadas de decisões. (UNICRED, 2015)

Na figura 6 destaca-se a missão e visão da Cooperativa:

Figura 6 - Missão e Visão: Unicred Sul Catarinense



Fonte: Unicred Sul Catarinense (2015)

A missão é tida como o detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa. Na missão da cooperativa tem-se destacado o que a empresa disponibiliza aos seus cooperados e sua previsão de conquistas futuras que no caso é a sua longevidade.

A visão pode ser percebida como a direção desejada, que no caso da cooperativa é ser a principal instituição financeira para o seu cooperado, proposta esta que a cooperativa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, espera ser vista por todos.

#### 4.1.2 Produtos e Serviços

A Unicred Sul Catarinense possui uma abrangente linha de produtos e serviços disponibilizados aos seus associados, priorizando a excelência nos serviços prestados, para o conforto e segurança de seus cooperados.

Atualmente os associados, tanto pessoa física, quanto jurídica, contam com os produtos apresentados no Quadro 4.

#### Quadro 4 - Produtos e Serviços

<b>Câmbio</b>	Para o cooperado que viaja com frequência ao exterior, a cooperativa em parceria com a Cotação DTVM, oferece produtos e serviços;
<b>Cartões</b>	Todas as vantagens dos melhores cartões de débito e crédito;
<b>Conta Corrente</b>	Transferências, extratos, pagamentos (convênios e títulos), depósitos, talão de cheques, recebimentos de salários;
<b>Domicílio Bancário</b>	Centralização de recebíveis de cartões de crédito;
<b>Investimentos</b>	Taxas diferenciadas e com retorno das aplicações nas sobras;
<b>Linhas de Crédito</b>	Crédito Pessoal, Cheque Especial, Desconto de Cheque, Produção Antecipada, Educação e Congressos, Linha Social, Veículos, Imóveis, Equipamento Profissional e Eletroeletrônicos;
<b>Previdência</b>	Plano Previdenciário Precaver: Previdência Complementar fechada;
<b>Seguros</b>	Automóveis, Prestamista, Residencial, Vida, Seguro de Renda por Incapacidade Temporária, Benefícios Exclusivos para Segurados Mapfre;
<b>Serviços</b>	Débito automático: nas datas de vencimento, a cooperativa debita o valor das mesmas diretamente da conta corrente com muita eficiência e segurança.

Fonte: Unicred Sul Catarinense (2015)

#### 4.1.3 Mercado de Atuação

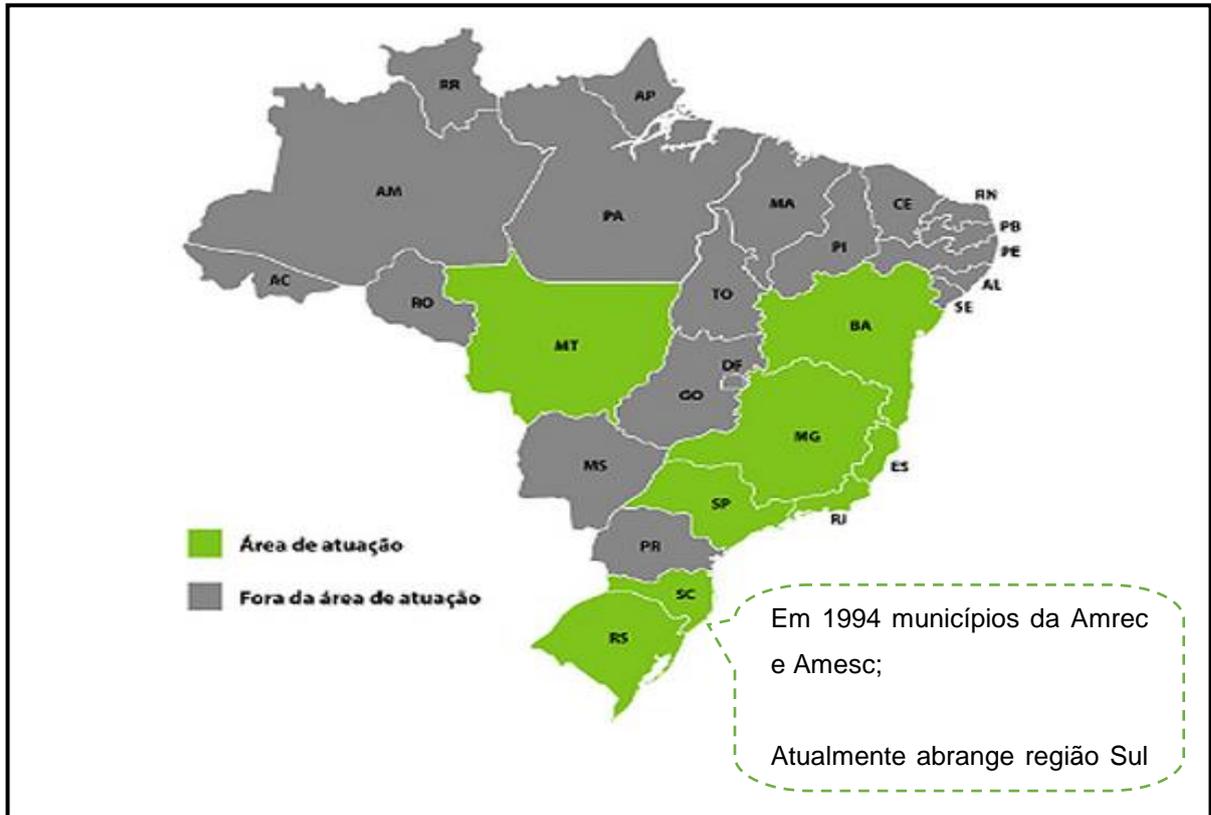
A Unicred Sul Catarinense é uma instituição financeira, com forma e natureza jurídica própria e civil, sem fins lucrativos e não sujeita a falência, normatizadas pela legislação cooperativista e do Sistema Financeiro Nacional. (UNICRED, 2015)

A Cooperativa possui uma carteira de aproximadamente 9.000 cooperados, sendo atualmente associados pessoa física quanto jurídica. No âmbito pessoa física destaca-se os médicos, veterinários, cirurgiões dentistas, biólogos, enfermeiros, fisioterapeutas, professores, contadores, empresários, farmacêuticos, psicólogos, nutricionistas, fonoaudiólogos. Pessoa Jurídica possuem as cooperativas de trabalho médico, laboratórios, clínicas e empresas de todos os ramos. (UNICRED, 2015)

Atualmente, o público alvo está localizado em alguns pontos do país. Em Santa Catarina, o objeto em estudo está localizado conforme se pode observar na

Figura 7.

