

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

FRANCISCO ASSUNÇÃO BARROS

**GESTÃO DE FACILITIES: A PERCEPÇÃO DOS
PROFISSIONAIS FINANCEIROS COM RELAÇÃO ÀS
PRÁTICAS E PADRÕES DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NA
GESTÃO DE PROJETOS**

São Paulo

2024

FRANCISCO ASSUNÇÃO BARROS

**GESTÃO DE FACILITIES: A PERCEÇÃO DOS
PROFISSIONAIS FINANCEIROS COM RELAÇÃO ÀS
PRÁTICAS E PADRÕES DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NA
GESTÃO DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo

2024

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Froes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

B277g	<p>Barros, Francisco Assunção</p> <p>Gestão de <i>facilities</i>: a percepção dos profissionais financeiros com relação às práticas e padrões da gestão orçamentária na gestão de projetos / Francisco Assunção Barros. - - São Paulo, 2024.</p> <p>103 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Administração.</p> <p>1. Administração de projetos. 2. Orçamento nas empresas. 3. Empresas – Finanças. 4. Governança corporativa.</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658.2</p>
-------	--

FRANCISCO ASSUNÇÃO BARROS

**GESTÃO DE FACILITIES: A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS
FINANCEIROS COM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS E PADRÕES DA GESTÃO
ORÇAMENTÁRIA NA GESTÃO DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Claudio Parisi
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 02 de abril de 2024.

Dedicatória

A Deus, pela sua infinita bondade e misericórdia, por me capacitar e guiar durante mais essa etapa da minha vida. Dedico, ainda, a minha mãe Gildinai Assunção, que sempre esteve presente, apoiando e me sustentando em suas orações.

Agradecimentos

Agradeço primeiro a Deus, que me deu a oportunidade de participar de um programa de mestrado, colocando pessoas tão inteligentes e incríveis no meu caminho durante essa jornada.

Agradeço a minha família, em especial aos meus meninos, Gui e Fê, que foram pacientes comigo durante todo o curso.

Ao meu supervisor direto e amigo, Rene Seidl, que desde o início apoiou, contribuiu e viabilizou a pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr Ivam Ricardo Peleias, pelos ensinamentos e incentivo.

Ao Prof. Dr. Leonardo Lugoboni, que além de ser um excelente profissional e ser humano, foi fundamental na reta final com suas contribuições para os ajustes finais.

Ao Prof. Dr. Claudio Parisi, pela sua importante contribuição e ajustes propostos na dissertação.

A Prof^a. Dra. Ana Victória, que além de contribuir nas revisões, me motivou a seguir em frente mesmo quando eu me encontrava desacreditado.

A todos os professores doutores do programa de mestrado da FECAP.

Aos meus colegas de turma, em especial ao Márcio Alexandre Pacheco e ao Fábio Ferreira, que foram amigos e parceiros nessa jornada.

Aos meus colegas de trabalho, que foram vitais para a realização dessa pesquisa, contribuindo com as respostas do questionário.

Resumo

Barros, Francisco Assunção. (2024). *Gestão de facilities: A percepção dos profissionais financeiros com relação às práticas e padrões da gestão orçamentária na gestão de projetos* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

Esta pesquisa tem por objetivo principal o estudo exploratório sobre a percepção dos profissionais financeiros da empresa objeto da pesquisa, uma multinacional de gestão de *facilities*, no que diz respeito às práticas e padrões da gestão orçamentária na gestão dos projetos. São apresentados inicialmente os principais aspectos e características do orçamento na gestão de projetos, seguido por uma descrição das atribuições da gestão de *facilities* e sua relevância em administrar a ocupação de uma empresa. Na sequência, são demonstrados os métodos e técnicas da pesquisa e o argumento que apoiou a decisão pelo método de estudo de caso, sendo a estratégia mais apropriada para a pesquisa. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado que foi aplicado por meio eletrônico através da plataforma Smartsheet aos profissionais financeiros dos projetos selecionados da empresa objeto da pesquisa. Os dados foram tratados pela estatística descritiva com técnicas não-paramétricas (análise discriminante), pela aplicação do teste de Kruskal-Wallis, através do software SPSS. Após a análise e interpretação dos dados, obteve-se a resposta à questão de pesquisa. Segundo a percepção dos profissionais financeiros dos projetos, a utilização de práticas de gestão orçamentária é eficiente com objetivos claros e definidos, com tempo suficiente dedicado ao processo de planejamento, garantindo a eficácia no resultado. Ficou evidenciado que são realizadas revisões do *budget* com frequência definida e que os projetos possuem ferramentas de gestão adequadas para tomada de decisão. No entanto, notou-se a necessidade de melhoria dos ERP's que deveria integrar todos os países, unificar relatórios e otimizar tempo demandado em processos manuais. Também se notou a importância de uma melhor adequação na alocação dos recursos e distribuição das responsabilidades, além de uma revisão na política de recompensas e bônus por cumprimento de metas. Por fim, destacou-se a oportunidade de melhoria com relação à compreensão do modelo de governança corporativa no que diz respeito ao gerenciamento de riscos e controles internos dos projetos.

Palavras-chave: Gestão Orçamentária. Orçamento. Planejamento Financeiro. Gestão de Facilities. Gestão de Projetos.

Abstract

Barros, Francisco Assunção. (2024). *Facilities management: The perception of financial professionals regarding budget management practices and standards in project management* (Master's Dissertation). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

This research's main objective is an exploratory study on the perception of financial professionals at the company that is the subject of the research, a multinational facilities management company, regarding the practices and standards of budget management in project management. The main aspects and characteristics of the budget in project management are initially presented, followed by a description of the facilities management responsibilities and their relevance in managing the occupancy of a company. Next, the research methods and techniques are demonstrated and the argument that supported the decision for the case study method, being the most appropriate strategy for the research. As a data collection instrument, a structured questionnaire was used that was applied electronically through the Smartsheet platform to financial professionals from the selected projects of the company subject to the research. The data were treated by descriptive statistics with non-parametric techniques (discriminant analysis), by applying the Kruskal-Wallis test, using SPSS software. After analyzing and interpreting the data, the answer to the research question was obtained. According to the perception of project financial professionals, the use of budget management practices is efficient with clear and defined objectives, with sufficient time dedicated to the planning process, ensuring effective results. It was evident that budget reviews are carried out at a defined frequency and that projects have adequate management tools for decision making. However, the need to improve ERPs was noted, which should integrate all countries, unify reports, and optimize time required in manual processes. The importance of better adaptation in the allocation of resources and distribution of responsibilities was also noted, in addition to a review of the rewards and bonuses policy for achieving goals. Finally, the opportunity for improvement was highlighted in relation to the understanding of the corporate governance model regarding risk management and internal controls of projects.

Keywords: Budget Management. Budget. Financial planning. Facilities Management. Project management.

Lista de Figuras

Figura 1. Os objetivos do orçamento segundo o ciclo orçamentário	21
Figura 2. Etapas do planejamento financeiro	24
Figura 3. Principais funções da etapa de execução na gestão orçamentária	25
Figura 4. Gerenciamento de riscos em projetos	28
Figura 5. Principais serviços gerenciados pela área de <i>Facilities</i>	30
Figura 6. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	33
Figura 7. Atividades do Método de Estudo de Caso	36
Figura 8. Procedimentos da Pesquisa Documental.....	37
Figura 9. Detalhamento dos documentos obtidos para análise	37
Figura 10. Análise dos constructos/dimensões com as assertivas.....	39
Figura 11. Triangulação e roteiro da análise documental.....	46
Figura 12. Questões referentes ao perfil do entrevistado	46
Figura 13. Assertivas referentes ao processo de planejamento dos projetos.....	47
Figura 14. Assertivas referentes a execução do processo orçamentário	45
Figura 15. Assertivas referentes ao controle e gerenciamento de riscos	46

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis	52
Tabela 2 - O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados	52
Tabela 3 - Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas	53
Tabela 4 - O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do <i>budget</i>	53
Tabela 5 - O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.....	54
Tabela 6 - Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.....	54
Tabela 7 - As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto	55
Tabela 8 - A revisão do <i>forecast</i> não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários a fim de evitar surpresas ao final do exercício anual	55
Tabela 9 - Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto	56
Tabela 10 - O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.....	57
Tabela 11 - Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do <i>budget</i>	57
Tabela 12 - Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro	58
Tabela 13 - Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas	59
Tabela 14 - A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto	59
Tabela 15 - O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus)	59
Tabela 16 - A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças	60

Tabela 17 - Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.....	61
Tabela 18 - Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.....	61
Tabela 19 - Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de <i>budget</i> por variações que não foram previstas.....	62
Tabela 20 - O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.....	63
Tabela 21 - A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.....	63
Tabela 22 - O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.....	64
Tabela 23 - Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.....	64
Tabela 24 - O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.....	65
Tabela 25 - O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.....	65
Tabela 26 - O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo.....	66
Tabela 27 - Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.....	66
Tabela 28 - Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.....	67
Tabela 29 - Cargo ocupado.....	68
Tabela 30 - Tempo de empresa.....	68
Tabela 31 - Faixa etária.....	69
Tabela 32 - Nacionalidade.....	69
Tabela 33 - Diversidade de sexo dos entrevistados.....	69
Tabela 34 - Curso superior.....	70
Tabela 35 - Especialização.....	70
Tabela 36 - Quantidade de projetos sob responsabilidade.....	70
Tabela 37 - Modelo de contrato.....	71
Tabela 38 - Tipo de contrato.....	71

Tabela 39 - Discriminação entre variáveis independentes e dependentes - Teste de Kruskal-Wallis.....	73
Tabela 40 - <i>Mean Rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente "Tempo de empresa"	74
Tabela 41 - <i>Mean Rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente "Idade".....	74
Tabela 42 - <i>Mean Rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente "Sexo"	75
Tabela 43 - <i>Mean Rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente "Possui especialização".....	76
Tabela 44 - <i>Mean Rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente " Quantidade de projetos sob responsabilidade"	76
Tabela 45 – <i>Mean Rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente " Modelo de contrato"	77
Tabela 46 - <i>Mean Rank</i> das variáveis discriminantes para a variável dependente " Tipo de contrato"	78
Tabela 47 - Objetivos específicos não cobertos pelos <i>guidelines</i>	79

