

## **O PAPEL DO BUDGET NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE COMPRESSORES**

THE ROLE OF BUDGET IN THE STRATEGIC PLANNING OF A COMPRESSOR COMPANY

### **Marcelo Rabelo Henrique**

Universidade Federal de São Paulo e Strong Business School

E-mail: marcelo@mrhenriqueconsult.com.br

### **Beatriz dos Santos Vigatto**

Universidade Federal de São Paulo - Unifesp

E-mail: vigatto@unifesp.br

### **Antonio Saporito**

Universidade Federal de São Paulo e Strong Business School

E-mail: saporito@unifesp.br

### **Sandro Braz Silva**

Universidade Federal de São Paulo - Unifesp

E-mail: sandro.braz@unifesp.br

Recebido em: 13 de abril de 2025  
Publicado em: 16 de julho de 2025

### RESUMO

Este trabalho analisa a contribuição do budget para o planejamento estratégico e a tomada de decisões em uma empresa multinacional de compressores e geradores, com foco na Vigatto Compressores. A pesquisa aborda a importância da controladoria como área estratégica, sua função no processo de gestão e na elaboração de orçamentos, e o impacto do budget no desempenho organizacional. Através de uma abordagem qualitativa, o estudo explora como a empresa utiliza o orçamento como ferramenta para alocação de recursos, definição de prioridades e adaptação a mudanças no mercado. A Vigatto Compressores adota um modelo de budget flexível, com projeções contínuas e enfoque na inovação e sustentabilidade, o que permite à empresa manter sua competitividade e eficiência, especialmente em tempos de crises econômicas como a pandemia de 2020. Este estudo contribui para a compreensão do papel da controladoria e do orçamento no sucesso estratégico das organizações, oferecendo insights valiosos tanto para a prática gerencial quanto para a literatura acadêmica.

Palavras-chave: Budget, Controladoria, Planejamento Estratégico, Tomada de Decisão, Vigatto Compressores, Orçamento Flexível, Sustentabilidade, Inovação, Desempenho Organizacional.

### ABSTRACT

This paper analyzes the contribution of the budget to strategic planning and decision-making in a multinational compressor and generator company, focusing on Vigatto Compressores. The research addresses the importance of management control as a strategic area, its role in the management process and budget preparation, and the impact of the budget on organizational performance. Using a qualitative approach, the study explores how the company utilizes the budget as a tool for resource allocation, priority setting, and market adaptation. Vigatto Compressores adopts a flexible budgeting model with continuous forecasting and focuses on

innovation and sustainability, which allows the company to maintain its competitiveness and efficiency, especially during economic crises such as the 2020 pandemic. This study contributes to understanding the role of management control and budgeting in organizational strategic success, offering valuable insights for both managerial practice and academic literature.

Keywords: Budget, Management Control, Strategic Planning, Decision-Making, Vigatto Compressores, Flexible Budgeting, Sustainability, Innovation, Organizational Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

A controladoria, como área estratégica das organizações, atua como suporte à gestão, promovendo a integração entre os sistemas de informação e o planejamento estratégico, além de assegurar a confiabilidade na tomada de decisão. De acordo com Oliveira et al. (2021), sua função é crucial para alinhar os objetivos organizacionais com os resultados financeiros e não financeiros, garantindo a sustentabilidade e competitividade em ambientes dinâmicos e desafiadores.

A globalização tem causado constantes mudanças no cenário empresarial, o que fez com que as empresas precisassem criar e implementar ferramentas de análise organizacional para o sucesso e continuidade no negócio, tornando o planejamento o topo das prioridades. Nesse contexto, serão apresentados os conceitos de Budget, suas etapas de elaboração e utilização no processo de tomada de decisão de uma empresa multinacional de compressores e geradores.

Nessa pesquisa iremos entender de forma mais apurada sobre os conhecimentos técnicos da controladoria ao que tange sua função estratégica na organização. Segundo José Pires, em seu artigo “Gestão de Budget e Forecast como suporte a estratégia em busca da eficácia empresarial e gestão do conhecimento”, o sucesso de uma empresa provém de vários fatores, um dos mais importantes é o de planejar. Um bom planejamento financeiro orienta a empresa nas tomadas de decisões, auxilia no processo de alocação de recursos e prepara a empresa para possíveis eventualidades.

