

Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas

Vol. 10



Periodicojs
EDITORA ACADÊMICA



Equipe Editorial

Abas Rezaey	Izabel Ferreira de Miranda
Ana Maria Brandão	Leides Barroso Azevedo Moura
Fernado Ribeiro Bessa	Luiz Fernando Bessa
Filipe Lins dos Santos	Manuel Carlos Silva
Flor de María Sánchez Aguirre	Renísia Cristina Garcia Filice
Isabel Menacho Vargas	Rosana Boullosa

Projeto Gráfico, editoração e capa

Editora Acadêmica Periodicojs

Idioma

Português

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E82 Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas - volume 10. / Filipe Lins dos Santos. (Editor) – João Pessoa: Periodicojs editora, 2023.

E-book: il. color.

E-book, no formato ePub e PDF.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-6010-038-1

1. Estudos interdisciplinares. 2. Ciências Humanas. I. Santos, Filipe Lins dos. II. Título

CDD 001.3072

Elaborada por Dayse de França Barbosa CRB 15-553

Índice para catálogo sistemático:

1. Ciências Humanas: pesquisa 001.3072

Obra sem financiamento de órgão público ou privado

Os trabalhos publicados foram submetidos a revisão e avaliação por pares (duplo cego), com respectivas cartas de aceite no sistema da editora.

A obra é fruto de estudos e pesquisas da seção de Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas da Coleção de livros Humanas em Perspectiva



**Filipe Lins dos Santos
Presidente e Editor Sênior da Periodicojs**

CNPJ: 39.865.437/0001-23

Rua Josias Lopes Braga, n. 437, Bancários, João Pessoa - PB - Brasil
website: www.periodicojs.com.br
instagram: @periodicojs



Capítulo 15 **ALINHANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO
DE CASO PROPOSITIVO EM UMA EMPRESA DO
RAMO PET**



**ALINHANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO PROPOSITIVO EM UMA
EMPRESA DO RAMO PET**

**ALIGNING STRATEGIC PLANNING AND BUSINESS BUDGET: A
PROPOSITIVE CASE STUDY IN A PET COMPANY**

Igor Gabriel Oliveira dos Anjos ¹

Iana Alyce Menzes ²

Christiane Carvalho Veloso³

Ângela Estrela de Sampaio⁴

Elivânia Leal Ribeiro⁵

Resumo: Este estudo de caso propositivo tem como objetivo analisar a aplicação do planejamento e orçamento empresarial em uma empresa do ramo pet, identificando desafios específicos enfrentados pelo setor de controladoria e propondo estratégias para otimizar a gestão financeira e o crescimento sustentável do negócio. O estudo baseia-se em revisão bibliográfica, análise de dados internos da empresa e entrevistas com stakeholders-chave. Os resultados demonstram a importância de um pla-

1 Bacharel em Administração pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina - CEUT, Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Piauí - UFPI, Especialista em MBA de Finanças e Controladoria pela Universidade de São Paulo - USP/Esalq, Especialista em Auditoria e Controladoria - Centro Universitário UniFacid

2 Técnica em Administração pelo Instituto Federal do Piauí - IFPI, Bacharelada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Piauí - UFPI

3 Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE/ Professa efetiva da Universidade Federal do Piauí

4 Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE/ Professa efetiva da Universidade Estadual do Piauí

5 Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE/ Professa efetiva da Universidade Federal do Piauí



nejsamento estratégico sólido e um orçamento realista, além de destacar práticas eficientes para maximizar a eficiência operacional, minimizar os custos e melhorar a lucratividade. Como resultado, são apresentadas recomendaes específicas para aprimorar o planejamento e orçamento empresarial na empresa estudada, visando impulsionar seu desempenho e competitividade no setor pet. Além disso, os achados servem de parâmetro principalmente para as firmas que desejam implementar o planejamento estratégico e o orçamento empresarial em seu modelo de gestão.

Palavras-chave: Planejamento. Orçamento Empresarial. Gestão.

Abstract: This purposeful case study aims to analyze the application of business planning and budgeting in a pet company, identifying specific challenges faced by the controlling sector and proposing strategies to optimize financial management and sustainable business growth. The study is based on a literature review, analysis of the company’s internal data and interviews with key stakeholders. The results demonstrate the importance of solid strategic planning and a realistic budget, as well as highlighting efficient practices to maximize operational efficiency, minimize costs and improve profitability. As a result, specific recommendations are presented to improve business planning and budgeting in the studied company, aiming to boost its performance and competitiveness in the pet sector. Furthermore, the findings serve as a parameter mainly for firms that wish to implement strategic planning and corporate budgeting in their management model.