Sumário

1	Introdução	14
1.1	A gestão de <i>facilities</i>	14
1.2	A gestão orçamentária em projetos	15
1.3	Situação-Problema	18
1.4	Questão de pesquisa	18
1.5	Objetivos	18
1.5.1	<i>Objetivo geral</i>	19
1.5.2	<i>Objetivos específicos</i>	19
1.6	Justificativa	19
2	Referencial Teórico	20
2.1	Gestão Orçamentária em projetos – definições e objetivos	20
2.2.1	<i>Gestão Orçamentária em projetos – Planejamento</i>	22
2.2.2	Gestão Orçamentária em projetos – Execução	24
2.2.3	<i>Gestão Orçamentária em projetos – Controle e Gerenciamento de Riscos</i>	27
2.4	A Gestão de <i>Facilities</i> – definições e abrangência	28
3	Metodologia Da Pesquisa	32
3.1	O estudo de caso como estratégia de pesquisa	32
3.2	Delimitar o contexto	33
3.3	O protocolo para o estudo de caso	33
3.4	A coleta de dados	34
3.5	A análise dos dados	34
3.6	A elaboração do relatório	35
3.7	Etapas do método de estudo de caso	36
3.8	Pesquisa Documental	36
3.9	Amostra	37
3.10	Quanto ao instrumento de coleta de dados	38
3.10.1	<i>Quanto a coleta de dados</i>	42
3.10.2	<i>Análise das características discriminantes</i>	42
3.10.3	<i>Triangulação e roteiro de análise documental</i>	42
3.11	O protocolo da pesquisa	45
3.12	Pré-teste do questionário enviado	47
3.13	Motivação da pesquisa	48
4	A Pesquisa E Seus Resultados	49
4.1	Perfil da entidade pesquisada	49
4.2	Análise de conteúdo do documento utilizado na pesquisa documental	49
4.3	Análise descritiva dos resultados das assertivas	51
4.4	Percepções sobre o processo de planejamento dos projetos	51
4.5	Percepções sobre a execução do processo orçamentário	58
4.6	Percepções sobre o Controle e Gerenciamento de riscos dos projetos	63
4.7	Análise descritiva do perfil dos entrevistados	68

4.8 Resultado das Análise das características discriminantes	72
4.9 Discussão dos resultados – Triangulação	78
5 Conclusão	80
5.1 Considerações sobre as questões da pesquisa	80
5.2 Considerações sobre o perfil dos profissionais financeiros entrevistados.....	82
5.3 Recomendações para a empresa pesquisada.....	83
5.4 Sugestão para pesquisas futuras	84
Referências	85
Apêndice 1 – Formato Das Repostas Obtidas Referente Ao Perfil Dos Entrevistados.....	89
Apêndice 2 – Formato Das Repostas Obtidas Referente Ao Questionário	90
Anexo A – Legenda Da Tabela De Kruskal-Wallis - Perfil Dos Entrevistados.....	91
Anexo B – Análise Da Tendência Dos Respondentes Com Respeito As Variáveis Independentes Em Relação À Variável Dependente "Cargo / Função" Dos Entrevistados.....	92
Anexo C – Análise Da Tendência Dos Respondentes Com Respeito As Variáveis Independentes Em Relação À Variável Dependente "Tempo De Empresa" Dos Entrevistados.....	93
Anexo D – Análise Da Tendência Dos Respondentes Com Respeito As Variáveis Independentes Em Relação À Variável Dependente "Idade" Dos Entrevistados..	94
Anexo E – Análise Da Tendência Dos Respondentes Com Respeito As Variáveis Independentes Em Relação À Variável Dependente "Sexo" Dos Entrevistados ..	95
Anexo F – Análise Da Tendência Dos Respondentes Com Respeito As Variáveis Independentes Em Relação À Variável Dependente "Possui Especialização" Dos Entrevistados.....	96
Anexo G – Análise Da Tendência Dos Respondentes Com Respeito As Variáveis Independentes Em Relação À Variável Dependente "Quantidade De Projetos Sob Responsabilidade" Dos Entrevistados	97
Anexo H – Análise Da Tendência Dos Respondentes Com Respeito As Variáveis Independentes Em Relação À Variável Dependente "Modelo De Contrato" Dos Entrevistados.....	98
Anexo I – Análise Da Tendência Dos Respondentes Com Respeito As Variáveis Independentes Em Relação À Variável Dependente "Tipo De Contrato" Dos Entrevistados.....	99
Anexo J – Autorização Para A Pesquisa	100
Anexo K – Email Enviado Aos Entrevistados	102

1 Introdução

A gestão orçamentária em projetos de *facilities* é crucial para assegurar que os recursos financeiros sejam utilizados de maneira eficaz e eficiente, o que inclui a definição do orçamento (planejamento e execução), o acompanhamento dos gastos, identificação de desvios e a implementação de ações corretivas (controle e gerenciamento de riscos).

A empresa objeto da pesquisa, uma multinacional de gestão de *facilities*, atua no gerenciamento dos serviços de *facilities*, que são designados a ela por grandes corporações através de contratos globais, regionais ou locais, que também são chamados de contas ou projetos.

Os modelos de contratos normalmente são determinados entre as partes de acordo com a necessidade e o melhor entendimento sobre serviços que serão gerenciados no projeto. Esses contratos podem ser definidos no modelo “preço fixo”, com ajustes pré-estipulados por conta de inflação ou alteração de escopo, ou no modelo “cost plus” com compromisso de economias, que seria o custo do serviço mais uma taxa percentual de rentabilidade determinada sobre o serviço gerenciado no projeto, com o compromisso de trazer economias para o cliente futuramente, baseado em negociações com fornecedores e otimização dos recursos alocados.

Em ambos os modelos, a empresa objeto da pesquisa, define o escopo de serviços a serem gerenciados, designa uma equipe de funcionários para gerenciar o projeto e contrata os prestadores de serviços (segurança, manutenção, limpeza etc.) diretamente ou indiretamente (o contrato com os prestadores pode ser feito também através do cliente, dependendo dos termos contratuais ou legislação local). Toda negociação e gerenciamento dos prestadores é feita diretamente pela empresa objeto da pesquisa.

Na equipe designada para o projeto, está o gestor financeiro e sua equipe, que fará toda a gestão orçamentária. Nos tópicos a seguir, serão descritas as atribuições de *facilities* e o papel da gestão orçamentária em projetos.

1.1 A gestão de *facilities*

A gestão de *facilities* refere-se ao gerenciamento e coordenação de serviços, operações e atividades relacionadas aos espaços físicos de uma organização. Essa área de gestão é responsável por garantir que os ambientes de trabalho sejam eficientes, seguros e adequados às necessidades dos usuários.

Uma gestão de *facilities* bem coordenada pode melhorar a eficiência operacional da empresa. Isso inclui o layout do espaço de trabalho, o acesso a equipamentos e suprimentos necessários, o gerenciamento adequado do fluxo de pessoas e bens, e a implementação de

processos eficientes. Essas melhorias podem reduzir custos, minimizar desperdícios e melhorar a produtividade. Ter alguém especializado dentro da empresa que conheça essas necessidades e entenda de arquitetura, engenharia, construção e mobiliário deve ser o desejo de qualquer organização, para que o foco da empresa esteja no seu *core business*.

Ferreira (2005), menciona que a gestão de *facilities* teve sua origem na área de manutenção de edifícios. Na medida que os edifícios evoluíram com sofisticções e novas soluções trazendo complexidade no gerenciamento desses serviços, a gestão de *facilities* se tornou peça-chave para que as organizações possam utilizar da melhor maneira os recursos disponíveis para obter uma maior produtividade e competitividade. Uma das principais funções da gestão de *facilities* é a de coletar e interpretar dados em todos os espaços da propriedade em uso.

Ainda de acordo com Ferreira (2005), o tipo de organização e sua cultura exercem uma grande influência na gestão de *facilities*, pois é esta cultura que permitirá autonomia do gestor do ambiente, como também a influência deste gestor nos níveis estratégicos da empresa. Cada organização tem uma personalidade única e a gestão de *facilities* refletirá isto. Alguns dos serviços que a gestão de *facilities* seguramente pode contribuir para uma operação segura e sem imprevistos, são: o monitoramento de saúde e segurança dos trabalhadores, a correta especificação de componentes dos sistemas prediais e a administração de sistemas de software de serviços.

1.2 A gestão orçamentária em projetos

Diferentes nomenclaturas são utilizadas por autores em diversos artigos quando se referem à questão do planejamento financeiro ou orçamento de um setor ou projeto. Na pesquisa em questão, adotaremos o termo “gestão orçamentária”, que compreende as ferramentas ou meios utilizados para orçamentos e apuração dos resultados, bem como o controle financeiro do projeto.

É importante esclarecer também que existem diferenças entre a gestão orçamentária e a gestão financeira. Embora ambos os conceitos estejam interligados com a administração de recursos financeiros, eles desempenham funções distintas.

A gestão orçamentária está voltada para o planejamento, projeções, estabelecimento de metas e monitoramento do desempenho em relação a essas metas. Ela envolve a elaboração de um orçamento anual, a alocação de recursos de acordo com as necessidades e prioridades, e o acompanhamento periódico dos resultados alcançados em relação ao orçamento estabelecido,

tendo como foco principal garantir que o projeto opere dentro das suas possibilidades financeiras, evitando desperdícios e desvios orçamentários.

Por sua vez, a gestão financeira abrange um escopo mais amplo, envolvendo a análise e o gerenciamento de todos os aspectos financeiros, sendo o principal objetivo garantir a saúde financeira do projeto. Considerando a abrangência e amplitude da gestão financeira, como opção, na pesquisa em questão delimitaremos o estudo às práticas de gestão orçamentária em projetos.

A gestão orçamentária em projetos é vital, pois permite que as atividades sejam planejadas de acordo com os recursos disponíveis. Ela ajuda a determinar as despesas necessárias para a execução dos serviços, permitindo uma visão clara dos custos envolvidos. Isso garante que as operações sejam conduzidas de forma eficiente e evita surpresas financeiras desagradáveis.