Figura 7 - Mapa localização Unicred



Fonte: Unicred Sul Catarinense (2015)

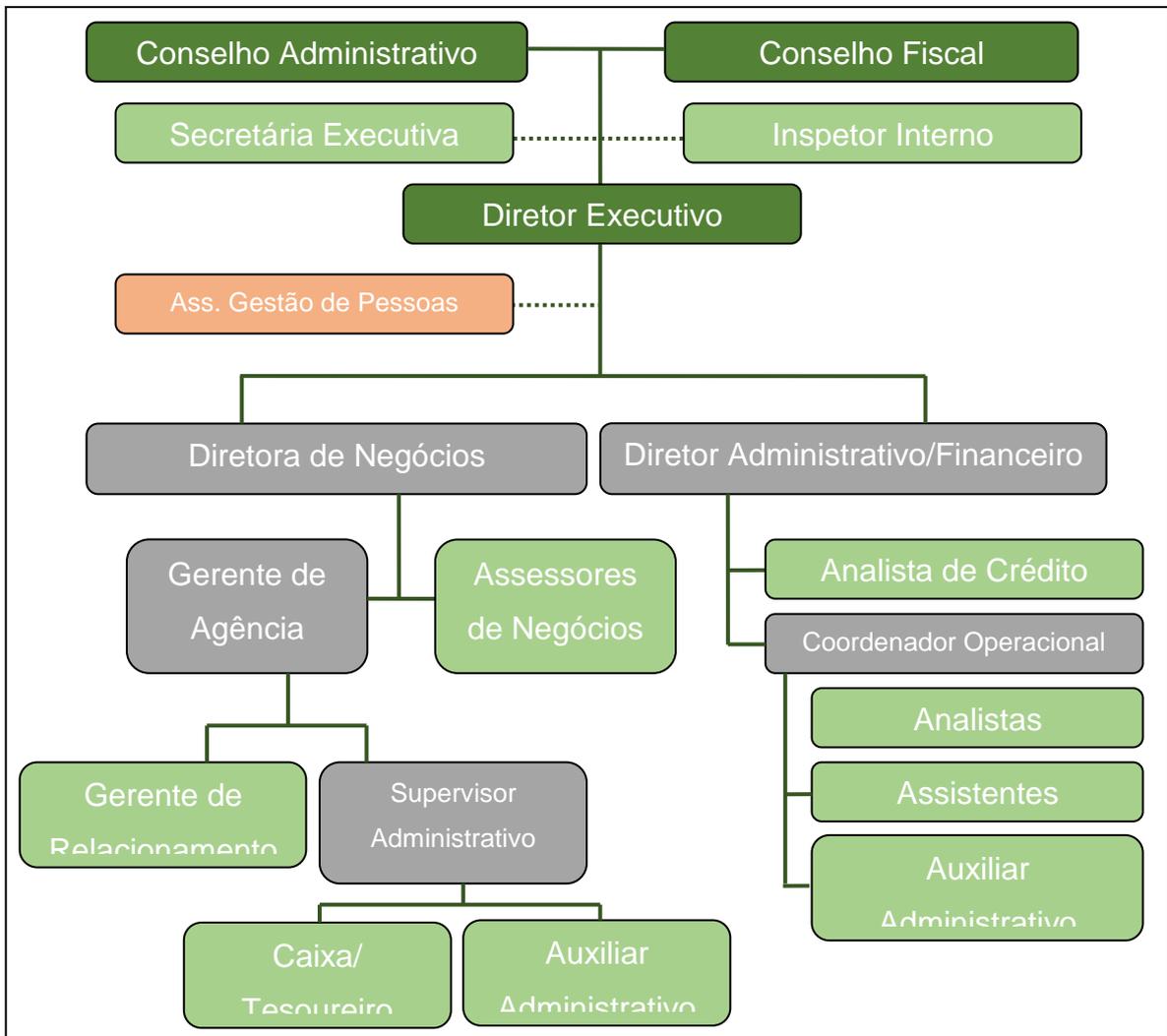
#### 4.1.4 Organograma

O organograma representa as relações hierárquicas dentro da cooperativa, ou simplesmente a distribuição dos setores, cargos e a comunicação entre eles.

A cooperativa possui uma Unidade Administrativa sendo o suporte das 9 agências localizadas no Sul de Santa Catarina. Sua contabilidade é centralizada e localiza-se em Florianópolis - SC, sendo responsável em dar assistência as cooperativas localizadas em Santa Catarina, possuindo um suporte na Unidade Administrativa localizada no sul do estado. (UNICRED, 2015)

A Unidade Administrativa em conjunto com as agências compõe o organograma da Figura 8.

Figura 8 – Organograma Unicred Sul Catarinense



Fonte: Adaptado Unicred Sul Catarinense (2015)

A cooperativa possui uma estrutura organizacional definida, iniciando com o conselho administrativo e fiscal, ligados diretamente com o diretor executivo, diretor de negócios e diretor administrativo/financeiro. O conselho possui também os setores encadeados a eles que são os profissionais *staff* no caso a secretária executiva e o inspetor interno. (UNICRED, 2015)

A assessora de gestão de pessoas é um órgão *staff* ligado ao diretor executivo. A diretora de negócios está ligada aos gerentes de agência e assessores de negócios. Na agência o gerente de agência tem os cargos de gerente de relacionamento e supervisor administrativo financeiro ligado a ele e os supervisores possuem os caixas/tesoureiro e auxiliares administrativos direcionados aos mesmos. (UNICRED, 2015)

## 4.2 PROPOSTA DE MODELAGEM

Neste tópico apresenta-se uma proposta de modelagem de peça orçamentária, desenvolvidas com base nas premissas estratégicas utilizadas pela Cooperativa. Além disso, será sugerida a projeção dos demonstrativos como a DRE – Demonstração do Resultado do Exercício, a DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa, e Balanço Patrimonial, referente ao ano de 2015.