Keywords: Planning. Business budget. Management.

DESVENDANDO AS ESTRATÉGIAS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Com o mercado cada vez mais competitivo, torna-se cada vez mais imprescindível para as



organizações estruturação e aperfeiçoamento contínuo de seus modelos de gestão e desempenho. Para isso, as empresas precisam implementar um planejamento eficiente, acompanhando seus resultados por meio de indicadores e estabelecendo planos de ação para promover uma melhoria contínua em seus processos e estrutura.

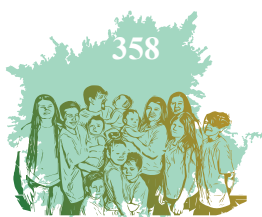
O sistema orçamentário surgiu para utilização no setor público na gestão do empenho de verbas uma vez que confrontava as receitas e despesas (Giacomoni,2023), e pela sua eficácia passaram a ser utilizados nas empresas privadas diante da necessidade na melhoria de seus processos internos (Souza, Santos, Oliveira, Silva & Paranaíba, 2021).

O planejamento orçamentário é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores. Logo, proporciona aos departamentos de uma organização o alcance dos objetivos estratégicos, através da definição de responsabilidades e avaliação de desempenho. (Coelho, 2018; Padoveze, 2018; Pessoa, 2023).

Diante do exposto e de tantas falhas gerenciais observadas nas empresas devido as aplicações isoladas de ferramentas de gestão nas organizações, é possível notar com clareza a necessidade de um planejamento orçamentário nas empresas. O planejamento orçamentário permite uma tomada de decisão mais assertiva e coerente no tangente ao controle das finanças de uma empresa. Neste contexto, surge o problema para o presente estudo: Como implementar o orçamento empresarial em uma empresa de médio porte?

Contudo, a escolha do tema se justifica pela necessidade de analisar os impactos gerados pela implantação do planejamento orçamentário na empresa, além da compreensão de sua relação com o processo decisório na organização. Na concepção de Chagas e Araújo(2013) o uso dessa ferramenta promove a longevidade e ampliação dos negócios. Com um planejamento orçamentário em execução, é possível antever a geração de receitas, assim como também controlar melhor os gastos operacionais e não operacionais, fixos e variáveis, objetivando a maximização dos lucros e a continuidade das atividades operacionais da empresa, gerando um melhor controle do fluxo de caixa.

O objeto de estudo deste manuscrito técnico é uma empresa do ramo pet, tendo sua matriz



localizada na cidade de Teresina, capital do estado do Piauí. A firma investigada na presente pesquisa atua nos estados do Piauí, Ceará e Maranhão, tendo iniciado suas atividades no Piauí há 19 anos, sendo distribuidora de rações e medicamentos para o ramo pet. O propósito deste estudo é ilustrar, por meio de um estudo de caso simplificado, como as organizações empresariais que ainda não utilizam o planejamento estratégico e orçamento empresarial podem utilizar tais ferramentas de controle de forma simples e prática. Para tanto, aprofundou-se os conhecimentos sobre planejamento e orçamento empresarial por meio da revisão da literatura. Posteriormente, procedeu-se com a coleta de dados internos da empresa por meio de relatórios financeiros e entrevistas com gestores e colaboradores-chave. Logo, pretende-se apresentar aos gestores e demais interessados as principais recomendações e pontos de atenção a respeito da temática abordada.

COMO UMA EMPRESA FAZ PARA IMPLEMENTAR O ORÇAMENTO EMPRESARIAL?

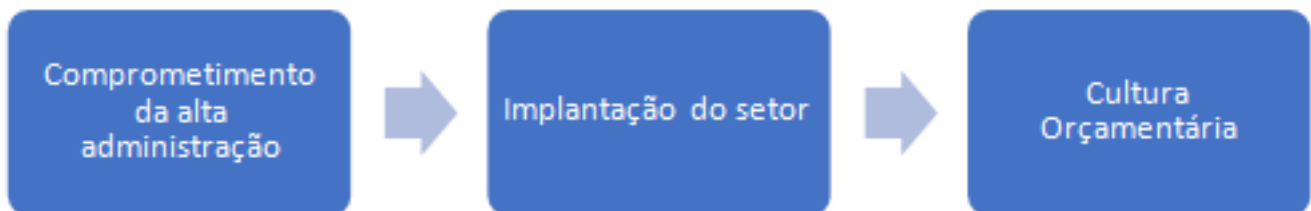


Figura 1: Passo a passo para implementação do Orçamento Empresarial Fonte: Adaptado de Sá e Moraes (2005)

COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO



O primeiro requisito apresentado envolve o comprometimento da diretoria, a qual defende que “se a mais alta direção da empresa não prestigiar o processo e exigir sua implantação, a experiência mostra que esta implantação não acontecerá”. Portanto, uma vez que as lideranças da empresa perceberem que orçamento não é para valer, passarão a não o levar mais a sério. Com isso, a diretoria ou presidência de uma organização deve ser a primeira parte interessada a comprar a ideia do planejamento orçamentário, dessa forma as lideranças serão obrigadas a segui-lo. (Sá & Moraes, 2005)

IMPLANTAÇÃO DO SETOR

Por ser um processo de implantação lenta e demorada, deve ter um setor e profissional com dedicação exclusiva para essa atividade, visto sua relevância e complexidade. Para execução do planejamento orçamentário, é necessário ainda a criação de um sistema de elaboração e acompanhamento orçamentário, sistema esse que receberá os dados e terá a finalidade de gerar relatórios para a diretoria para fomentar o processo decisório. (Sá & Moraes, 2005)

O sistema supracitado deve ser integrado com os sistemas contábil, de controle de estoque, de folha de pagamento, de controle de imobilizados, de suprimentos, além de permitir a exportação de dados para Excel, viabilizando que análises, gráficos e relatórios sejam gerados. É necessário ainda que os sistemas existentes sejam adaptados à nova realidade orçamentária, apresentando-se como o quarto requisito para implantação do planejamento orçamentário. Em outras palavras, este requisito envolve a parametrização e integração dos sistemas utilizados pela empresa com os centros de custo estruturados. (Sá & Moraes, 2005)

Por fim, é preciso ter um plano de contas estruturado de maneira a atender as necessidades orçamentárias, contendo um padrão de uso de todas as contas contábeis da organização. Com isso, é possível visualizar o quão complexo e relevante é o processo de implantação e execução de um planejamento orçamentário. É necessário identificar em que ponto a empresa está para que seja possível



dizer para onde a mesma deve ir de maneira a maximizar seus resultados, por meio de uma operação eficiente e eficaz. (Sá & Moraes, 2005)

CULTURA ORÇAMENTÁRIA

Para desenvolvimento de uma cultura orçamentária é necessário:

- Definir metas e objetivos claros: o orçamento empresarial deve estar alinhado com as metas e objetivos estratégicos da organização. É importante estabelecer metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo determinado para orientar o processo de orçamentação. (Inácio & Souza, 2023, p. 204).

- Coleta e análise de dados precisos: O orçamento empresarial depende de informações financeiras precisas e atualizadas. É necessário coletar e analisar dados históricos, realizar projeções futuras e considerar fatores externos relevantes, como tendências do mercado e mudanças regulatórias. Sistemas e processos eficientes de coleta de dados devem ser estabelecidos para garantir a qualidade das informações. (Inácio & Souza, 2023, p. 211)

- Envolvimento e colaboração de todas as partes interessadas: É importante envolver todas as partes interessadas no processo de orçamentação. Isso inclui os gerentes de departamento, a equipe financeira, os líderes de equipe e outros membros da organização que possam fornecer insights valiosos sobre as necessidades e desafios específicos de cada área. A colaboração entre as partes interessadas ajudará a garantir que o orçamento seja realista e abranja todas as áreas relevantes.

- Acompanhamento e controle contínuos: O orçamento empresarial não é um documento estático, mas um processo contínuo. É importante estabelecer um sistema de monitoramento e controle regular para comparar o desempenho real com as metas orçamentárias. Isso permite identificar variações, tomar medidas corretivas quando necessário e revisar o orçamento conforme apropriado.



(Inácio & Souza, 2023, p. 211; Lunkes, Felius & Rosa, 2011)

Lembrando que cada organização pode ter requisitos específicos adicionais com base em seu setor, tamanho e necessidades individuais. Portanto, é importante adaptar esses requisitos gerais de acordo com a realidade e os objetivos da empresa.