Ao estabelecer uma gestão orçamentária, os gestores financeiros podem acompanhar e controlar seus custos de forma mais eficaz. Isso envolve monitorar os gastos, compará-los com o orçamento planejado e tomar medidas corretivas, se necessário. A gestão orçamentária em projetos segue algumas etapas que são consideradas essenciais:

- a) identificação e estimativa de todos os custos associados ao projeto;
- b) criação de um orçamento detalhado, distribuindo os recursos financeiros de maneira eficiente para atender as necessidades do projeto;
- c) determinação das fontes de recursos financeiros, seja interno, externo ou parcerias;
- d) avaliação da sustentabilidade financeira do projeto, considerando retornos esperados, riscos e benefícios;
- e) relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro do projeto às partes interessadas.

Essas etapas contribuem para a eficácia da gestão orçamentária, garantindo que o projeto seja conduzido de maneira sustentável e dentro dos limites orçamentários estabelecidos.

Para Dong, Zhang e Dong (2023), a gestão orçamentária em projetos é imprescindível, pois ela ajuda a reduzir efetivamente os custos, garantir o cronograma, melhorar a qualidade e certificar que o projeto seja concluído de acordo com a meta estipulada. De acordo com Setyowati e Prabowo (2024), a gestão orçamentária pode ser categorizada como um meio de coordenação e comunicação da estratégia principal de uma organização. A gestão orçamentária também serve como uma referência para garantir que os recursos sejam alocados de maneira adequada e que não ocorram desperdícios.

Blumentritt (2006), ressalta que a gestão orçamentária, em todas as suas formas e apesar de suas fraquezas, fornece aos gestores um senso de direção, transparência e confiança para tomada de decisões. A gestão orçamentária passou a assumir cada vez mais um papel de importância para a realização dos objetivos a serem alcançados em determinados projetos e com isso o gestor financeiro passou a ser cada vez mais exigido.

Elaborar orçamentos em projetos pode ser um processo complexo com alguns obstáculos e desafios a serem enfrentados. Segundo Gonçalves (2016), as dificuldades vão desde a cultura a ser implantada até a falta de conhecimento técnico necessário para realizar as projeções orçamentárias. A falta de dados confiáveis e informações precisas sobre os diferentes aspectos de um projeto pode dificultar a elaboração de um orçamento realista. A disponibilidade e a qualidade dos dados são essenciais para realizar projeções financeiras precisas e tomar decisões informadas.

Padoveze (2012), comenta que a divergência de opiniões em relação aos princípios, formatos, propósitos e objetivos da gestão orçamentária podem levar a conflitos internos trazendo dificuldades ao processo. Arnold e Artz (2019), preveem a importância de ajustar os orçamentos de forma igual e enfatizam que quanto maiores forem as consequências negativas da redução da credibilidade resultante de orçamentos divergentes, maior será a probabilidade de uma empresa utilizar um único orçamento.

A implementação de uma gestão orçamentária em projetos envolve mudanças na forma como as decisões são tomadas e recursos são alocados. Isso pode gerar resistência por parte dos envolvidos que preferem as práticas antigas ou têm medo das consequências da mudança. É importante gerenciar a resistência à mudança e comunicar os benefícios e objetivos do orçamento de forma clara.

Gonçalves (2016), menciona que, o sucesso da elaboração de um orçamento dependerá de como o processo será conduzido, o tempo transcorrido e a prática orçamentária, sendo esperado que surjam muitos problemas na implantação, levando em conta o nível de conhecimento, motivação e desempenho dos gestores, sendo necessário a análise dos problemas, buscando o aperfeiçoamento nos próximos exercícios. Uma outra dificuldade que pode ser encontrada na gestão orçamentária é em relação à definição de metas que podem ser altas e desafiadoras, deve se tomar o cuidado para que essas metas sejam atingíveis, a fim de criar um desafio saudável para os gestores proporcionando o engajamento de todos.

Como ferramenta para monitoramento do progresso e correção de eventuais falhas, Lugoboni, Guersola, Parisi e Zittei (2018), ressaltam o papel das avaliações e indicadores de desempenho, permitindo assim mensurar a eficácia e eficiência do processo. Segundo Azevedo

et al. (2013), a avaliação de desempenho é um processo que pode ser inserido no contexto de todas as organizações ou determinados projetos, independente da sua finalidade, trazendo à conhecimento se as decisões tomadas estão coerentes com as metas que foram definidas e proporcionando segurança aos gestores.

Dentro desse contexto, Arnold e Artz (2019), destacam que um dos aspectos a se considerar é a credibilidade do orçamento, uma vez que ele se torna particularmente importante na avaliação de desempenho, pois quanto mais um gestor percebe que os orçamentos são credíveis e acredita neles, isso se torna um pré-requisito para sua aceitação e conseqüentemente para os efeitos motivacionais.

Para Altenburger (2021), estudos provaram que a gestão orçamentária afeta a percepção e o comprometimento dos membros de uma organização ou de um projeto específico, para criar valor positivo, assim, grande parte das organizações investem dinheiro em atmosfera positiva para criar um desempenho ideal e atingir os resultados esperados.

1.3 Situação-Problema

A empresa objeto dessa pesquisa é uma multinacional de gestão de *facilities* que atende grandes corporações, com mais de 50 clientes de grande porte na América Latina. Cada um desses clientes, também chamados de projetos, é gerenciado individualmente por uma equipe financeira. Essa equipe financeira alocada no projeto tem autonomia para definir seu formato de elaboração, execução e controle do *budget*, que posteriormente é reportado de maneira macro em um processo definido pelo time financeiro corporativo para consolidação das informações dos projetos. Na pesquisa documental realizada na empresa objeto da pesquisa, não foi encontrada em nenhum documento uma diretriz com relação a gestão orçamentária dentro dos projetos. Essa falta de diretriz faz com que os projetos se tornem isolados, com falta de sinergia, utilizando processos internos não padronizados e com dificuldades de remanejamento de pessoas, o que pode afetar de maneira negativa o resultado da empresa como todo.

1.4 Questão de pesquisa

Qual a percepção dos profissionais financeiros de projetos de *facilities* da empresa multinacional objeto da pesquisa, em relação ao uso de práticas orçamentárias para a gestão dos projetos?

1.5 Objetivos

Para Bervian, Cervo e Silva (2007), os objetivos definem a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser pesquisado e o material a coletar. O objetivo geral se caracteriza por

determinar de forma clara e objetiva a intenção de se realizar a pesquisa. Ainda segundo Bervian, Cervo e Silva (2007), definir os objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais.

1.5.1 Objetivo geral

Identificar e analisar a percepção dos profissionais financeiros da empresa em relação às práticas de gestão orçamentária e ao uso do orçamento na gestão dos projetos de *facilities*.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e analisar, através da percepção dos profissionais financeiros, o grau de clareza na definição do orçamento e metas a serem atingidas;
- b) identificar as práticas de gestão orçamentária adotadas na gestão dos projetos;
- c) identificar as diretrizes da empresa em relação ao orçamento para os projetos de *facilities*;
- d) apresentação dos resultados com relação a percepção dos profissionais financeiros no que diz respeito aos padrões e práticas de gestão orçamentária na gestão dos projetos de *facilities*.

1.6 Justificativa

Embora existam estudos sobre a gestão orçamentária, gestão de projetos e gestão de *facilities*, há uma escassez sobre estudos que tratam especificamente sobre gestão orçamentária de projetos na área de *facilities*. Dessa forma, para a realização dessa pesquisa, apresentam-se as seguintes justificativas:

- a) Contribuir para que os profissionais financeiros de projetos das empresas que atuam em gestão de *facilities* possam adotar práticas de gestão orçamentária para se obter um planejamento eficiente, identificar desvios que possam colocar em risco a rentabilidade do projeto, otimizar recursos e tomar decisões consistentes para atingir os resultados esperados.
- b) Contribuir para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas no campo da gestão orçamentária em projetos e para as empresas que atuam na gestão de *facilities*.
- c) Preencher parte da lacuna de estudos relacionados a gestão orçamentária de projetos na área de *facilities*.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão Orçamentária em projetos – definições e objetivos

A gestão orçamentária em projetos pode ser definida como o processo de planejar, controlar e monitorar os recursos financeiros destinados para execução do projeto em questão, pois desenvolve planos detalhados que estabelecem as expectativas de receitas e despesas em um determinado período. Ela visa distribuir e prever os recursos financeiros que serão empregados pela empresa nos projetos. Seu objetivo é garantir que esses recursos sejam alocados de maneira eficiente, fazendo um acompanhamento e controle regular do desempenho financeiro para que se necessário, ajustes sejam feitos no orçamento, a fim de evitar surpresas no resultado.

Segundo Xenidis e Stavrakas (2013), a gestão orçamentária é um processo fundamental para o desenvolvimento de projetos de infraestrutura por três razões principais: a) estabelece uma linha de base de custos que integra o escopo do projeto e os requisitos de qualidade juntamente com os limites de financiamento do patrocinador, b) constitui uma medida de desempenho durante toda a vida do projeto e c) afeta a competitividade da licitação.

Para Mucci et al. (2016), a gestão orçamentária é um dos mecanismos mais utilizados para a gestão e tomada de decisões em empresas de diversos setores e regiões do mundo. Esse mecanismo tem sofrido críticas desde Argyris (1952), que se tornaram mais frequentes a partir da década de 1990. Ainda segundo Mucci et al. (2016), essas críticas, além de contestarem o papel e o potencial da ferramenta, consistem em adequar o orçamento ao novo ambiente de negócios com alta volatilidade, inovações mais frequentes e uma maior competição. Diante desse contexto globalizado, a gestão orçamentária se torna um importante instrumento decisório em projetos.

Boas e Jones (2005), mencionam que a gestão orçamentária pode ser definida como a escolha de metas, a previsão de resultados sobre diferentes caminhos de obtenção dessas metas e, conseqüentemente, a decisão de como atingir as metas estabelecidas, e que, o controle orçamentário ainda pode ser utilizado para promover a criatividade das pessoas e ajudá-las a escolher uma direção que ajude a atingir os objetivos estipulados.

Boas e Jones (2005), ainda comentam que a gestão orçamentária também pode ser vista como a tomada de decisões por antecipação à acontecimentos de eventos reais, o que ocasiona a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gestores podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

Padoveze e Taranto (2009), descrevem gestão orçamentária como a ação de prever adiante aquilo que está acontecendo hoje, seria a expressão quantitativa de um plano que se define como uma programação de atividades que deve atingir todas as etapas, observando o ciclo sequencial das responsabilidades de planejar, executar e controlar.