No presente trabalho, procura-se evidenciar a importância da gestão de planejamento e identificar as principais formas de controle estratégico com o Budget. O orçamento, ou budget, continua sendo uma ferramenta indispensável para o planejamento e o controle organizacional, pois possibilita a análise detalhada de receitas, despesas e custos, promovendo uma gestão financeira mais estratégica. Estudos recentes destacam que um orçamento bem estruturado permite a simulação de cenários e a tomada de decisões mais assertivas, alinhando metas financeiras às estratégias organizacionais (Kaplan & Norton, 2021; Oliveira et al., 2023). Além disso, ele atua como uma ponte entre o planejamento estratégico e o desempenho operacional, garantindo maior eficiência e adaptabilidade às mudanças do mercado (Silva & Almeida, 2022).

O objetivo geral foi analisar como o budget contribui para o planejamento estratégico e a tomada de decisões em uma empresa de compressores, destacando seu impacto no desempenho organizacional, na eficiência dos recursos, ajustes de demandas e oportunidades de mercado.

Já os objetivos específicos foram: a-) definir o que é o sistema de controladoria, o processo de gestão e o planejamento dentro da organização; b-) mapear como o Budget auxilia na alocação de recursos e na definição de prioridades ou alertas; c-) identificar a relação entre budget e a tomada de decisão estratégica em determinados momentos.

O problema de pesquisa foi: Quais os principais fatores para o sucesso financeiro de uma empresa, de que forma os gestores e controladoria percebem e utilizam o Budget como apoio à tomada de decisões e ao planejamento estratégico para isso?

A escolha da pesquisa está relacionada a aprimoramento de conhecimento sobre a área de controladoria, pois é de interesse que eu permaneça e evolua dentro dela profissionalmente. Além disso, no setor da divisão que trabalho, em Power Technique, temos apenas duas pessoas contribuintes, então acredito que com a pesquisa eu possa desenvolver meus conhecimentos, mostrar valor e promover mudanças.

Ademais, em um ambiente competitivo e de rápida mudança, entender como a controladoria pode contribuir para eficiência e o alinhamento de metas é fundamental no planejamento estratégico. Assim, a abordagem qualitativa adotada permitirá explorar percepções e práticas da empresa, gerando conhecimento útil para os todos setores.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a literatura sobre o papel do budget e da controladoria no planejamento estratégico, abordando como gestores aplicam essas práticas na tomada de decisões. A pesquisa oferece uma análise prática e qualitativa que pode servir de base para futuros estudos e aprimorar práticas gerenciais em empresas do grupo Vigatto Compressores e de setores similares.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O papel geral da Controladoria**

A controladoria tem como papel principal o suporte à gestão organizacional, fornecendo informações estratégicas para a tomada de decisão e auxiliando na criação de valor para a empresa. Suas atividades incluem a coleta, análise e interpretação de dados financeiros e operacionais, o que permite uma visão abrangente e detalhada da performance da organização. Segundo Andrade e Amboni (2015), a controladoria contribui para alinhar as ações da empresa aos seus objetivos estratégicos, garantindo o controle e o acompanhamento do desempenho.

Além disso, a controladoria é essencial na elaboração de relatórios e no orçamento, desempenhando um papel importante na alocação eficiente de recursos. Ela coordena o processo orçamentário, projeta cenários e estabelece metas financeiras, garantindo que os gastos estejam alinhados aos planos estratégicos da organização (Marion, 2015). A controladoria também ajuda a identificar e mitigar riscos, utilizando análises detalhadas que preveem possíveis desvios e dificuldades futuras.

Por fim, a controladoria é responsável pelo compliance, assegurando que a empresa esteja em conformidade com normas, regulamentações e práticas contábeis e financeiras. De acordo com Almeida e Parisi (2018), essa função contribui para a credibilidade e a transparência organizacional, o que é fundamental para atrair investidores e manter a confiança dos stakeholders. Assim, a controladoria se torna um

pilar central na governança corporativa, fortalecendo a estrutura de controle e contribuindo para o crescimento sustentável da empresa.

## **2.2 Budget**

### **2.2.1 Conceitos gerais**

O budget, ou orçamento, é uma ferramenta fundamental de planejamento e controle financeiro em organizações de diversos setores. Ele permite que empresas definam metas de receita, despesas e investimentos, estabelecendo um limite financeiro para cada área de atuação. Segundo Neves e Rocha (2019), o budget é essencial para garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficaz e que as atividades da organização estejam alinhadas às suas estratégias. Dessa forma, o orçamento contribui para a previsibilidade financeira e o acompanhamento dos resultados ao longo do período.