ESTRUTURA DE GESTÃO DA EMPRESA EM ANÁLISE

O setor de produtos e serviços para animais de estimação tem apresentado um crescimento expressivo nos últimos anos, refletindo a importância crescente dos animais de estimação nas famílias e na sociedade. A presença de animais de estimação nos lares tem impulsionado a demanda por produtos e serviços especializados. Dentre os produtos mais consumidos no setor pet, destacam-se alimentos para animais de estimação, acessórios, medicamentos, produtos de higiene, brinquedos e itens de cuidados específicos. Além disso, serviços como banho e tosa, hospedagem, adestramento e consultas veterinárias também têm ganhado destaque e contribuído para o crescimento do mercado.

O tema foi abordado em uma empresa do ramo pet, com matriz situada no estado do Piauí e atuação, ainda, nos estados do Ceará e Maranhão. A empresa possui 19 anos de atuação no mercado desde sua fundação, com foco na distribuição de produtos como medicamentos, saúde e nutrição animal, sendo seu público-alvo os médicos veterinários, petshops, clínicas veterinárias e demais empresas varejistas atuantes no mesmo segmento.

DESAFIOS E APRENDIZADOS DO PROCESSO DA IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Após implementar o passo a passo descrito no tópico 2, a empresa em estudo enfrentou alguns desafios. Elaborar um planejamento orçamentário não é uma atividade simples devido a diversos fatores, dentre os quais podemos destacar a complexidade dos dados, incerteza e imprevisibilidade,

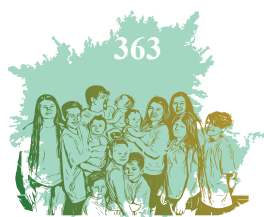


envolvimento de múltiplos stakeholders e o monitoramento e controle contínuos.

No tocante a complexidade dos dados, sabemos que o planejamento orçamentário envolve lidar com uma ampla gama de informações financeiras, como receitas, despesas, investimentos, projeções futuras e dados históricos. Esses dados podem ser complexos e exigir análise detalhada para tomar decisões informadas. Quanto a complexidade dos dados na empresa do presente estudo, existe uma dificuldade pela atual situação da empresa, a qual se encontra em processo de reestruturação de seu organograma, o que tem afetado o setor de Tecnologia de Informação (TI), principal aliado no fornecimento de informações sistematizadas para garantir a elaboração de relatórios e rotinas que permitam a realização de análises mais sólidas e consistentes.

Outro desafio vivenciado pela empresa foi incerteza e imprevisibilidade, uma vez que o ambiente de negócios está sujeito a incertezas como flutuações econômicas, mudanças nas condições de mercado, concorrência, regulamentações governamentais e eventos imprevistos, como desastres naturais. Tais incertezas tornam difícil realizar previsão mais assertiva do desempenho financeiro futuro à medida que afeta a precisão do planejamento orçamentário. Uma das dificuldades no momento de realizar a previsão das metas de vendas, atividade primária no processo de elaboração do planejamento orçamentário empresarial, é o fato de que a empresa trabalha com fornecedores, dentre eles indústrias e laboratórios, os quais definem as metas de compras para a empresa. No entanto, essas metas, por vezes, acabam demorando a serem cumpridas, seja por ajustes nos custos das mercadorias ou por regulamentações governamentais, acarretando dificuldade na previsibilidade das metas do orçamento de vendas e demais orçamentos.

Quanto ao envolvimento de múltiplos stakeholders, o planejamento orçamentário muitas vezes envolve a colaboração e a coordenação de vários departamentos e partes interessadas, como diretores financeiros, gerentes de departamento e a alta administração. Conciliar diferentes perspectivas e prioridades pode ser um processo complexo, exigindo negociações e compromissos das partes. Um dos principais desafios no tangente a colaboração de diferentes stakeholders no processo de implantação do planejamento orçamentário foi a implantação da cultura orçamentária. Na empresa do estudo,



os envolvidos foram as diretorias da empresa, sendo as diretorias administrativa comercial e financeira, além do controller e demais lideranças corporativas da organização. A falta de uma cultura orçamentária na empresa provocou resistência na aceitação de mudanças de processos antes realizados, principalmente com a implantação de workflow de aprovação de gastos. Dessa forma, a metodologia inicial na implantação do orçamento - metodologia de base zero (OBZ), precisou ser alterada para a metodologia de base histórica (OBH) justificada pela ausência de uma cultura orçamentária, depois de algumas análises de acontecimentos na empresa nos períodos anteriores e incrementando ao orçamento as necessidades da organização.