Cabe destacar, que o orçamento de despesa, a Instituição possui e utiliza, sendo sugeridas melhorias nesse demonstrativo.

## 4.3 PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

A coleta dos dados iniciou-se verificando a necessidade da Cooperativa quanto aos instrumentos de análise contábil, objetivando contatar a necessidade dos gestores.

Pode-se verificar a participação direta ou indiretamente da contabilidade como ferramenta de apoio na administração da Cooperativa, pois o resultado financeiro (sobras/perdas) depende do que foi obtido com as receitas e despesas ocorridas no período sendo evidenciado nas demonstrações contábeis.

Destaca-se que é a contabilidade que fornece dados que servem para avaliar o desempenho da Cooperativa, contribuindo com informações que demonstram se os objetivos estratégicos estão sendo atingido. Além disso, permite a comparação entre dados reais e planejados.

A Cooperativa não possui uma área de controladoria formalizada, mas conta com um responsável pelos controles internos, que atua na Unidade Administrativa. Este profissional tem por incumbência, averiguar se os procedimentos e processos estabelecidos pela organização estão sendo cumpridos de maneira correta e tempestiva.

A área contábil da Cooperativa em estudo, no sul do estado catarinense, está ligada ao setor administrativo/financeiro da Diretoria, onde elabora dentre os demonstrativos/relatório contábeis, somente o orçamento de despesas, contemplando as agências unificadas em somente um relatório como mostra a Figura 9.

Figura 9 - Orçamento de despesas utilizado pela cooperativa: todas as agências

<b>DESPESA</b>	<b>ORÇADO 2015</b>	<b>JANEIRO</b>
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ 526.000,00</b>	
<b>DESPESAS DE ÁGUA ENERGIA E GÁS</b>	<b>500,00</b>	
8170310001 - AGUA ENERGIA E GAS	500,00	
<b>8170610001 - ALUGUEIS</b>	<b>3.000,00</b>	
<b>DESPESAS DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>21.000</b>	
8171210002 - CORREIO	1.000,00	
8171210003 - TELEFONE	20.000,00	
<b>DESPESAS DE HONORARIOS</b>	<b>15.300,00</b>	
8171810001 - CONSELHO FISCAL	10.000,00	
8171830001 - HONORARIOS	2.500,00	
8171830002 - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	2.800,00	
<b>DESPESA DE MANUTENÇÃO E CONSERVACAO DE BENS</b>	<b>32.850,00</b>	
8172110001 - SERVICO DE LIMPEZA	15.000,00	
8172110002 - CONSERVAÇÃO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	3.000,00	
8172110003 - REPAROS E CONserto DE INSTALACOES	2.850,00	
8172110004 - REPAROS E MANUTENCAO DE VEICULOS	7.000,00	
8172110005 - REPAROS E CONSERVACAO DE MOVEIS E UTENSILIOS	5.000,00	

Fonte: Unicred Sul Catarinense (2015).

Como se pode perceber, a Cooperativa somente orça as despesas, não projetam no decorrer dos meses, apenas vão deduzindo quando ocorre efetivamente à despesa, não permitindo assim verificar se no mês ultrapassou o que se esperava. Já os demais demonstrativos/relatório, como por exemplo, o Balanço Patrimonial, é elaborado na central em Florianópolis.

Cabe ressaltar que os demonstrativos sugeridos serão por agência, ou seja, por centro de responsabilidade sendo fundamental para um orçamento eficaz e também para a análise dos resultados.

A seguir estão apresentadas a remodelagem e propostas de demonstrativos para a cooperativa objeto de estudo.

#### **4.3.1 Premissas Orçamentárias**

Com base nos estudos e em observância ao mercado em que a Cooperativa está inserida, elaborou-se um estudo para implementação de ferramentas necessárias a uma gestão sadia, voltada para os resultados e controles

efetivos baseados em ferramentas da Controladoria que no caso será o orçamento.

Para preparação do orçamento é necessário a elaboração de premissas estratégicas. Na Figura 10 apresentam-se premissas para a instituição em estudo, onde será a base para a elaboração da proposta orçamentária.

Figura 10 - Premissas orçamentárias para projeção 2015

<b>RECEITAS</b>
Média ano anterior mais percentual de aumento, devido disponibilidade de linhas de crédito diferenciadas.
<b>DESPESAS</b>
Média ano anterior, com reajustes em alguns meses devido: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alterações de contratos de aluguel;</li> <li>❖ Renovação seguros automóveis;</li> <li>❖ Aquisições em montantes de materiais de expediente.</li> </ul>
<b>INVESTIMENTOS</b>
Projeções de novas aquisições com um computador e espaço para café dos colaboradores.
<b>SALÁRIOS</b>
Dissídio coletivo e novas admissões.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto as receitas, sugere-se a aplicação do orçamento, evidenciando o que se almeja alcançar durante o ano e também destacar o que se pretende atingir com a disponibilização de linhas de crédito nos meses outubro, novembro e dezembro, linhas estas que tem o intuito de aumentar as receitas da Cooperativa neste período.

Em relação ao orçamento de despesas, sugere-se melhorias no orçamento de despesas administrativas já utilizado e a implantação de um orçamento de investimentos, onde haverá investimento no ano de 2015 em uma área de café para os colaboradores e a aquisição de um computador para a agência de Criciúma.

No orçamento de salários, contemplará o número de funcionários por departamento, salário médio e encargos sobre folha. Também se estima uma admissão em agosto e haverá aumento em abril devido dissídio coletivo.

Após a evidenciação das premissas, tem-se a base para elaboração do orçamento.

### 4.3.2 Orçamento de receitas, despesa e investimentos

O orçamento de receita é a primeira peça a ser orçada. Este orçamento tem um papel fundamental em todo o desenvolvimento do sistema orçamentário da Cooperativa. O correto domínio e mensuração da receita são fundamentais para a longevidade da mesma, pois seu resultado operacional depende das receitas obtidas no período, com a dedução das despesas.

As receitas da Cooperativa provém das rendas de adiantamento a depositante, rendas de empréstimo cheque especial, de empréstimos e financiamentos, de empréstimo títulos descontados, resultados intermediação financeira, rendas de prestação de serviços (tarifas), e rendas UA.