Mucci et al. (2016), afirmam que a gestão orçamentária permite quantificar fenômenos, apontar objetivos a serem alcançados, analisar variações e fazer ajustes necessários, e que por outro lado, ele também pode exercer outras atribuições relacionadas a influenciar comportamentos, gerar motivação e aprimorar processos.

Padoveze (2003), ressalta que a gestão orçamentária não é simplesmente prognosticar e controlar, mas que o foco deve ser o estabelecimento e coordenação de objetivos, visando que todos em sinergia busquem atingir os planos e metas estabelecidas. Scalcon e Garcia (2018), comentam que, o planejamento orienta e fornece as diretrizes que as organizações precisam na busca do alcance dos seus propósitos, sendo fundamental para a rentabilidade. Boas e Jones, (2005), reforçam a definição que decidir antecipadamente constitui-se em controlar o próprio futuro.

A figura 1 a seguir, mostra os pilares da gestão orçamentária, que são eles; planejar, executar e controlar, e seus principais objetivos de acordo com o ciclo orçamentário.

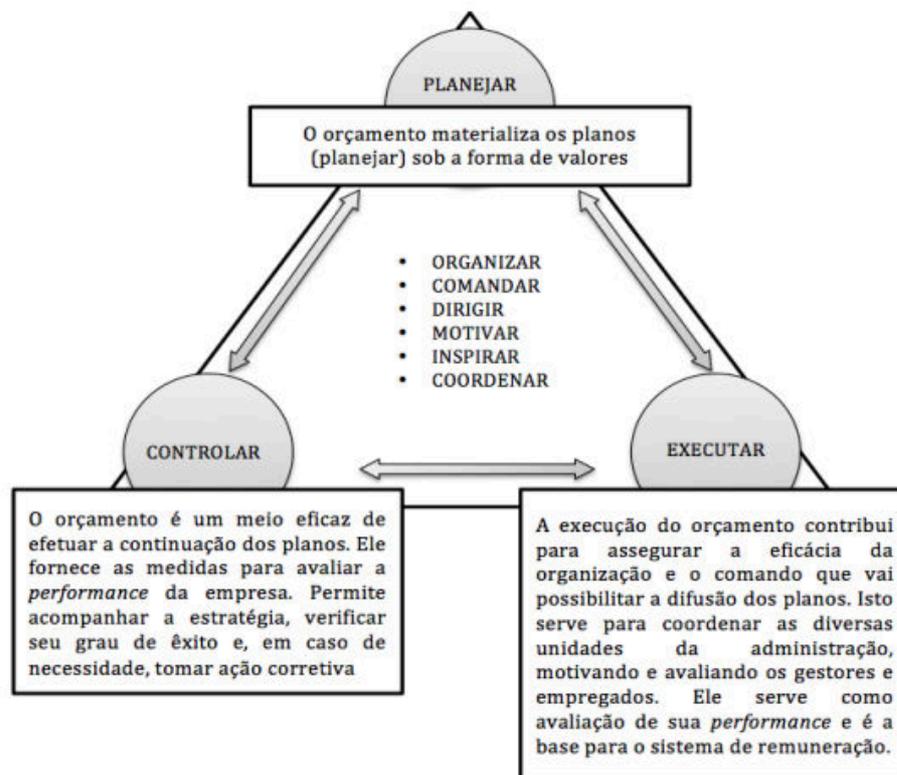


Figura 1. Os objetivos do orçamento segundo o ciclo orçamentário

Nota. Fonte: “Contabilidade baseada em atividades e controle de gestão: práticas avançadas”, H. Boisvert, tradução A. D. de Queiroz. Quebec: Editora Atlas AS, 1999, p. 341

Padoveze (2003), ainda menciona que, para que o plano orçamentário seja bem-sucedido é necessário desenvolver uma cultura orçamentária dentro da cultura maior da empresa. Em organizações onde o processo orçamentário já está consolidado, o plano orçamentário é entendido e aceito com facilidade, trazendo um resultado eficaz para a entidade.

Estabelecer metas claras, metas realísticas e alinhada aos objetivos do projeto, ajudará a direcionar os esforços de maneira correta e a tomar decisões consistentes. A gestão orçamentária é um processo contínuo e dinâmico, é preciso estar atento as mudanças que possam afetar o orçamento e ajustar as estratégias conforme necessário.

2.2.1 Gestão Orçamentária em projetos – Planejamento

Na gestão orçamentária em projetos, o planejamento nada mais é do que um conjunto de ações, controles e ferramentas para gerenciar os recursos financeiros que serão dedicados ao projeto, visando uma melhor alocação desses recursos, a fim de produzir melhores resultados. O planejamento envolve várias etapas que são essenciais para que a gestão seja eficiente, como, estabelecer os objetivos financeiros, análise da situação financeira atual do projeto, capacidade de poupar ou investir, gestão de recursos, revisão e monitoramento contínuo.

De acordo com Souza e Estender (2016), o planejamento financeiro é uma das estratégias econômicas que tem por objetivo de curto ou longo prazo a tomada de medidas para que a empresa ou determinado projeto possa ter seu crescimento financeiro estruturado e que seja capaz de construir condições para viabilizar bons investimentos, contribuindo com a forma correta de alocação dos melhores recursos para ter uma saúde financeira estável.

Lucion (2005), afirma que através do planejamento financeiro, as metas estabelecidas para o crescimento de uma empresa atingem resultados satisfatórios, pois o planejamento financeiro torna-se um instrumento indispensável, fornecendo um referencial técnico para os gestores e executivos tomarem decisões que impactam no crescimento do negócio.

Para Capel e Martins (2012), um planejamento financeiro não está relacionado apenas a finanças, mas que ele é fundamental para o que o planejamento estratégico seja bem-sucedido e que ao seguir as etapas de um planejamento bem elaborado, certamente haverá êxito, os objetivos serão alcançados com sucesso. O planejamento financeiro é a diretriz da continuidade de qualquer organização ou projeto, sem o qual, as decisões se tornam inseguras e sem mensurações de riscos.

Parfenova e Romashova (2020), reforçam que o planejamento financeiro também assegura a regular e direcionar a alocação de recursos, medido de acordo com as necessidades de custos e despesas para alcançar a eficiência e eficácia dos recursos alocados.

Capel e Martins (2012), ainda afirmam que uma das finalidades do planejamento financeiro também pode ser entendida como uma assessoria na tomada de decisão propiciando uma gestão mais eficaz que consiste na análise do desenvolvimento financeiro, utilizando ferramentas de apoio tais como: planos orçamentários e modelo de precificação. Um planejamento bem elaborado fornece bases sólidas para que se possa antecipar e se precaver de imprevistos que possam surgir no decorrer do período.

Segundo Boas e Jones (2005), o planejamento financeiro é uma ferramenta capaz de possibilitar a constatação dos pontos a serem mais bem trabalhados, além de permitir a antecipação dos resultados esperados, para um determinado período.

Gitman (2002), menciona que o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Oliveira (2012), destaca que um dos equívocos a respeito do planejamento financeiro é não estabelecer objetivos que sejam mensuráveis, sendo assim, podemos afirmar que é um processo racional de administração.

Grodiski (2008), afirma que as atividades relacionadas a finanças merecem uma atenção mais do que especial, pois um planejamento financeiro muito bem elaborado, certamente se tornará um fator de sucesso, pois o planejamento financeiro determina as diretrizes de mudanças necessárias.

Para Souza e Estender (2016), é possível realizar uma gestão mais eficaz com um planejamento financeiro eficiente, pois planejando suas atividades de maneira correta não haverá o risco de ser surpreendido nem mesmo por imprevistos ou grandes dificuldades que possa levar até mesmo a insolvência, pois um planejamento bem elaborado traça objetivos e torna um projeto viável em um cenário real através de recursos disponíveis que vão contribuir diretamente nos resultados.

É possível observar na figura 2 a seguir, as etapas do planejamento financeiro em projetos, que passa por estabelecer os objetivos financeiros, análise da situação financeira atual, capacidade de poupar ou investir, gestão de recursos até revisão e monitoramento contínuo. São etapas determinantes para fornecer as informações necessárias para um planejamento eficaz.

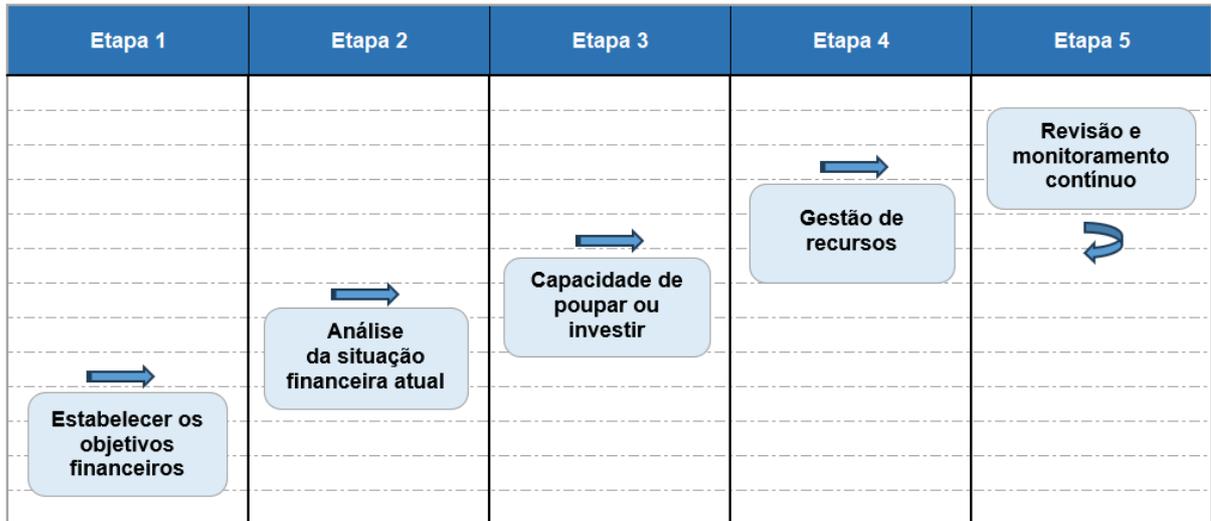


Figura 2. Etapas do planejamento financeiro

Capel e Martins (2012), ainda mencionam que, o planejamento financeiro deve ter o seu início com a criação de um planejamento de longo prazo, pois trata-se de um conjunto de planos de ações que requerem tempo para serem implantados. Esse processo é parte integrante do planejamento estratégico e será útil para a formulação de planos de curto prazo.