Ao elaborar o budget, as empresas geralmente consideram aspectos históricos e projeções futuras, ajustando as estimativas de acordo com variáveis internas e externas. Essa análise integrada ajuda a empresa a planejar de forma realista, minimizando surpresas e desperdícios ao longo do período orçamentário (Silva e Mendes, 2018). Além disso, o processo de construção do orçamento permite a participação de diferentes áreas da organização, promovendo o alinhamento entre os departamentos e a coesão em torno dos objetivos financeiros e operacionais.

No entanto, o budget não é apenas um mecanismo de controle, mas também de análise e tomada de decisão. Segundo Ferreira e Santos (2020), um orçamento bem estruturado oferece uma base sólida para a avaliação de cenários e facilita a adaptação das estratégias empresariais diante de mudanças de mercado ou imprevistos. O budget também auxilia na identificação de possíveis desvios, permitindo que a empresa ajuste rapidamente suas ações e evite perdas financeiras significativas.

Por fim, o budget tem papel importante na transparência e accountability, especialmente em empresas com governança corporativa consolidada. Ao utilizar o budget como uma ferramenta de monitoramento e controle, as organizações podem prestar contas de suas atividades financeiras a investidores, acionistas e demais stakeholders, reforçando a confiança e a credibilidade no mercado (Oliveira e Lima, 2021). Dessa forma, o budget se consolida como um elemento central na gestão financeira, promovendo a sustentabilidade e a competitividade organizacional.

### **2.2.3 Tipos de Budget**

#### **2.2.3.1 Orçamento Baseado em Zero (Zero-Based Budgeting - ZBB)**

Nesse tipo de orçamento, todas as despesas são analisadas e justificadas do zero, independentemente de orçamentos anteriores. Cada área da organização precisa justificar cada custo, em vez de simplesmente ajustar o orçamento com base no período anterior. Isso promove uma revisão crítica de todos os gastos, garantindo que apenas os custos essenciais sejam mantidos.

#### **2.2.3.2 Orçamento Incremental**

O orçamento incremental é o mais comum em muitas organizações. Ele se baseia no orçamento do ano anterior, fazendo ajustes para cima ou para baixo, dependendo das

necessidades e expectativas de receita e despesas para o próximo período. Embora simples de implementar, o orçamento incremental pode perpetuar ineficiências, uma vez que apenas os ajustes são revisados, sem uma análise profunda dos custos existentes (Davis, 2019).

### **2.2.3.3 Orçamento Flexível**

O orçamento flexível é ajustado conforme as variações nas atividades ou volumes de produção da empresa. Esse tipo de orçamento permite que a organização modifique suas projeções financeiras durante o período, com base em mudanças reais nas condições de mercado, vendas ou produção. Ele é especialmente útil para empresas com grande variabilidade em seus custos e receitas, como aquelas no setor de manufatura. De acordo com Silva (2018), um orçamento flexível oferece maior capacidade de adaptação a imprevistos.

### **2.2.3.4 Orçamento Contínuo ou Rolling Budget**

O orçamento contínuo é constantemente revisado e atualizado, geralmente de forma mensal ou trimestral, para refletir mudanças nas condições internas ou externas da empresa. Esse tipo de orçamento mantém uma previsão de longo prazo e é renovado conforme o período se aproxima do seu fim. Essa abordagem proporciona uma visão mais dinâmica e contínua das finanças da organização, permitindo que as previsões sejam constantemente ajustadas. Segundo Oliveira (2020), o rolling budget ajuda a manter a empresa sempre alinhada com suas metas financeiras de curto e longo prazo.

### **2.2.3.5 Orçamento de Desempenho (Performance Budgeting)**

O orçamento de desempenho foca na alocação de recursos com base no desempenho de diferentes áreas ou projetos dentro da organização. Ele visa estabelecer metas e acompanhar os resultados alcançados, ajustando o orçamento de acordo com os resultados reais. Segundo Souza e Pereira (2021), esse modelo orçamentário é essencial para organizações que desejam vincular diretamente o orçamento à eficácia operacional e aos resultados concretos das ações. Além disso, Oliveira et al. (2023) destacam que sua aplicação promove maior accountability e transparência, fortalecendo a cultura de desempenho organizacional.