Atualmente a Cooperativa não possui um orçamento de Receita. Para um modelo considerado adequado criou-se uma planilha que contempla as receitas que se pretende alcançar no período de 2015 (orçamento anual), onde cada agência possuirá a sua para controle do projetado *versus* realizado.

A Figura 11 contempla o orçamento de receita projetado, mês a mês, evidenciando o que a cooperativa pretende alcançar de receita nesse período. As Figuras 12 e 13 evidenciam o orçamento de despesas e de investimentos respectivamente, sendo que os valores resultantes destes serão comparados ao total de receitas adquiridas no respectivo mês.

Utilizou-se como exemplo nos orçamentos, a agência localizada em Criciúma, sendo umas das maiores localizadas na região.

Figura 11 - Orçamento de Receita – Agência Criciúma

Mês		Orçado	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
		<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
<b>Receitas</b>	Rendas Adto Dep.	<b>86.757,24</b>	7.229,77	7.229,77	7.229,77	7.229,77	7.229,77	7.229,77
	Rendas Empr. Ch. Esp.	<b>1.038.168,00</b>	86.514,00	86.514,00	86.514,00	86.514,00	86.514,00	86.514,00
	Rendas Empr./Financ.	<b>3.639.896,00</b>	279.992,00	279.992,00	279.992,00	279.992,00	279.992,00	279.992,00
	Rendas Empr. Títulos Desc.	<b>440.851,20</b>	36.737,60	36.737,60	36.737,60	36.737,60	36.737,60	36.737,60
	Resultado Intermediação Financeira	<b>411.090,00</b>	34.257,50	34.257,50	34.257,50	34.257,50	34.257,50	34.257,50
	Rendas Prest. Serviços Tarifas	<b>108.928,00</b>	9.077,33	9.077,33	9.077,33	9.077,33	9.077,33	9.077,33
	Rendas UA	<b>20.625,00</b>	1.718,75	1.718,75	1.718,75	1.718,75	1.718,75	1.718,75
	Outras Rendas	<b>17.213,00</b>	1.434,42	1.434,42	1.434,42	1.434,42	1.434,42	1.434,42
<b>Total</b>	<b>5.763.528,44</b>	<b>456.961,37</b>	<b>456.961,37</b>	<b>456.961,37</b>	<b>456.961,37</b>	<b>456.961,37</b>	<b>456.961,37</b>	
Mês		Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
		<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	
		7.229,77	7.229,77	7.229,77	7.229,77	7.229,77	7.229,77	
		86.514,00	86.514,00	86.514,00	86.514,00	86.514,00	86.514,00	
		279.992,00	279.992,00	279.992,00	<b>363.989,60</b>	<b>363.989,60</b>	<b>391.988,80</b>	
		36.737,60	36.737,60	36.737,60	36.737,60	36.737,60	36.737,60	
		34.257,50	34.257,50	34.257,50	34.257,50	34.257,50	34.257,50	
		9.077,33	9.077,33	9.077,33	9.077,33	9.077,33	9.077,33	
		1.718,75	1.718,75	1.718,75	1.718,75	1.718,75	1.718,75	
		1.434,42	1.434,42	1.434,42	1.434,42	1.434,42	1.434,42	
		<b>456.961,37</b>	<b>456.961,37</b>	<b>456.961,37</b>	<b>540.958,97</b>	<b>540.958,97</b>	<b>568.958,17</b>	

A adesão destes produtos estima-se que seja positiva, conforme orçamento de receita, pois aumentou a receita de empréstimos em torno de 30% em outubro e novembro e em dezembro houve o aumento de 40%.

Fonte: Elaborado pela autora.

O aumento da receita a partir de outubro de 2015 resulta da disponibilidade aos cooperados de linhas de crédito diferenciadas que é o caso do Crédito Natal, 13º Salário e financiamento de férias, que estão voltadas às despesas de final de ano, garantindo as compras neste período, onde geralmente os gastos são maiores do que os ganhos.

Com a implantação do orçamento de receita, a Cooperativa poderá estimar e acompanhar por agência o que estão obtendo em recursos em cada mês e assim comparar com o que orçou no período.

A seguir na Figura 12 apresenta-se a proposta de modelagem do orçamento de despesas:





<b>Viagens</b>	Diretoria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Funcionários	6.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Propaganda e publicidade</b>	Patrocínios, propagandas, brindes	12.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>Serviço do sistema financeiro</b>	Despesa de cobrança	216.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
	Guarda de valores de bens	36.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
	Tarifas diversas	2.400,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
	Serviços de cartões	180.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
	Desp. interbancárias de compensação	36.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Ajustes Patrimoniais</b>	Depreciação e amortização	98.400,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00
<b>Serviços de terceiros</b>	Microfilmagens, encadernações, gravames	24.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>Outras despesas ADM</b>	Prejuízo na alienação de valores e bens	6.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
	Reuniões, livros, copa/cozinha	18.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
<b>Manut. e conservação de bens</b>	Conservação de máquinas e equipamentos	2.400,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
	Reparos e conserto de instalações	12.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
	Reparos e conserto de equipamentos	3.000,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
	Reparos e manutenção de veículos	1.200,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	Reparos e conservação de móveis e utensílios	2.400,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>Uniformes</b>	Uniformes Femininos (apropriação em 12 meses)	4.800,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
	Uniformes Masculinos (apropriação em 12 meses)	4.800,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
<b>Materiais</b>	Expediente	11.394,20	175,00	175,00	2.498,55	175,00	175,00	2.498,55	175,00	175,00	2.498,55	175,00	175,00	2.498,55
	Informática	2.400,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
	Bens de pequeno valor	1.800,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Total despesas</b>		3.136.515,07	258.138,86	258.138,86	264.712,41	260.807,14	260.807,14	263.130,69	260.747,14	260.747,14	263.070,69	261.297,14	261.297,14	263.620,69
<b>% sobre Receita</b>		54%	56%	56%	58%	57%	57%	58%	57%	57%	58%	48%	48%	46%

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao que se refere ao orçamento de despesas administrativas, trata-se predominantemente de despesas fixas, onde sua elaboração é principalmente em dados históricos das despesas por departamentos ou são realizadas novas cotações. As despesas administrativas incluem gastos que não são decorrentes das operações da Cooperativa, sendo ocorridas por meio da supervisão e prestação de serviços de todas as funções e são influenciadas pelas políticas e decisões da diretoria.