Para Gitman (1997), os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Sendo assim, a maior diferença entre o planejamento de curto prazo e o planejamento de longo prazo são os seus respectivos períodos.

Ainda segundo Capel e Martins (2012), o planejamento financeiro proporciona crescimento, mas é importante ressaltar que essa atividade deve ser gerida por profissionais qualificados da área de finanças, para que o processo e decisões a serem tomadas não sejam precipitadas ou tardias demais.

2.2.2 Gestão Orçamentária em projetos – Execução

Outro pilar importante da gestão orçamentária em projetos é a etapa da execução onde ações acontecem por conta do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços. Nessa execução é desempenhado funções como:

- planejamento financeiro – projeção de receitas, despesas e fluxo de caixa;
- acompanhamento do orçamento – garantir que as despesas estejam dentro dos limites estabelecidos e que os recursos sejam alocados de forma adequada;
- análise de desempenho – apuração e monitoramento dos resultados alcançados comparados as metas estabelecidas;

- d) controles e gerenciamento de riscos – procedimentos para garantir a conformidade, identificar e avaliar riscos financeiros que possam afetar o resultado do projeto;
- e) relatórios financeiros – preparação e divulgação de relatórios financeiros para os gestores do projeto.

A figura 3 a seguir, mostra a principais funções da etapa de execução na gestão orçamentária, passando por diagnósticos, negociação, controles, projeções, estruturação, cenários e acompanhamento.



Figura 3. Principais funções da etapa de execução na gestão orçamentária

Nota. Fonte: “Afinal, controladoria ou planejamento financeiro?”, R. Pelissato, 2022, recuperado de <https://www.onlineapp.com.br/blog/controladoria-ou-planejamento-financeiro/>

Frezatti, Guerreiro, Aguiar e Gouvêa (2007), mencionam que as etapas de composição do processo de execução da gestão orçamentária incluem: identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações. O processo deve contribuir com as seguintes questões:

- a) Informações para usuários: produzir informações que se destinam aos usuários internos. Especificamente, as informações devem ser direcionadas aos gestores responsáveis pelo processo decisório;
- b) Apoio ao processo decisório: planejar, avaliar e controlar, dar apoio às necessidades dos gestores ou informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos estipulados;
- c) Conexão com os objetivos: estar alinhado com as metas do projeto, buscando melhoria das informações através de relatórios robustos que verdadeiramente auxiliem na tomada de decisão.

Padoveze (2003), afirma que, na fase de execução, o foco principal está em providenciar modelos de decisão para o momento financeiro atual, a fim de subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão.

Para Peleias (2002), a etapa de execução é o momento em que é possível fazer uma análise do impacto de diferentes alternativas, pois há disponibilidade de informações e instrumentos que auxiliam a concentração de esforços para coordenação da gestão orçamentária. Nesse momento as ações devem estar em concordância com o que foi planejado para que seja possível alcançar o resultado esperado. A etapa de execução também contribui através da divulgação de informações que permitem comparar com o padrão, os desempenhos realizados por determinado projeto.

Peleias (2002), ainda cita como contribuição na fase de execução, a orientação das regras de realização da análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços; a participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões e a avaliação do resultado dos serviços que o setor ou projeto presta à organização.

Flor e Oliveira (2022), ressaltam que para garantir a veracidade das informações, é necessário que haja um processo claro definido, acompanhados de revisões para que sejam evitados erros e fraudes, que possam impactar o resultado. Ter o conhecimento de cada etapa do processo, produto, fontes de receitas e despesas, irá proporcionar a realização dos lançamentos corretos nas contas corretas, fazendo com que o resultado apresentado no período realmente demonstre a real situação econômica do projeto.

Uma boa execução das atividades é primordial para assegurar que o projeto alcance suas metas de maneira eficiente, eficaz e sustentável. A análise detalhada, controle dos dados financeiros e a divulgação de informações precisas e relevantes, servem de base para a tomada de decisões fundamentadas, e ajudam aos gestores a agirem de forma rápida às mudanças no cenário econômico do projeto.

No processo de execução do planejamento financeiro a comparação entre o real e o orçado é imprescindível pois indica as falhas que porventura possam existir e contorná-las sem riscos, possibilitando imediata correção. Cada vez mais, as decisões precisam ser rápidas, contudo, nenhuma delas, poderá ser tomada sem conhecimento de causa e dados precisos que suportem essas decisões, reforçam Flor e Oliveira (2022).

2.2.3 Gestão Orçamentária em projetos – Controle e Gerenciamento de Riscos

O controle financeiro e o gerenciamento de riscos são ferramentas imprescindíveis para uma gestão orçamentária responsável e bem-sucedida de um projeto. É a etapa do processo que avalia a sintonia entre o que foi planejado e sua execução, os desvios e a identificação das causas e ações corretivas. Esse controle e gerenciamento visa também fornecer informações que ajudam a mitigar riscos, aumentar a vantagem competitiva, além de possibilitar uma visão clara da saúde financeira do projeto, contribuindo para o alcance das metas e objetivos estipulados e o crescimento sustentável.

Frezatti et al. (2007), considera que o planejamento e controle possuem diferentes perfis, especialmente quanto ao foco das atividades de planejamento ou de controle, e deve se tomar o cuidado para que essas atividades não se sobreponham causando um foco maior em uma atividade em detrimento da outra. Se o foco está nas atividades de controle ou gerenciamento de riscos, a gestão do projeto pode ser muito minuciosa e repetitiva em termos de soluções e ações, ou seja, gestores repletos de relatórios, mas com pouca informação para a tomada de decisão.

Para Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000), o controle orçamentário pode ser visto também como um instrumento para promover a criatividade e capacidade das pessoas, fazendo com que elas escolham um curso de ação que ajude o projeto a atingir seus objetivos.

Peleias (2002), ressalta a importância da definição de limites de autoridade para tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Segundo o autor, as decisões tomadas na etapa do controle são referentes à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar, explicar eventos, transações, além das atividades e processos que ocorrem em todas as áreas, visando assegurar a eficácia do controle que também se aplica a gestão de projetos.

Bergamini (2005), enfatiza que os controles constituem um processo que visa garantir a realização e o alinhamento dos objetivos específicos nas seguintes categorias: observar o alinhamento das ações ao direcionamento estratégico; conceder efetividade e eficiência às operações; obter confiabilidade no processo de comunicação, especialmente por meio dos relatórios gerenciais.

Mohammed e Knapkova (2016), destacam que o objetivo dos controles e gerenciamento de riscos não se limita apenas à minimização de riscos e situações de risco. Pelo contrário, tendo em vista que o negócio está sempre associado a exposições e mutações, o objetivo de uma

gestão eficaz é também manter o equilíbrio entre risco e retorno, permitindo que o processo de gerenciamento de riscos seja também defensivo.

Um processo de avaliação de riscos pode ser usado para determinar a probabilidade de ocorrência de eventos adversos, bem como o impacto potencial desses eventos durante a construção do projeto, segundo Ammar, Abdel-Monem e El-Dash (2023).

A figura 4 a seguir, apresenta as fontes e os processos de um modelo de gerenciamento de riscos em projetos, ou seja, identificá-los, avaliá-los, tratá-los, controlá-los e monitorá-los.



Figura 4. Gerenciamento de riscos em projetos

Nota. Fonte: REEL NEWS Project Management Digital Magazine [2015], recuperado de <https://www.gp4us.com.br/gerenciamento-de-riscos-em-projetos/>

2.4 A Gestão de *Facilities* – definições e abrangência

A gestão de *facilities* abrange uma ampla gama de serviços, incluindo manutenção predial, segurança, limpeza, refeição, transporte, coleta de resíduos e outros aspectos relacionados ao ambiente físico de uma organização. Essas atividades requerem recursos financeiros adequados para garantir a eficiência operacional e a satisfação dos clientes. Ao estabelecer um orçamento, as empresas de gestão de *facilities* podem acompanhar e controlar

seus custos de forma mais eficaz. Isso envolve monitorar os gastos, compará-los com o orçamento planejado e tomar medidas corretivas, se necessário.

Segundo Lord (2002), o termo gestão de *facilities* originou-se por volta de 1960 nos Estados Unidos da América, utilizado para descrever o crescimento da terceirização de alguns serviços bancários, como emissão de cartões de créditos e outras transações. Ainda, de acordo com os mesmos autores, essa definição é controversa em países como Inglaterra e EUA, que são pioneiros nas práticas de *facilities*, pois o termo poderia abranger uma série de atividades, dependendo da complexidade da empresa ou área envolvida.

Quinello e Nascimento (2009), comentam que, de acordo com a definição do International Facilities Management Association (IFMA), gestão de *facilities* é uma atividade que engloba múltiplas disciplinas, para garantir a funcionalidade do ambiente, por meio da integração de pessoas, locais, processos e tecnologia.

Algumas dessas atividades gerenciadas pela gestão de *facilities* são: manutenção predial, manutenção de equipamentos e construções, alterações de layout, jardinagem, limpeza, segurança, recepção, alimentação, utilidades (energia elétrica, água, internet, gás, combustível, etc), serviços de suporte aos negócios (arquivamento, fotocópias, papelaria, correio, portaria, transportes, viagens, mobílias, etc.), serviços de suporte ao staff (restaurante, academia de ginástica, serviço de saúde ocupacional, etc.) e serviços de segurança, saúde e meio ambiente.

Ferreira (2005), também destaca que os objetivos principais do gerenciamento do espaço são: definir diretrizes e procedimentos de distribuição de espaço para todos os usuários baseado nas atuais e futuras instalações; estabelecer parâmetros para o uso do espaço, assegurando eficiência; monitorar o desenvolvimento do trabalho; estabelecer um orçamento e um cronograma para manutenções preventivas e regulares das instalações.

Alexander (1994), resume o movimento de gestão de *facilities* como uma crença no potencial para melhorar os processos através dos quais os locais de trabalho podem ser geridos para inspirar as pessoas a darem o seu melhor, apoiar a sua eficácia e contribuir positivamente para o crescimento econômico e o sucesso organizacional.