## **2.3 Construção do Budget**

A construção de um budget (orçamento) é um processo crucial de planejamento financeiro que busca alinhar os recursos disponíveis às metas e estratégias de uma organização. Segundo Oliveira (2020), o primeiro passo para a elaboração de um orçamento é a definição clara dos objetivos financeiros, que podem incluir metas de expansão, controle de custos ou aumento de receitas. A partir desses objetivos, é realizada a previsão de receitas e despesas, levando em consideração tanto variáveis internas, como vendas e custos fixos, quanto variáveis externas, como inflação e tendências do mercado. A utilização de dados históricos e projeções realistas é fundamental para garantir a solidez e a precisão do orçamento, fornecendo uma base confiável para as decisões financeiras no período orçamentário.

A construção de um orçamento também é orientada por princípios fundamentais como transparência, eficiência e flexibilidade. A transparência, conforme Marion (2015),

é essencial para que todos os setores da organização compreendam as premissas e os critérios adotados durante a elaboração do orçamento, evitando conflitos ou mal-entendidos durante a execução. A eficiência, por sua vez, é relacionada à alocação otimizada dos recursos, buscando a redução de desperdícios e a maximização do aproveitamento dos recursos financeiros disponíveis. Já a flexibilidade é um princípio importante, pois o orçamento precisa ser adaptável, ajustando-se rapidamente a mudanças nas condições internas ou externas da organização, permitindo uma resposta eficiente a imprevistos e ajustes nas prioridades estratégicas.

Ademais, um processo orçamentário bem-sucedido é orientado por uma abordagem participativa, envolvendo as diferentes áreas da organização na elaboração do orçamento. Como apontado por Silva e Mendes (2018), essa abordagem não só reforça o comprometimento de todos os departamentos com as metas estabelecidas, mas também facilita a identificação de necessidades específicas e oportunidades de melhoria. A participação de diversas áreas contribui para um orçamento mais realista e alinhado às expectativas da empresa como um todo. Dessa forma, o orçamento não se restringe a uma simples ferramenta de controle financeiro, mas se torna um instrumento de gestão estratégica, orientando as ações e decisões da organização ao longo do período orçamentário e assegurando que os recursos sejam utilizados da forma mais eficaz possível.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Pesquisa descritiva**

A pesquisa adotada para o estudo sobre o budget em uma empresa de compressores será de natureza descritiva e qualitativa. O objetivo é compreender como o processo orçamentário é estruturado e implementado dentro da empresa, analisando suas práticas, desafios e estratégias. A pesquisa descritiva busca relatar as características do processo de orçamento, enquanto a abordagem qualitativa permite uma análise mais aprofundada, explorando a percepção dos envolvidos no processo. Serão realizadas entrevistas com gestores financeiros, líderes de departamentos e equipes envolvidas no processo de elaboração e acompanhamento do orçamento, com o intuito de entender o fluxo de trabalho, as metodologias adotadas e a comunicação entre as áreas.

#### **3.2 Estudo de caso na empresa de compressores e geradores – Vigatto Compressores**

Para realizar o estudo de campo, será desenvolvido um estudo de caso em uma empresa de compressores. Esse estudo permitirá a observação direta das práticas orçamentárias da empresa e a coleta de dados relevantes para a análise do processo de planejamento e controle financeiro. O estudo de caso possibilita uma visão detalhada sobre a aplicação de ferramentas e metodologias de orçamento, como orçamento incremental, orçamento baseado em zero ou orçamentos flexíveis, além de identificar a eficácia das estratégias de controle financeiro no contexto da indústria de compressores. A coleta de dados será feita por meio de documentos internos, como relatórios financeiros e planos orçamentários, e também por observação direta das reuniões de planejamento e acompanhamento orçamentário.

#### **3.3 Análise quantitativa e qualitativa dos dados**

Após a coleta de dados, será realizada uma análise quantitativa dos dados financeiros, incluindo a comparação entre as projeções orçamentárias e os resultados reais ao longo de um período. A análise quantitativa ajudará a identificar padrões, desvios e áreas de eficiência ou ineficiência no processo orçamentário. Paralelamente, será feita uma análise qualitativa das entrevistas e observações, com o objetivo de compreender os fatores subjetivos que influenciam o processo de orçamento, como a cultura organizacional, a comunicação entre departamentos e a visão estratégica da alta gestão. A combinação de dados quantitativos e qualitativos fornecerá uma visão holística do processo de budget na empresa.