Conforme as premissas e de acordo com o orçamento de despesas, houve um aumento no valor de aluguel em março devido renovação contratual entre contratante e contratado. Ocorreu também renovação do seguro do automóvel da agência de Criciúma realizado em março. Além disso, houve a compra trimestral e em grandes quantidades de matérias de expediente (bobinas caixas eletrônicos, bobinas caixa, plásticos movimentos e resmas A4).

Quanto aos relatórios de despesas, a contabilidade da Cooperativa possui de forma organizada os relatórios em seu sistema, detalhados por departamentos, assim facilitando todo o processo. Atualmente o responsável pela contabilidade na unidade sul catarinense, acessa o sistema próprio da Cooperativa para extrações das despesas ocorridas durante cada mês. Em uma única planilha o colaborador preenche o orçamento de despesas administrativas de todas as agências.

Com a remodelagem proposta sugere-se que o orçamento de despesa seja detalhado por agência e também utilizar o mesmo critério para o orçamento de receita e de investimentos. Ao invés do preenchimento ser somente em uma planilha, o colaborador irá selecionar cada agência no sistema, emitirá o relatório e preencherá a planilha.

O orçamento de despesas já é apresentado em reuniões de prestações de contas, em reuniões do conselho administrativo, reuniões da diretoria executiva, entre outras. Quanto ao orçamento de receita e investimentos, sugere-se sua utilização nas referidas reuniões e também que sejam apresentados aos gerentes e supervisores administrativos nas reuniões que ocorrem periodicamente.

Na Figura 13 projeta-se o orçamento de investimentos para a agência de Criciúma:

Figura 13 - Orçamento de Investimentos – Agência Criciúma

Mês	Orçado	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	
<b>Investimentos</b>								
	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	
<b>Montante mensal destinados aos investimentos</b>	Computadores, nobreak, leitoras	5.000,00	-	-	5.000,00	-	-	
	Novas agências	-	-	-	-	-	-	
	Espaço coffee colaboradores	40.000,00	-	-	-	-	10.000,00	
	Outros	7.500,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	
	<b>Total</b>	<b>R\$ 52.500,00</b>	<b>R\$ 625,00</b>	<b>R\$ 625,00</b>	<b>R\$ 5.625,00</b>	<b>R\$ 625,00</b>	<b>R\$ 625,00</b>	<b>R\$ 10.625,00</b>
	<b>% sobre Receita</b>	<b>0,91%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,14%</b>	<b>1,23%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,14%</b>	<b>2,33%</b>

Como instrumento de controle, o orçamento de investimentos será útil para qualquer organização, tendo a missão de colaborar efetivamente na gestão das instituições.

Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
10.000,00	10.000,00	10.000,00	-	-	-
625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00
<b>R\$ 10.625,00</b>	<b>R\$ 10.625,00</b>	<b>R\$ 10.625,00</b>	<b>R\$ 625,00</b>	<b>R\$ 625,00</b>	<b>R\$ 625,00</b>
<b>2,33%</b>	<b>2,33%</b>	<b>2,33%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,11%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A Cooperativa não possui um orçamento de investimentos. É proposto a implantação do mesmo visando evidenciar os gastos que serão registrados como Ativo Permanente. Dentre os projetos de investimentos da Cooperativa, está a construção de um espaço para *coffee break* dos colaboradores a partir do mês de junho. Houve também a aquisição de um computador em março. Este orçamento dará a visão de quanto será empenhado e o que se almeja utilizar neste empreendimento.

A seguir na Figura 14, destaca-se o resumo dos orçamentos de receita, despesa e investimentos.

Figura 14 - Resumo Orçamentos de Receita, Despesas e Investimentos

Mês	Orçado	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
<b>Resumo</b>	Receita	5.763.528,44	458.961,37	458.961,37	458.961,37	458.961,37	458.961,37
	Despesas	3.136.515,07	258.138,88	258.138,88	264.712,41	260.807,14	260.807,14
	Investimentos	52.500,00	625,00	625,00	5.625,00	625,00	625,00
	<b>Saldo</b>	<b>R\$ 2.574.513,37</b>	<b>R\$ 198.197,51</b>	<b>R\$ 198.197,51</b>	<b>R\$ 186.623,96</b>	<b>R\$ 195.529,23</b>	<b>R\$ 195.529,23</b>

Mês	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
<b>Resumo</b>	458.961,37	458.961,37	458.961,37	540.958,97	540.958,97	588.958,17
	260.747,14	260.747,14	263.070,69	261.297,14	261.297,14	263.620,69
	10.625,00	10.625,00	10.625,00	625,00	625,00	625,00
	<b>R\$ 185.589,23</b>	<b>R\$ 185.589,23</b>	<b>R\$ 183.265,68</b>	<b>R\$ 279.036,83</b>	<b>R\$ 279.036,83</b>	<b>R\$ 304.712,48</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

São primordiais as projeções e o acompanhamento dos orçamentos, embora não tenha uma única maneira de ser estruturado é uma das únicas ferramentas capaz de prever, ainda que com margens de erro, qual será a expectativa de lucro e, quais áreas deverão apresentar melhorias para que os objetivos sejam alcançados.

#### 4.3.4 Orçamento de Pessoal

É evidente a importância do ser humano na gestão dos processos, qualquer que seja a atividade da organização. Nesta proposta à Cooperativa projetam-se as remunerações e encargos incidentes sobre folha, considerando as variações decorrentes de aumentos por dissídios e contratação de pessoal.

Na Figura 15 destacam-se as premissas do orçamento de salários e na Figura 16 os encargos incidentes sobre folha de pagamento.