Para Edum-Fotwe, Egbu e Gibb (2003), o sucesso da gestão de *facilities* está diretamente relacionado a habilidade de identificar, comunicar e administrar oportunidades para suportar os objetivos organizacionais. O foco dessa área deve ser a habilidade de administrar a ocupação de uma empresa e trazer soluções rápidas às mudanças de demanda dos ocupantes.

Kvan (2000), menciona que a gestão de *facilities* é uma atividade contínua, que lida não somente com a área construída, mas com as pessoas e os processos que se encontram no espaço gerenciado.

De acordo com Antonioli (2003), existe um ganho de produtividade maior ou igual ao custo da operação e manutenção do edifício e seus sistemas, quando se oferece melhores condições de trabalho no espaço construído.

Na figura 5 abaixo, é apresentado os principais serviços que são gerenciados pela área de *facilities*, os chamados “soft services”, que são os serviços considerados mais leves de conservação do espaço, utilizados diretamente pelas pessoas, que podem ser removidos e adicionados conforme as necessidades da empresa, e os “hard services”, que são os serviços pesados, aqueles que não podem ser removidos das instalações e diretamente relacionados à estrutura do edifício. Esses serviços garantem que a saúde, a segurança e o bem-estar dos funcionários sejam respeitados e a maioria é exigida por lei, também requerem em alguns casos especialização técnica certificada.

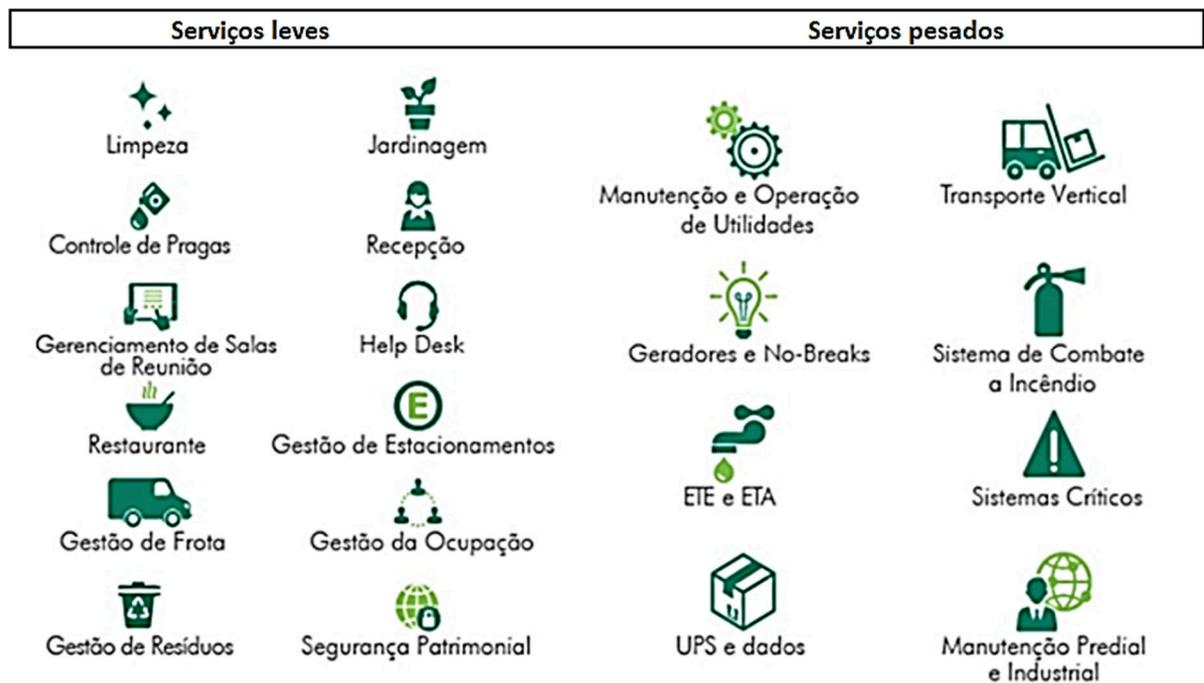


Figura 5. Principais serviços gerenciados pela área de *Facilities*

Ferreira (2005), afirma que geralmente a gestão de *facilities* representa de 25 a 50% do total de ativos, tendo um impacto significativo na rentabilidade da empresa, por isso deve ser gerida como um negócio de alto impacto, buscando continuamente a melhoria no curto e longo prazo.

Para Alexander (2013), a gestão de *facilities* pode agregar valor as atividades executadas através dos seguintes fatores:

- a) valor maximizado para recursos empregados em qualquer manutenção ou reabilitação do espaço gerenciado;
- b) economia de tempo na execução dos serviços, permitindo continuidade dos sistemas eficientemente, trazendo benefícios aos usuários;
- c) alto padrão de qualidade aos trabalhos realizados;
- d) atrelar imagem interna e externa dos espaços para aumentar a confiança da organização;
- e) obtenção de benefícios financeiros por possíveis reestruturações dos espaços e sistemas.

3 Metodologia da pesquisa

Com base nos estudos realizados, para alcançar os objetivos propostos, essa pesquisa se caracteriza como descritiva, realizada através de uma pesquisa em artigos científicos, livros, revistas, periódicos e internet, com o intuito de coletar dados sobre o tema. Quanto aos objetivos, trata-se de um estudo de caso.

3.1 O estudo de caso como estratégia de pesquisa

Segundo Yin (2001), existem três condições que fundamentam a decisão por determinada estratégia de pesquisa:

- a) tipo da questão de pesquisa proposta;
- b) extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais;
- c) grau de enfoque em acontecimentos históricos.

Costa (2013), afirma que a pesquisa que utiliza as estratégias do estudo de caso deverá vir precedida de um planejamento rigoroso, auxiliada por um rico referencial teórico, pelas características do caso a ser estudado e todas as ações desenvolvidas no processo da pesquisa até chegar a um relatório final.

Para Yin (2001, p. 27), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), afirmam que o estudo de caso demonstra um importante valor, pois reúne informações e detalhes que possibilitam compreender a totalidade de uma situação. As informações obtidas com acuracidade e com riqueza de detalhes auxilia pesquisa trazendo um maior conhecimento e possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Yin (2001), ainda menciona que, o estudo de caso é uma investigação empírica que visa pesquisar um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre a situação e o contexto não estão claramente definidos. O autor ainda afirma que o estudo de caso se baseia em múltiplas fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e como outro resultado, o estudo de caso se beneficia a partir do desenvolvimento de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. A figura 6 a seguir demonstra as situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	Sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim / não
Pesquisa histórica	como, por que	não	Não
Estudo de caso	como, por que	não	Sim

Figura 6. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa
 Fonte: COSMOS Corporation apud Yin (2001, p. 24)

3.2 Delimitar o contexto

Para Peleias, Penha, Segreti e Pereira (2010), no estudo de caso, delimitar o contexto ajuda a definir o espaço onde o pesquisador deve atuar. Essa definição pode ser geográfica, temporal, conceitual, hierárquica ou organizacional (determinadas áreas da empresa). Peleias, Penha, Segreti e Pereira (2010), ainda afirmam que, para que os objetivos da pesquisa sejam atingidos, essa delimitação do contexto não pode ser muito abrangente pois seriam necessários mais recursos, tempo de pesquisa e capacidade de análise.

Por outro lado, a delimitação do contexto não pode ser muito restrita para que a conclusão não seja apenas da amostra selecionada. Identificar questões relevantes a serem respondidas na pesquisa pode ajudar a estabelecer os limites da área a ser pesquisada, quem na organização deve ser entrevistado, o tipo de evidência que deve ser buscada, a definição de prioridades na análise dos dados coletados e o tempo necessário para a conclusão da pesquisa.

3.3 O protocolo para o estudo de caso

De acordo com Yin (2001), o protocolo para o estudo de caso é um instrumento que contém os procedimentos e as regras a serem seguidas na pesquisa. É uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e orienta o pesquisador a realizar a coleta de dados de maneira organizada a partir de um estudo de caso único. Para Yin (2001), um protocolo para um estudo de caso deve conter as seguintes seções:

- a) **Visão geral do projeto do estudo de caso** (objetivos do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado).
- b) **Procedimentos de campos** (credenciais, acesso aos locais, fontes de informações e advertências de procedimentos).

- c) **Questões do estudo de caso** (questões específicas para a coleta de dados, planilha para disposição de dados e fonte de informações).
- d) **Guia para o relatório do estudo de caso** (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outras documentações, e informações bibliográficas).

Yin (2001), ainda ressalta que o protocolo faz lembrar o tema do estudo de caso, orienta a forma correta como os relatórios do estudo de caso devem ser preenchidos e ajuda a identificar o público para o relatório antes mesmo de ter conduzido o estudo, fazendo com que resultados desastrosos sejam evitados com o decorrer do tempo.

3.4 A coleta de dados

Para Yin (2001), os estudos de casos podem se basear em muitas fontes de evidências, no momento do planejamento da pesquisa é preciso definir procedimentos que objetivam extrair resultados a serem obtidos através das fontes de evidência selecionadas. Yin (2001), ainda menciona três princípios relevantes para o trabalho da coleta de dados na realização dos estudos:

- a) utilização de várias fontes de evidências (evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas);
- b) criação de um banco de dados para o estudo de caso (uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso);
- c) a manutenção de encadeamento de evidências (ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou).

Os princípios são fundamentais para que os estudos realizados sejam de alta qualidade, eles devem ser respeitados sempre que possível pois ajudarão o pesquisador a tratar das questões de validade do constructo e da confiabilidade dos dados.

3.5 A análise dos dados

Segundo Yin (2001), a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Podemos dizer que a análise de dados é o processo de inspecionar, limpar, transformar e interpretar informações para obter insights significativos. Ela pode ser realizada usando várias técnicas, como estatísticas descritivas, visualizações de dados e modelos estatísticos avançados, dependendo dos objetivos do estudo. Para Yin (2001) existem algumas técnicas que podem ser usadas para analisar os estudos de casos, são elas:

- a) Adequação ao padrão
- b) Construção da explicação

- c) Análise de séries temporais
- d) Modelos lógicos
- e) Síntese de casos cruzados

Yin (2001), ainda ressalta que, independentemente da técnica utilizada, haverá sempre o desafio de produzir análises de alta qualidade, considerando todas as evidências e demonstrando interesse adequado para explorar interpretações alternativas. É necessário ter uma estratégia geral analítica em primeiro lugar, pois isso permitirá ao pesquisador considerar as evidências de forma justa, utilizar ferramentas adequadas, fazer manipulações eficaz e eficiente e produzir conclusões analíticas convincentes.