### **3.4 Análise da função do Budget no planejamento estratégico**

Com base na análise dos dados coletados, o estudo buscará entender qual é a principal função do budget no planejamento estratégico da empresa de compressores. A pesquisa irá investigar como o processo orçamentário contribui para a definição e o acompanhamento das metas organizacionais, alinhando os recursos financeiros às prioridades estratégicas da empresa. Será avaliado de que maneira o orçamento orienta as decisões de investimento, a expansão de mercado e a alocação de recursos nos diferentes departamentos, além de identificar a relação entre o controle orçamentário e o alcance dos objetivos de longo prazo. A compreensão do papel do budget no planejamento estratégico permitirá propor ajustes para tornar o processo mais eficaz e alinhado às demandas do mercado e aos objetivos corporativos.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 A empresa de estudo**

No Brasil, a Vigatto Compressores integra um grupo global que se especializa em soluções industriais, fornecendo equipamentos e serviços para diversos setores, como construção, mineração, petróleo e gás. A divisão Power Technique da empresa se destaca na fabricação de equipamentos como compressores de ar, geradores de energia, bombas e ferramentas elétricas e hidráulicas, oferecendo soluções que visam otimizar a produtividade e a eficiência dos processos industriais (Vigatto Compressores, 2020). A presença da empresa no Brasil é estratégica, dada a relevância do mercado brasileiro nos setores de infraestrutura e mineração, essenciais para o crescimento econômico do país.

Uma das principais estratégias da Vigatto Compressores no Brasil é a constante inovação em seus produtos e serviços. A empresa investe de maneira significativa em pesquisa e desenvolvimento para garantir que suas soluções atendam às demandas de um mercado em evolução, com foco em tecnologias que promovem a eficiência energética e a redução de emissões (Vigatto Compressores, 2020). Esse compromisso com a inovação é um diferencial competitivo, permitindo à Vigatto Compressores entregar produtos mais eficientes e sustentáveis, alinhados com as tendências globais de preservação ambiental e otimização de recursos. Além disso, a empresa adota uma abordagem de excelência operacional, oferecendo soluções personalizadas para atender as necessidades específicas de seus clientes.

A Vigatto Compressores também se destaca por sua forte atuação no pós-venda, oferecendo serviços de manutenção, reparo e treinamento. Essa estratégia de atendimento contínuo reforça seu compromisso em estabelecer relações duradouras e de confiança com os clientes, o que é essencial para a fidelização e o crescimento no mercado

competitivo brasileiro (Silva & Mendes, 2018). A empresa investe na expansão de sua rede de distribuição e na melhoria de sua logística, garantindo um atendimento ágil e eficaz em todo o território nacional. Assim, a Vigatto Compressores consegue não só fornecer produtos de alta qualidade, mas também serviços que garantem a continuidade operacional de seus clientes.

Em relação ao desempenho financeiro, a Vigatto Compressores no Brasil se apresenta como uma empresa lucrativa e em constante evolução. Com um modelo de negócios focado na inovação, qualidade e sustentabilidade, a empresa tem mantido um crescimento consistente, evidenciado pelos resultados financeiros positivos e pela ampliação de sua participação no mercado (Vigatto Compressores, 2020). O sucesso contínuo da empresa está ligado à sua capacidade de diversificar seus produtos e se adaptar às mudanças nas demandas dos setores de construção e mineração, o que garante sua competitividade e posição de liderança no Brasil.

## **4.2 Estratégia Corporativa**

A Vigatto Compressores opera com uma estrutura descentralizada, onde as decisões são tomadas pelas divisões específicas. Essa abordagem permite maior agilidade e foco em inovação. A empresa enfatiza pesquisa e desenvolvimento, conectividade e sustentabilidade como pilares estratégicos. Seu modelo de negócios inclui serviços de manutenção e suporte técnico, gerando valor contínuo para seus clientes e aumentando a fidelidade ao longo do ciclo de vida dos produtos.

## **4.3 Principais Áreas de Atuação**

- Divisão de Compressores: Líder em soluções para geração de ar comprimido e gás.
- Divisão de Vácuo: Desenvolve tecnologias para aplicações industriais e científicas.
- Ferramentas Industriais e Montagem: Soluções para montadoras e fabricantes globais.
- Equipamentos de Construção: Produtos como geradores de energia e torres de iluminação.