Figura 15 - Premissas orçamento de salários

	Setor	Nº Funcionários	Salário Médio
<b>Orçamento de Salários</b>	Administrativo	7	2.714,29
	Negócios	4	3.875,00
	Agências	70	2.857,14

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 86 - Encargos sobre folha

	Tipos	%
Encargos incidentes sobre folha	PIS sobre folha	1,00%
	FGTS sobre folha	8,00%
	INSS parte patronal	20,00%
	INSS de terceiros	5,20%
	RAT e FAP	1,00%
	<b>Total</b>	<b>35,20%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Atualmente a cooperativa possui 81 colaboradores, distribuídos em três departamentos: administrativo, negócios e agências. O administrativo é o suporte das agências. Neste setor possui um responsável pelos recursos humanos, um operacional de crédito que dentre as suas atividades esta a recuperação de crédito, a inadimplência e o suporte jurídico, um suporte em TI – tecnologia da informação, um colaborador para o cadastro de cooperados, um para a contabilidade e contas a pagar, um analista de crédito e um coordenador operacional.

No setor de negócios encontram-se os assessores de negócios que contempla um de investimentos, um de produtos e serviços, um de crédito e um assistente administrativo.

Nas agências entre os 70 profissionais estão os gerentes de agência, supervisores administrativos financeiros, gerentes de relacionamento PF e PJ, assistentes de negócios, auxiliares administrativos, tesoureiros e caixas. Também se destaca nas premissas o calculado do salário médio de cada departamento.

As figuras 17, 18 e 19 apresentam a quantidade de colaboradores em cada setor, os orçamentos de salário do setor administrativo, de negócios e por agência respectivamente e os encargos sobre folha.

Figura 17 - Orçamento de Salários – Setor Administrativo

Mês		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
<b>Orçamento de Pessoal</b>							
		Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Setor Administrativo	Funcionários	7	7	7	7	7	7
	Salário Médio	19.000,00	19.000,00	19.000,00	20.710,00	20.710,00	20.710,00
	Encargos sobre folha	6.688,00	6.688,00	6.688,00	7.289,92	7.289,92	7.289,92
	<b>Total</b>	<b>R\$ 25.688,00</b>	<b>R\$ 25.688,00</b>	<b>R\$ 25.688,00</b>	<b>R\$ 27.999,92</b>	<b>R\$ 27.999,92</b>	<b>R\$ 27.999,92</b>
Mês		Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
		Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Setor Administrativo	Funcionários	7	7	7	7	7	7
	Salário Médio	20.710,00	20.710,00	20.710,00	20.710,00	20.710,00	20.710,00
	Encargos sobre folha	7.289,92	7.289,92	7.289,92	7.289,92	7.289,92	7.289,92
	<b>Total</b>	<b>R\$ 27.999,92</b>					

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 18 - Orçamento de Salários – Setor de Negócios

Mês		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
<b>Orçamento de Pessoal</b>		<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
Setor de Negócios	Funcionários	4	4	4	4	4	4
	Salário Médio	15.500,00	15.500,00	15.500,00	16.895,00	16.895,00	16.895,00
	Encargos sobre folha	5.456,00	5.456,00	5.456,00	5.947,04	5.947,04	5.947,04
	<b>Total</b>	<b>R\$ 20.956,00</b>	<b>R\$ 20.956,00</b>	<b>R\$ 20.956,00</b>	<b>R\$ 22.842,04</b>	<b>R\$ 22.842,04</b>	<b>R\$ 22.842,04</b>
Mês		Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Orçamento de Pessoal</b>		<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
Setor de Negócios	Funcionários	4	4	4	4	4	4
	Salário Médio	16.895,00	16.895,00	16.895,00	16.895,00	16.895,00	16.895,00
	Encargos sobre folha	5.947,04	5.947,04	5.947,04	5.947,04	5.947,04	5.947,04
	<b>Total</b>	<b>R\$ 22.842,04</b>					

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 19 - Orçamento de Salários – Agências

Mês		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
<b>Orçamento de Pessoal</b>		<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
Agências	Funcionários	70	70	70	70	70	70
	Salário Médio	200.000,00	200.000,00	200.000,00	218.000,00	218.000,00	218.000,00
	Encargos sobre folha	70.400,00	70.400,00	70.400,00	76.736,00	76.736,00	76.736,00
	<b>Total</b>	<b>R\$ 270.400,00</b>	<b>R\$ 270.400,00</b>	<b>R\$ 270.400,00</b>	<b>R\$ 294.736,00</b>	<b>R\$ 294.736,00</b>	<b>R\$ 294.736,00</b>
Mês		Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Orçamento de Pessoal</b>		<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
Agências	Funcionários	70	71	71	71	71	71
	Salário Médio	218.000,00	221.114,29	221.114,29	221.114,29	221.114,29	221.114,29
	Encargos sobre folha	76.736,00	77.832,23	77.832,23	77.832,23	77.832,23	77.832,23
	<b>Total</b>	<b>R\$ 294.736,00</b>	<b>R\$ 298.946,51</b>				

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do mês de abril houve acréscimo de 9% no valor dos salários devido dissídio coletivo. No mês de agosto pretende-se contratar um supervisor administrativo financeiro na agência localizada em Laguna, pois a agência não conta com um responsável por esta função.

#### 4.3.5 Orçamento de Compras

A cooperativa utiliza em grande proporção alguns materiais como:

- a) bobinas de caixa eletrônico;
- b) bobinas de caixa;
- c) plásticos de movimento; e
- d) resmas A4.

Como mostra na Figura 20, este orçamento será por agência (na figura refere-se à agência localizada em Criciúma).

Figura 20 - Quantidade de materiais padrão – Agência Criciúma

	<b>Tipos de Materiais</b>	<b>Quantidade Padrão</b>	<b>Custo Unitário</b>
<b>Materiais utilizados trimestralmente pela Agência Criciúma</b>	Bobinas de caixa eletrônico	12	43,90
	Bobinas de caixa	180	3,60
	Plásticos movimento	93	1,75
	Resmas A4	90	12,90

Fonte: Elaborado pela autora.

É sugerido a cada trimestre como consta no orçamento na Figura 21, a compra dos materiais para cada agência, neste caso se refere à agência localizada em Criciúma.