A seguir três estratégias gerais mencionadas por Yin (2001) que podem colaborar com o processo:

- a) Baseando em proposições teóricas – seguir as proposições teóricas que levaram ao seu estudo de caso, objetivos e projetos originais do estudo.
- b) Pensando sobre explicações concorrentes – supor que os resultados obtidos podem ter sido influenciados por algum evento não observado durante a análise dos dados.
- c) Desenvolvendo uma descrição de caso – desenvolver uma estrutura descritiva afim de organizar o estudo de caso.

3.6 A elaboração do relatório

Segundo Yin (2001), elaborar um relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão da pesquisa.

Yin (2001), comenta que a elaboração do relatório deve conter um esquema conceitual que trará objetividade a essa etapa: identificar o público-alvo para o relatório, estipular uma estrutura de composição e adotar procedimentos de revisão.

O relatório documenta e comunica de forma clara os métodos, resultados e conclusões do estudo. Isso permite que outros pesquisadores avaliem, reproduzam e construam sobre o trabalho, contribuindo para o avanço do conhecimento na área. Além disso, um relatório bem elaborado demonstra a validade e a qualidade do trabalho realizado, sendo uma peça crucial para a credibilidade e reconhecimento da pesquisa.

Yin (2001), ressalta ainda que o protocolo do estudo de caso deve conter uma síntese breve do relatório, como por exemplo:

- a) apresentar questões e hipóteses;
- b) descrição do projeto e procedimentos a serem seguidos;
- c) divulgar dados coletados;

- d) análise dos dados;
- e) discussão das conclusões

3.7 Etapas do método de estudo de caso

Yin (2001), ilustra na figura 7 as atividades a serem observadas no método de estudo de caso. A etapa inicial consiste em desenvolver a teoria e, em seguida, demonstrar que a seleção do caso e a definição das medidas específicas são etapas importantes para o processo de planejamento e coleta de dados. Cada caso em particular consiste em um estudo completo, no qual se procuram provas que coincidem com os fatos e às conclusões para a pesquisa.

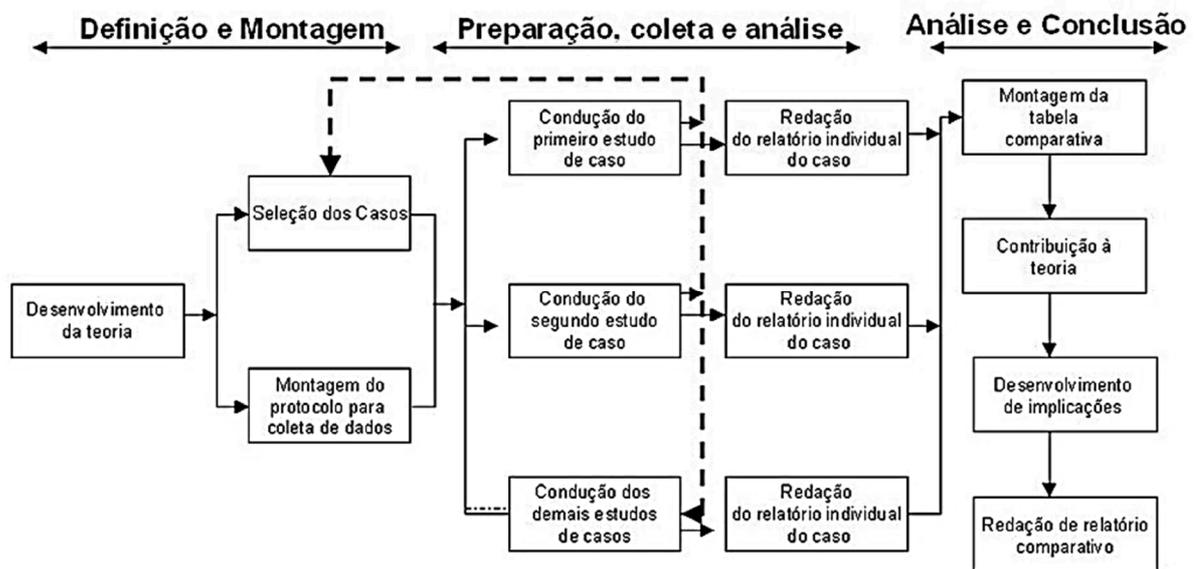


Figura 7. Atividades do Método de Estudo de Caso

Nota. Fonte: Cosmos Corporation (apud Yin 2001)

Ressalta-se que a presente pesquisa está dividida em duas etapas. O procedimento da etapa 1 consiste na pesquisa e análise documental, enquanto a etapa 2 consiste em entrevistas por meio da utilização de questionário para a coleta de dados.

3.8 Pesquisa Documental

Godoy (1995), descreve que a pesquisa documental representa uma forma de caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de temas específicos, onde o pesquisador deseja se aprofundar na investigação e ratificar suas teorias. Além disso, os documentos são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos e podem ser utilizados como uma técnica complementar, validando e aprofundando os dados obtidos por meio de outros procedimentos como, entrevistas, questionários e

observação, ou seja, trazendo para a pesquisa mais fontes de evidências ao que se busca investigar.

Desta forma, utilizando a análise documental como parte do procedimento metodológico, as figuras 8 e 9 a seguir apresentam os objetivos específicos, os documentos analisados, os documentos coletados, a relação com os objetivos específicos deste procedimento, como foi realizada a análise e quais eram os resultados esperados.

Objetivos específicos	Procedimento	Instrumentos de pesquisa	Como?	Resultados esperados
1) Identificar as diretrizes dentro do processo de planejamento do orçamento da empresa e metas a serem atingidas 2) Identificar os dados e informações disponíveis para tomada de decisão 3) Identificar a eficiência no processo de execução da gestão orçamentária do projeto 4) Identificar a prática e utilização dos controles e gerenciamento de riscos dos projetos	Documental	a) Diretriz para elaboração do planejamento anual - Guidelines	1) Leitura 2) Análise de conteúdo	1) Identificação de clareza e definição em todos os níveis dentro do processo de planejamento do orçamento e metas a serem atingidas 2) Identificação de dados e informações de qualidade e consistentes disponíveis em tempo hábil para tomada de decisão 3) Identificação de eficiência no processo de execução da gestão orçamentária do projeto - Resultado versus Planejado 4) Identificação de qualidade e monitoramento dos controles e gerenciamento de riscos dos projetos

Figura 8. Procedimentos da Pesquisa Documental

Documento	Origem	Período	Quantidade Doc.	Número de Páginas
Diretrizes para elaboração do planejamento anual - Guidelines	Intranet	2023 / 2024	1	19

Figura 9. Detalhamento dos documentos obtidos para análise

Os documentos escolhidos para a presente pesquisa foram os *guidelines* e outras informações utilizadas como diretrizes no processo de gestão orçamentária da empresa objeto da pesquisa. A análise foi feita pela leitura e análise de conteúdo.

Godoy (1995), ressalta que a escolha dos documentos não é um processo aleatório, mas é um aspecto que merece uma atenção especial por parte do investigador e deve ser feita de forma criteriosa, com base em alguns propósitos, ideias ou hipóteses.

3.9 Amostra

A escolha da amostra levou em consideração o conhecimento direto da realidade, bem como rapidez para a quantificação e análise dos dados, que, segundo Gil (2008), são vantagens das pesquisas por amostragem.

Dessa forma, foram contatados 55 profissionais responsáveis pela gestão orçamentária financeira de *facilities* em diferentes projetos da empresa objeto da pesquisa, número esse que

representa quase a totalidade dos profissionais financeiros que participam na gestão orçamentária dos projetos. Destes, 41 responderam à pesquisa, o que representa 74,5% da população envolvida no tema. Sendo assim, foi possível coletar um grau significativo de percepções para a pesquisa e objetivo do estudo.

3.10 Quanto ao instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário que tem como propósito traduzir os objetivos da presente pesquisa em questões específicas e atende aos requisitos pré-definidos por Hill e Hill (2005), sobre buscar nos objetivos gerais as assertivas para então decidir quais perguntas serão utilizadas e assim possibilitar a medição das variáveis a elas associadas.

Além disso, o questionário é um instrumento benéfico, pois fornece dados estruturados ao pesquisador, como mencionam Cohen, Manion e Morrison (2013), e possibilita a medição de atitudes e opiniões através da utilização de escalas.

Para o questionário, foi usada a escala Likert, onde as respostas variam conforme o grau de intensidade. A utilização dessa escala proporciona opções quantificáveis que facilitam a análise de dados, pois a resposta do respondente reflete a direção da atitude em relação a cada afirmação, em concordância ou discordância relativas às assertivas que estão sendo medidas.

A partir da identificação de 04 (quatro) constructos, com base nos objetivos específicos da pesquisa, foi elaborado um questionário estruturado com perguntas assertivas e abertas, divididas em 4 blocos, sendo eles:

- a) perfil do entrevistado;
- b) planejamento;
- c) execução;
- d) controle e gerenciamento de riscos;

As assertivas foram agrupadas com base nos seguintes constructos:

- a) percepção dos profissionais financeiros sobre a clareza na definição do planejamento e metas a serem atingidas dentro dos projetos;
- b) disponibilidade de dados consistentes para tomada de decisão;
- c) eficiência no processo de execução do orçamento em relação ao que foi planejado;
- d) qualidade dos controles e gerenciamento de riscos dos projetos;

Foram inseridas também questões assertivas negativas a fim de solidificar a confirmação de confiabilidade das respostas obtidas.

Günther (2003), explica que um aspecto importante a ser considerado para um questionário é o layout, o qual precisa parecer fácil, atraente e interessante, para tanto, a divisão das perguntas será separada em blocos que simplificam e auxiliam no entendimento do respondente em relação ao tema em que o conjunto das assertivas está relacionado.