## **4.4 Como Funciona o Budget na Vigatto Compressores**

A empresa adota uma abordagem descentralizada na elaboração do orçamento. Cada divisão ou unidade de negócio é responsável por criar seu próprio budget, o que garante maior precisão e alinhamento com as necessidades locais. O orçamento é integrado ao planejamento estratégico e inclui projeções detalhadas de receitas, despesas, investimentos e custos operacionais.

### **4.4.1 Modelo Flexível**

A Vigatto Compressores utiliza projeções contínuas (rolling forecast) para ajustar o orçamento às condições de mercado. Esse modelo permite revisões periódicas, tornando o orçamento uma ferramenta dinâmica que reflete mudanças nos volumes de vendas, custos de produção e cenários econômicos.

### **4.4.2 Foco no Serviço e Sustentabilidade**

Cerca de 35% das receitas da empresa vêm de serviços associados aos seus produtos, como manutenção e suporte técnico. O budget é estruturado para incluir esses serviços como parte das metas de receita, refletindo a importância da fidelização dos clientes.

#### **4.5 Construção do Budget**

1 - Coleta de Dados Locais: Cada unidade de negócio avalia suas necessidades e potencial de mercado.

2 - Análise de Premissas: São consideradas variáveis internas (capacidade de produção, metas de vendas) e externas (condições econômicas, demandas do mercado).

3 - Consolidação e Validação: Os orçamentos individuais são consolidados em um nível corporativo, garantindo alinhamento com as metas globais.

4 - Acompanhamento Contínuo: Ferramentas de análise de dados são usadas para monitorar a execução do orçamento e ajustar estratégias em tempo real.

#### **4.6 Importância do Budget**

Planejamento estratégico para alinhar recursos às prioridades estratégicas da empresa, controle financeiro para monitorar despesas e receitas para evitar desvios financeiros. E tomada de decisões informadas, baseado em dados precisos, o budget apoia decisões sobre investimentos, expansão e inovação.

#### **4.7 Contribuição do Budget para o planejamento estratégico**

A Vigatto Compressores utiliza o orçamento (budget) como uma ferramenta indispensável para o planejamento estratégico, alinhando recursos financeiros às metas organizacionais de longo prazo. Com base em informações obtidas por meio de consultas diretas a gestores e colaboradores da empresa, foi possível constatar que o budget é estruturado para priorizar projetos de inovação tecnológica, especialmente na pesquisa e desenvolvimento de soluções sustentáveis, como compressores de alta eficiência energética e tecnologias que reduzem a emissão de carbono. Essa abordagem fortalece não apenas a competitividade da empresa, mas também reafirma seu compromisso com práticas ambientalmente responsáveis (Vigatto Compressores Sustainability Report, 2022).

Durante a pandemia de 2020, o papel do budget foi fundamental para a rápida adaptação às mudanças inesperadas do mercado. Por exemplo, a Vigatto Compressores revisou seu orçamento utilizando o modelo de projeções contínuas (rolling forecast), permitindo ajustes frequentes conforme a crise sanitária evoluía. Essa prática garantiu que recursos fossem redirecionados para áreas críticas, como o suporte técnico remoto aos clientes e a manutenção de estoques estratégicos para garantir a continuidade dos serviços. Além disso, a empresa investiu em tecnologias que permitissem a digitalização de processos internos, como vendas e treinamento online, reduzindo custos operacionais e ampliando a eficiência em um momento de incertezas econômicas.

Outro exemplo concreto foi a alocação de budget para atender à crescente demanda por equipamentos utilizados em hospitais de campanha e indústrias essenciais, como geradores de energia e compressores de ar. Essa ação não apenas contribuiu para o

atendimento de necessidades urgentes durante a crise, mas também fortaleceu a imagem da empresa como uma parceira estratégica em momentos de adversidade.

Além disso, a descentralização do planejamento orçamentário foi crucial para permitir que as divisões locais tivessem autonomia para responder rapidamente às demandas específicas de seus mercados. Durante a pandemia, as divisões no Brasil e em outros países emergentes priorizaram iniciativas de manutenção preventiva em clientes estratégicos, garantindo a continuidade operacional em setores como mineração e construção, essenciais para a recuperação econômica.