Figura 21 - Orçamento de compra de materiais padrão – Agência Criciúma

<b>Trimestre</b>		<b>1 °</b>	<b>2 °</b>	<b>3 °</b>	<b>4 °</b>	<b>Ano</b>
<b>Bobinas para caixa eletrônico</b>	Compras (unidades)	12	12	12	12	48
	Preço unitário \$	43,90	43,90	43,90	43,90	43,90
	<b>Total das compras \$</b>	<b>526,80</b>	<b>526,80</b>	<b>526,80</b>	<b>526,80</b>	<b>2.107,20</b>
<b>Bobinas para caixa</b>	Compras (unidades)	180	180	180	180	720
	Preço unitário \$	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60
	<b>Total das compras \$</b>	<b>648,00</b>	<b>648,00</b>	<b>648,00</b>	<b>648,00</b>	<b>2.592,00</b>
<b>Plásticos para movimento</b>	Compras (unidades)	93	93	93	93	372
	Preço unitário \$	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
	<b>Total das compras \$</b>	<b>162,75</b>	<b>162,75</b>	<b>162,75</b>	<b>162,75</b>	<b>651,00</b>
<b>Resmas A4</b>	Compras (unidades)	90	90	90	90	360
	Preço unitário \$	12,90	12,90	12,90	12,90	12,90
	<b>Total das compras \$</b>	<b>1.161,00</b>	<b>1.161,00</b>	<b>1.161,00</b>	<b>1.161,00</b>	<b>4.644,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Atualmente as compras são efetuadas pela unidade administrativa, ocorrendo à compra somente quando se é percebido que irá acabar os materiais. Com o orçamento será possível controlar as compras por agência, a quantidade utilizada semestralmente conforme a necessidade de cada uma.

#### 4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A cooperativa em estudo não analisa as demonstrações do fluxo de caixa, do resultado do exercício e do balanço patrimonial para obter conhecimento da estrutura econômico-financeira da sua instituição, sendo sugerido a sua utilização e ainda se sugere a projeção dos mesmos para o ano de 2015.

#### 4.4.1 Projeção do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa apresenta os recebimentos e pagamentos da empresa ou instituição. Com ele é possível acompanhar as movimentações financeiras, identificando todas as entradas e saídas, bem como o saldo final que sobra no caixa. A Figura 22 expressa o fluxo de caixa que a cooperativa já possui:

Figura 22 - Projeção Fluxo de Caixa

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Projeção Fluxo de Caixa</b>												
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>												
Sobra ajustada do semestre / exercício												
Sobra líquida do semestre / exercício												
Provisão para operações de crédito												
Depreciações e amortizações												
Baixas do imobilizado de uso												
<b>(Aumento) redução nos ativos</b>												
Operações de crédito												
Relações interfinanceiras												
Outros créditos e outros valores e bens												
<b>Aumento nos passivos</b>												
Depósitos												
Outras obrigações												
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimentos</b>												
Aumento de investimentos												
Aquisições de imobilizado de uso												
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamentos</b>												
Aumento de capital com juros												
Integralizações de capital												
Baixas de capital												
FATES - associados												
FATES - não associados												
<b>Aumento do caixa e equivalentes de caixa</b>												
<b>Demonstração da variação do caixa e equivalentes de caixa</b>												
Caixa e equivalentes de caixa no início do semestre / exercício												
Caixa e equivalentes de caixa no fim do semestre / exercício												
<b>Aumento do caixa e equivalentes de caixa</b>												

Fonte: Unicred Sul Catarinense (2015).

Essa demonstração é preparada pelo método indireto. A Cooperativa conta com a modelagem do fluxo de caixa, mas não realiza a projeção durante os meses, sendo sugerido sua utilização com as devidas projeções.

#### 4.4.2 Projeção da Demonstração de Resultado do Exercício

A DRE projetada é formada por valores previstos, os quais se espera que

aconteçam em determinado período. Faz parte do processo do sistema orçamentário, onde a organização busca projetar cenários futuros, de modo à melhor gerir sua instituição. Na Figura 23 contempla-se a proposta de projeção do demonstrativo para o ano de 2015.

Figura 23 - Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício</b>												
<b>Ingressos da intermediação financeira</b>												
Operações de crédito												
Ingressos de depósitos intercooperativos												
Dispêndios da intermediação financeira												
Operações de captação no mercado												
<b>Provisão para operações de crédito de liquidação duvidosa</b>												
Resultado bruto da intermediação financeira												
<b>Outros (dispêndios) ingressos operacionais</b>												
Ingressos de prestação de serviços												
Dispêndios de pessoal, honorários da diretoria												
<b>Outros dispêndios administrativos</b>												
Dispêndios tributários												
Outros dispêndios operacionais												
<b>Outros ingressos operacionais</b>												
Resultado operacional												
Resultado não operacional												
<b>Resultado antes da tributação</b>												
<b>Imposto de renda e contribuição social</b>												
<b>Sobra líquida do semestre/exercício</b>												

Fonte: Unicred Sul Catarinense (2015)

A DRE projetada não é utilizada pela cooperativa, onde se sugere a implantação da projeção.

#### 4.4.3 Projeção do Balanço Patrimonial

A elaboração do balanço patrimonial projetado utiliza as informações que afetam diretamente as suas respectivas contas e que são obtidas por meio das projeções do exercício em curso, da demonstração de resultados, e do orçamento de caixa. É indicado também para a cooperativa a projeção do balanço conforme Figura 24.

Figura 24 - Projeção do Balanço Patrimonial

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
<b>Projeção do Balanço Patrimonial</b>												
<b>Ativo</b>												
Circulante												
Disponibilidades												
Relações interfinanceiras												
Operações de crédito												
<b>Outros créditos</b>												
Outros valores e bens												
Não circulante												
<b>Realizável a longo prazo</b>												
Operações de crédito												
Outros créditos												
<b>Investimentos</b>												
Imobilizado de uso												
Intangível												
<b>Total do ativo</b>												
<b>Passivo</b>												
Circulante												
<b>Depósitos</b>												
Outras obrigações												
Não circulante												
Exigível a longo prazo												
Outras obrigações												
Patrimônio líquido												
Capital social												
Reservas de sobras												
Sobras acumuladas												
<b>Total do passivo</b>												