Elaborar um plano orçamentário é apenas o primeiro passo. Uma vez implementado, é necessário monitorar e controlar regularmente o desempenho financeiro real em relação ao orçamento. Isso envolve analisar variações, tomar medidas corretivas, revisar e ajustar o orçamento conforme necessário. Esse processo contínuo requer tempo, esforço e análise detalhada. Com a implantação do orçamento e, por consequência, a implantação de uma cultura orçamentária, foi necessário muito esforço por parte da controladoria, setor responsável pela implantação, para além de implantar, treinar, orientar e monitorar, também ajustar todas as etapas do processo para garantir a efetividade do orçamento. A dificuldade citada promoveu a necessidade de um aumento da equipe do setor para conseguir realizar todas as atividades necessárias para garantir a operacionalização do planejamento orçamentário.

Em resumo, o planejamento orçamentário é uma atividade desafiadora devido à complexidade dos dados, à incerteza do ambiente de negócios, ao envolvimento de múltiplos stakeholders e à necessidade de monitoramento e controle contínuos. É importante dedicar tempo e recursos adequados para garantir que o plano orçamentário seja realista, relevante e eficaz para alcançar os objetivos da organização.

CONCLUSÃO



O presente estudo buscou dissertar quanto aos aspectos mais relevantes quando da elaboração e implantação do planejamento orçamentário em empresa do ramo pet, analisando as principais dificuldades relacionadas a sua implantação, como a complexidade dos dados, as incertezas e imprevisibilidades, o grau de envolvimento e comprometimento de múltiplos stakeholders, além do monitoramento e controle contínuo do orçamento.

Conforme Sá e Moraes (2005), por ser um processo de implantação lenta e demorada, deve ter um setor e profissional com dedicação exclusiva para essa atividade, visto sua relevância e complexidade. Para execução do planejamento orçamentário, é necessário ainda a criação de um sistema de elaboração e acompanhamento orçamentário, sistema esse que receberá os dados e gerará relatórios para a diretoria para fomentar o processo decisório.

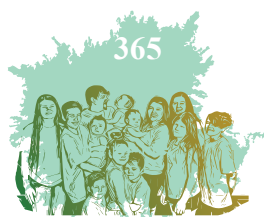
Com isso, através deste estudo é possível concluir que a implantação de um planejamento orçamentário empresarial se caracteriza como uma atividade desafiadora e complexa a ser realizada e institucionalizada no dia a dia das organizações, o que não minimiza a sua relevância e capacidade de fomentar o processo decisório das partes envolvidas.

De acordo ainda com os resultados deste estudo e as dificuldades encontradas para implementar um planejamento orçamentário, recomenda-se a sensibilização sobre a importância da ferramenta e seus possíveis resultados na organização de modo a institucionalizar a cultura orçamentária, assim como parametrizar um plano de contas que supra as necessidades do planejamento orçamentário, quanto a sua implantação, execução e monitoramento e controle contínuo.

REFERÊNCIAS

Chagas, M. J. R., & Araújo, A. O. (2013). Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande- PB.

Coelho F. S., & Pontes R. M. (2018). Orçamento e Controle. Rio de Janeiro: FGV Editora. Giacomoni, J. (2017). Orçamento Público. 19. ed. São Paulo: Atlas.



Inácio, A. M. A., & Souza, M. F. (2023). A Importância da contabilidade no orçamento empresarial de uma empresa de pequeno porte de Sinop-MT. *Revista Mato-grossense de Gestão, Inovação e Comunicação*, 1(1), 201-217.

Lunkes, R. J., Feliu, V. M. R., & Rosa, F. S. (2011). Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. *Revista Universo Contábil*, 7(3), 112-132.

Padoveze, C. L. (2018). *Planejamento Orçamentário*. São Paulo: Cengage Learning,

Pessoa, M. D. S. D. C. (2023). Práticas orçamentárias no setor hoteleiro: um estudo nos hotéis localizados no estado de Pernambuco.

Sá, C. & Moraes J. (2005). *O Orçamento Estratégico: Uma Visão Empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Souza, K. G.; Santos, G. C.; Oliveira, E. R.; Silva, D. L. J.; Paranaíba, A. C. (2021). Análise Da Produção De Artigos Científicos Sobre Orçamento Empresarial. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade* v.15, n.41, p. 408 8-4118.doi: 10.21171/ges.v15i41.3219