O planejamento financeiro orientado pelo budget também teve um papel essencial em preservar a saúde financeira da empresa. Por exemplo, durante o período crítico da pandemia, a Vigatto Compressores implementou medidas para reduzir custos não essenciais, como despesas de viagens, e reavaliou projetos de capital que poderiam ser postergados sem prejudicar a operação. Essas ações garantiram a preservação de caixa e a liquidez necessária para enfrentar a instabilidade econômica global.

Conclui-se, portanto, que o uso estratégico do budget foi decisivo para a Vigatto Compressores durante a pandemia, permitindo a adaptação rápida às adversidades, o fortalecimento de parcerias com clientes e o avanço em iniciativas de inovação e sustentabilidade. Essas práticas destacam como o orçamento, aliado a um modelo de gestão descentralizado e flexível, pode ser uma ferramenta poderosa para enfrentar crises e garantir o crescimento sustentável em um cenário de constante mudança.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a importância do budget para o planejamento estratégico e a tomada de decisões na Vigatto Compressores, uma empresa multinacional que se destaca pela inovação e sustentabilidade em seus processos industriais. Através deste estudo, foi possível observar como a controladoria e o budget desempenham papéis cruciais na alocação eficiente de recursos e no alinhamento das operações com os objetivos estratégicos da organização.

A pesquisa evidenciou que a utilização de um modelo de orçamento flexível e descentralizado contribui significativamente para a agilidade na adaptação a mudanças externas e internas, permitindo que a Vigatto Compressores responda rapidamente às variações de mercado e crises econômicas. A implementação do rolling forecast, por exemplo, tem sido uma ferramenta essencial para ajustar as projeções financeiras conforme as condições do mercado, oferecendo uma visão mais precisa e atualizada das necessidades da empresa.

Outro ponto importante abordado foi o impacto do budget no desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis. A Vigatto Compressores, ao priorizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias de baixo impacto ambiental, demonstra como o planejamento financeiro pode ser integrado com os objetivos de longo prazo da empresa, assegurando não só sua competitividade, mas também sua responsabilidade ambiental.

Em relação ao papel estratégico da controladoria, conclui-se que ela é fundamental para a consolidação de um processo orçamentário eficiente. A integração da controladoria com as áreas operacionais permite que os gestores tomem decisões mais

embasadas e ajustem suas estratégias de maneira a maximizar os resultados financeiros e operacionais. A transparência e a flexibilidade proporcionadas pelo orçamento, aliadas a um acompanhamento contínuo, permitem que a empresa mantenha seu foco no crescimento sustentável e na adaptação constante às mudanças do mercado.

Portanto, a pesquisa destacou que o budget não é apenas uma ferramenta de controle financeiro, mas também um instrumento de gestão estratégica. Ele permite à Vigatto Compressores planejar seu futuro de maneira sólida, garantindo que os recursos sejam alocados de forma eficiente e as decisões sejam tomadas com base em dados concretos, ajudando a organização a superar os desafios do mercado e a se manter competitiva em um cenário global cada vez mais dinâmico.

A contribuição deste estudo para a literatura acadêmica reside na análise prática da aplicação do budget e da controladoria no planejamento estratégico, sendo relevante tanto para empresas do grupo Vigatto Compressores quanto para outras organizações que busquem otimizar seus processos financeiros e alinhar seus objetivos estratégicos de forma eficaz.

Diante dessa análise, é possível afirmar que a integração do planejamento financeiro com a estratégia organizacional é crucial para a sustentabilidade e o sucesso de longo prazo de qualquer empresa, como demonstrado pela Vigatto Compressores. Esse estudo proporciona uma compreensão mais profunda de como o budget pode ser uma ferramenta poderosa não apenas para controlar, mas para orientar o crescimento e a inovação em um ambiente de negócios desafiador.

Concluo este trabalho destacando as dificuldades encontradas na pesquisa sobre controladoria, especialmente no que se refere à atualização do tema. Apesar das constantes mudanças no cenário empresarial, a essência da controladoria permanece praticamente inalterada, o que faz com que poucos autores tragam contribuições realmente inovadoras. No entanto, essas limitações podem ser superadas por meio de diversas pesquisas e estudos de caso, como dissertações e trabalhos acadêmicos anteriores, que oferecem importantes referências. Além disso, a comunicação direta com profissionais da área, especialmente aqueles que atuam ativamente na gestão budget, pode proporcionar insights valiosos e diferentes perspectivas sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Thiago; PARISI, Laura. **A contribuição da controladoria na gestão estratégica das organizações**. Revista da Controladoria, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 102-119, jan./jun. 2018.