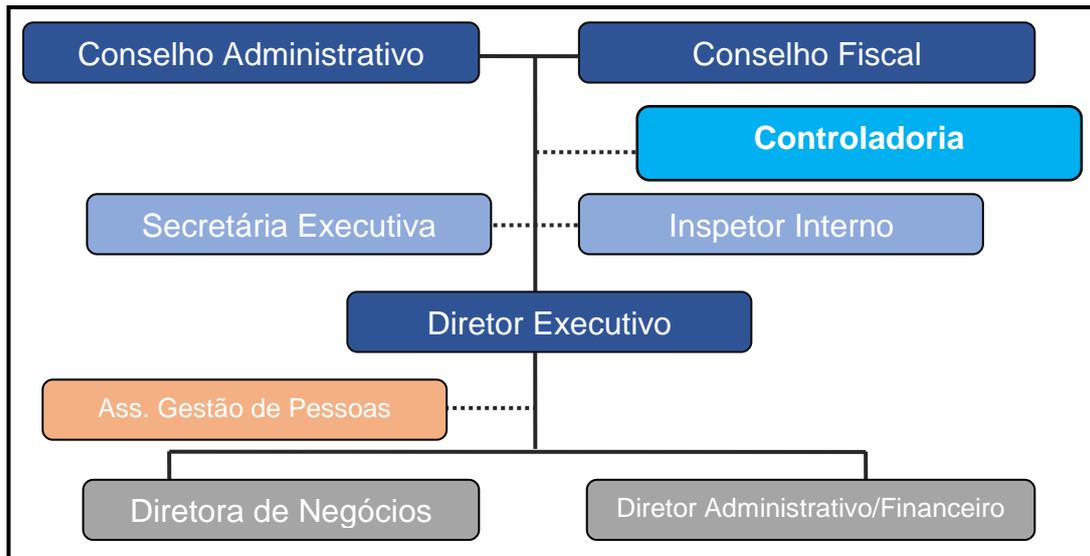
Fonte: Unicred Sul Catarinense (2015).

E ainda sua projeção contribui com a comparabilidade entre os exercícios no ano anterior, incluindo o que há de ativos e passivos indicando o valor líquido do negócio.

#### 4.5 SUGESTÃO DE ORGANOGRAMA

No que tange à estrutura hierárquica da cooperativa, a seguir está apresentado à remodelagem do organograma da cooperativa contemplando a área da controladoria conforme Figura 25.

Figura 25 - Organograma contemplando a controladoria



Fonte: Elaborado pela autora.

No organograma a controladoria está diretamente ligada ao conselho administrativo e fiscal. O processo para a elaboração do orçamento se dá na aprovação do planejamento estratégico, logo após o conselho e a presidência definem as políticas e as metas orçamentárias. É nesta fase que se encontra o *controller*, pois o mesmo orienta a gestão, apresenta os cenários, acompanha o desempenho e direciona os gestores aos caminhos a percorrer.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo globalizado e de rápido avanço tecnológico, novos desafios são impostos a cada dia aos empreendedores para acompanhar a velocidade da evolução do mercado, tendo que atuar de forma criativa com visão de futuro e com o desafio de transformar problemas em oportunidades. Desta forma, é primordial buscar não somente as melhores propostas financeiras e sim implantar ferramentas para melhorar a gestão da instituição, para que seus gestores possam tomar suas decisões e garantir a longevidade da organização.

Este estudo focou numa cooperativa localizada no sul catarinense, que trabalha no ramo de crédito e que se encontra há mais de 20 anos no mercado. Sua missão é atender às necessidades econômicas e financeiras do cooperado garantindo a longevidade da cooperativa e assim ser a melhor instituição financeira para o cooperado.

Sabe-se que a controladoria é um instrumento fundamental para as empresas. Constatou-se que a cooperativa em estudo não possui o setor de controladoria onde se sugere a implantação visto que é por meio dela que se garantem informações de maneira precisa e eficiente para a tomada de decisão de uma organização.

Entre as ferramentas disponibilizadas pela controladoria está o orçamento, sendo proposto a aplicação do mesmo em alguns requisitos da Cooperativa. Propôs-se evidenciar em números todas as expectativas e objetivos que a pesquisa determinou para os próximos períodos com relação ao orçamento de receitas, de despesas, de investimentos, de pessoal e de compra de materiais. Também se apresentou proposta de utilização do fluxo de caixa, demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial.

Constatou-se o quanto é importante as ferramentas disponibilizadas pela controladoria, neste caso o foco foi no orçamento. Mas, também nos demais demonstrativos citados. Conscientizando os gestores do quanto à aplicação destes é fundamental, pois é possível avaliar melhor os resultados, mensurar o que foi planejado *versus* o realizado e conseqüentemente tomar melhores decisões.

## REFERÊNCIAS

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas. 2008. 295 p.

FRANCO, Hilário. **A contabilidade na era da globalização**: temas discutidos no XV Congresso Mundial de Contadores em Paris, 26 a 29-10-1997. São Paulo: Atlas, 1999.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2009. 225p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HISTÓRIA do cooperativismo. **Portal do cooperativismo**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/historia-do-cooperativismo/a-pioneira-na-america-latina/>. Acesso em: 30 nov. 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2010. 344 p.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito**: ontem, hoje e amanhã. Brasília: Confabras, 2012. 429 p.

MERRIAN, Webster. **Estatística (T)**: estudo de caso. Ciências da Educação. Out, 2007.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2009. 164 p.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993. 104 p.

NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2009. 302 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PERES JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 354 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 358 p.

\_\_\_\_\_. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 277p.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: a vertente pioneira à vertente

solidária. São Paulo: Saraiva, 2004. 356 p.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial**: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. São Paulo: Atlas, 2014, 277p.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Conta. **Controladora como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2009.145 p.

SOUZA, Acilon Batista. **Curso de administração financeira e orçamento**: Princípios e Aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. 363 p.

UNICRED Sul Catarinense. **Institucional/História**. Disponível em:  
[http://www.unicred.com.br/sulcatarinense/frame.php?class=PaginaDinamica&method=Visualizar&cd\\_pagina\\_dinamica=2432&caption\[\]=Institucional++&caption\[\]=Hist%F3ria](http://www.unicred.com.br/sulcatarinense/frame.php?class=PaginaDinamica&method=Visualizar&cd_pagina_dinamica=2432&caption[]=Institucional++&caption[]=Hist%F3ria). Acesso em: 09 abr. 2015.