ALMEIDA, L. A.; PARISI, L. G. **Controladoria: fundamentos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2018.

ALVES, Emanuela Santos; MACHADO, Gabriela Silva; ARNAUT, Pedro Gilberto; PARIS, Sérgio da Rocha. **O papel da controladoria no processo de gestão de empresas de grande porte – hospital particular**. Revista Acadêmica, Sumaré, ano 2019

ANDRADE, E.; AMBONI, M. **Gestão estratégica e controle organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

ATLAS COPCO. **The Way We Do Things**. 2020. Disponível em: <https://www.atlascopco.com/pt-br/about-us/the-way-we-do-things>. Acesso em: 22 jan. 2025

BEUREN, Ilse Maria; LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci. **Pesquisa em controladoria: um estudo bibliométrico de 2010 a 2019**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 14, n. 39, p. 1-20, 2020.

BRUNO, Luiz. **Gestão de custos e controladoria: um estudo de caso em empresas industriais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

CARVALHO JÚNIOR, César Valentim de Oliveira. **Controladoria no Brasil: um estudo a partir da perspectiva dos pesquisadores brasileiros**. 2013. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

COELHO, Renan Eduardo. **Gestão de risco e controle interno: uma abordagem nas unidades de controladoria da Universidade Federal de São Paulo**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2019.

DAVIS, J. M. **Orçamento empresarial: conceitos e práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2019.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. **A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo-benefício**. Revista de Administração, v. 2, n. 4, p. 904, 2023.

FERREIRA, Felipe Andrade; SANTOS, Juliana Lima. **A importância do budget na gestão estratégica das empresas**. Revista Brasileira de Controladoria e Finanças, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 121-134, jul./set. 2020.

FERREIRA, J. P.; SANTOS, M. C. **O papel do budget no planejamento estratégico das empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

FIGUEIREDO, Cláudia. **Controladoria e custos: estudo de caso em empresa do setor de serviços**. 2017. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

GOMES, Carolina Tabita de Souza; RIBEIRO, Fabiana Franco. **O papel da controladoria no processo de gestão: um estudo de caso em uma siderúrgica**. 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

MARION, J. F. **Controladoria: gestão, planejamento e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NEVES, M. C.; ROCHA, A. L. **Orçamento empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Pearson, 2019.

OLIVEIRA, R. A.; LIMA, A. F. **Planejamento financeiro e controle: teorias e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2021.

OLIVEIRA, Gustavo P. **Controladoria e desempenho organizacional: uma análise crítica**. 2020. Tese (Doutorado em Controladoria) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020

OLIVEIRA, Marcos Paulo. **O papel da controladoria nas decisões estratégicas: um estudo em empresas brasileiras**. 2020. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2020.

OLIVEIRA, Isaias Ribeiro de. Trabalho de conclusão de curso: **diretrizes do orçamento público**. 2023.

SANTOS, Rodrigo Gomes dos. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão: estudo de caso de um microempresário individual**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

PINTO, Fernanda Carolina dos Santos. **Budge T e Forecast como ferramentas para a tomada de decisão em uma empresa de autopeças**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2023.

RAMINELLI, Cassieli. **A utilização do orçamento na tomada de decisão: aplicação do orçamento empresarial em uma empresa prestadora de serviços**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

SANTOS, Rodrigo Gomes dos. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão: estudo de caso de um microempresário individual**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

SILVA, D. R.; ALMEIDA, L. S. **Gestão estratégica de controladoria e orçamento**. São Paulo: Saraiva, 2022.

SILVA, Fábio Henrique da. **A influência do Business Intelligence para a contabilidade gerencial: um estudo de caso em uma empresa de médio porte**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2018.

SOUZA, Marco Antônio; PEREIRA, Vanessa. **O impacto do orçamento de desempenho nas organizações: um estudo de caso**. Revista de Administração e Finanças, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 50-65, abr./jun. 2021.

WEISS, Andressa Thais. **A controladoria como ferramenta de gestão para micro e pequenas empresas comerciais do ramo de vestuário**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em [Curso]) – Universidade Federal de Santa Maria, 2023.