Como forma de ratificar a aderência do conteúdo do questionário, a figura 10 a seguir demonstra a análise dos constructos/dimensões em conexão com as assertivas:

CONSTRUCTOS / DIMENSÕES	VARIÁVEIS	ASSERTIVAS	REFERÊNCIA
1) Percepção dos gestores sobre a clareza na definição do planejamento e metas a serem atingidas dentro dos projetos	1- Definição e clareza	1- Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis 3 - Há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas 10 - O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente 11 - Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget	Boas e Jones (2005), Boisvert (1999), Mucci et al. (2016), Padoveze (2003), Padoveze e Taranto (2009), Scalcon e Garcia (2018), Xenidis e Stavrakas (2013)
	2 - Tempo dedicado	2 - O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados	Boas e Jones (2005), Mucci et al. (2016), Padoveze (2003), Padoveze e Taranto (2009), Parfenova e Romashova (2020), Scalcon e Garcia (2018), Xenidis e Stavrakas (2013)
2) Disponibilidade de dados consistentes para tomada de decisão	1- Qualidade dos dados	4 - O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget 5 - O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente	Boas e Jones (2005), Lucion, (2005), Capel e Martins (2012), Gitman (2002), Grodiski (2008), Souza e Estender (2016)
	2- Revisões e ajustes	6 - Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis 7 - As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto 8 - A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual 9 - Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto	Boas e Jones (2005), Lucion, (2005), Capel e Martins (2012), Gitman (2002), Grodiski (2008), Souza e Estender (2016)

3) Eficiência no processo de execução do orçamento em relação ao que foi planejado	1- Resultado <i>versus</i> planejado	1 - Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro	Frezatti, Guerreiro, Aguiar e Gouvêa (2007), Padoveze (2003), Peleias (2002), Da Silva e Oliveira (2022)
		4 - O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus)	
		5 - A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças	
	2 - Alocação de equipe	2 - Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas	Frezatti, Guerreiro, Aguiar e Gouvêa (2007), Padoveze (2003), Peleias (2002), Da Silva e Oliveira (2022)
		3 - A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto	
	3 - Alocação de tempo	6 - Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência	Frezatti, Guerreiro, Aguiar e Gouvêa (2007), Padoveze (2003), Peleias (2002), Da Silva e Oliveira (2022)
		7 - Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos?	
		8 - Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas	
	4) Qualidade dos controles e gerenciamento de riscos dos projetos	1 - Identificação e análise	1 - O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão
3 - O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos			
4 - Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções			
2 - Utilização e monitoramento		2 - A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões	Frezatti et al. (2007), Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000), Peleias (2002), Bergamini (2005), Mohammed e Knapkova (2016), Ammar, Abdel-Monem e El-Dash (2023)
		5 - O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas	
		8 - Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência	
3 - Qualidade e eficiência		6 - O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos	Frezatti et al. (2007), Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000), Peleias (2002), Bergamini (2005), Mohammed e Knapkova (2016), Ammar, Abdel-Monem e El-Dash (2023)
		7 - O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados	
		9 - Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo	

Figura 10. Análise dos constructos/dimensões com as assertivas

3.10.1 Quanto a coleta de dados

Como instrumento para a coleta de dados, foi utilizado o questionário estruturado, aplicado de forma eletrônica através da plataforma Smartsheet. Para verificar a aderência dos dados à distribuição normal, foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk, SPSS 2003, adequado para amostras de 3 a 50 componentes.

3.10.2 Análise das características discriminantes

A análise discriminante é uma técnica estatística que determina quais variáveis discriminam ou diferenciam entre dois ou mais grupos. Ela fornece percepções sobre quais variáveis são mais importantes na diferenciação entre grupos. Para Hair, Babin, Money e Samouel (2005), a análise discriminante pode ser usada para prever a probabilidade de um indivíduo pertencer a um grupo, utilizando duas ou mais variáveis independentes.

Na pesquisa em questão foi utilizada a prova de Kruskal-Wallis, que é um teste estatístico não paramétrico usado para determinar se existem diferenças estatisticamente entre três ou mais grupos independentes. Martins (2002), menciona que o teste de Kruskal-Wallis é uma alternativa a análise da variância não paramétrica, recomendada em casos que não há condições de mostrar que os dados suportam as hipóteses.

Para o cálculo da prova de Kruskal-Wallis foi utilizado o SPSS considerando $\alpha=0,05$. Se os níveis de significância estiverem menores que 0,05 ($p<0,05$), os resultados são significativos. Quando os níveis estiverem entre 0,05 e 0,07 ($0,07>p>0,05$), os resultados são considerados significantes por se aproximarem do limite significativo.

3.10.3 Triangulação e roteiro de análise documental

A triangulação tem a finalidade de combinar métodos e/ou fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observações e notas de campo, documentos, além de outras), com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado. Azevedo, Oliveira, Gonzalez e Abdalla (2013), enfatizam ainda que seu objetivo é contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas, também, enriquecer e aumentar a compreensão, permitindo se obter novas percepções e estimular a criação de métodos inventivos e novas maneiras de capturar um problema em conjunto com os métodos convencionais de coleta de dados.

Dessa forma, a fim de sanar possíveis fragilidades dos dados, a figura 11 a seguir demonstra as eventuais convergências e divergências que foram analisadas entre as bases utilizadas na metodologia da pesquisa, sendo uma delas a análise documental obtida através dos *guidelines* utilizados como diretriz para elaboração do orçamento anual pela empresa objeto da pesquisa e outra por meio de questionário estruturado.

BASE DE DADOS			
Objetivos específicos	Etapa da gestão orçamentária	Guidelines	Questionário
Disponibilização de informações para elaboração de diagnóstico e definição do budget dos projetos	Planejamento	Págs. 1 a 4	Bloco 2: Questões 4 e 5
Metodologia clara e definição dos objetivos financeiros do projeto e metas a serem atingidas	Planejamento	Pág .4	Bloco 2: Questões 1, 3, 10 e 11
Disponibilização de dados e informações consistentes para tomada de decisão'	Planejamento	N/A	Bloco 2: Questões 6 e 7
Definição de limite de gastos, receitas e recursos dentro do projetos	Planejamento	Págs. 5 a 9	Bloco 2: Questão 2 (parcialmente)
Definição de peridiocidade para revisão e ajustes de custos/despesas adicionais não previstos no início do projeto	Planejamento	Pág .7	Bloco 2: Questões 8 e 9
Revisão e análise do que foi planejado e o resultado que o projeto vêm obtendo	Execução	N/A	Bloco 3: Questões 1 e 4
Revisão do tempo e recursos alocados para atender a todas as demandas dos projetos	Execução	Págs. 10, 11, 12	Bloco 3: Questões 2, 3, 6, 7 e 8
Análise de desempenho da gestão orçamentária e recompensas no atingimento de metas (bônus)	Execução	Pág. 10, 14	Bloco 3: Questão 5
Diretriz e utilização do orçamento como ferramenta para avaliação de riscos	Controle e Gerenciamento de Riscos	Pág .13	Bloco 4: Questões 3 e 4
Disponibilização de ferramentas adequadas para monitoramento da saúde financeira do projeto	Controle e Gerenciamento de Riscos	Pág .15	Bloco 4: Questões 1 e 2
Disponibilização e revisão periódica de relatórios financeiros para report gerencial do projeto às partes interessadas	Controle e Gerenciamento de Riscos	Pág .13	Bloco 4: Questões 5 e 8
Controles internos adequados para análise, revisão e monitoramento dos riscos e oportunidades inerentes ao projeto	Controle e Gerenciamento de Riscos	Pág .15	Bloco 4: Questões 6 e 7
Definição e metodologia para o planejamento de ações corretivas em relação aos riscos do projetos	Controle e Gerenciamento de Riscos	N/A	Bloco 4: Questão 9 (parcialmente)

Figura 11. Triangulação e roteiro da análise documental

3.11 O protocolo da pesquisa

Visão geral do projeto – Identificar e analisar a percepção dos profissionais financeiros da empresa objeto da pesquisa, a respeito das práticas de gestão orçamentária e do uso do orçamento na gestão dos projetos de *facilities*. Compreender as diferenças no processo, a forma de controle do *budget*, os riscos e as oportunidades de melhoria no processo, com base nos resultados obtidos.

Procedimentos de campo – a empresa em questão é um multinacional de gestão de *facilities* – foi enviado um questionário estruturado com perguntas assertivas e abertas, divididas em 4 blocos, sendo eles: a) perfil do entrevistado; b) planejamento; c) execução; e d) controle e gerenciamento de risco. Algumas perguntas foram dispostas em escala de likert, de 1 a 5, onde 1 seria discordo totalmente, e 5 concordo totalmente.

Também foram disponibilizadas perguntas dicotômicas (sim/não). Os entrevistados foram contatados através de e-mail e chamadas via Teams ou Zoom e receberam posteriormente um form através de um link por e-mail, para responder as questões.

Todos são funcionários da empresa objeto da pesquisa, multinacional de gestão de *facilities* e possuem responsabilidades financeiras sobre alguma conta ou projeto dessa empresa.

Questões do estudo de caso – as figuras 12, 13, 14 e 15 a seguir, mostram o questionário estruturado completo dividido em quatro blocos, enviado aos entrevistados:

Perfil do entrevistado	
1	Nome do funcionário:
2	Cargo/função:
3	Tempo de empresa:
4	Idade:
5	Nacionalidade:
6	Sexo:
7	Possui curso superior?
8	Possui especialização/pós-graduação?
9	Quantidade de projetos sob responsabilidade?
10	Nome do Projeto/Conta que suporta atualmente (mencionar CBEAL se for mais que um projeto/conta):
11	Tipo de contrato:
12	Modelo de contrato:

Figura 12. Questões referentes ao perfil do entrevistado

Processo de planejamento dos projetos		1	2	3	4	5
1	Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.					
2	O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.					
3	Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.					
4	O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.					
5	O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.					
6	Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.					
7	As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.					
8	A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual.					
9	Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.					
10	O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.					
11	Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget.					

Figura 13. Assertivas referentes ao processo de planejamento dos projetos

Execução do processo orçamentário		1	2	3	4	5
12	Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.					
13	Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.					
14	A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.					
14	O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).					
15	A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.					
17	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.	10% a 20%	20% a 40%	>50%		
18	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.	10% a 20%	20% a 40%	>50%		
19	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas.	10% a 20%	20% a 40%	>50%		

Figura 14. Assertivas referentes a execução do processo orçamentário

Controle e Gerenciamento de riscos		1	2	3	4	5
20	O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.					
21	A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.					
22	O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.					
23	Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.					
24	O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.					
25	O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.					
26	O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.					
27	Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.	sim () não ()				
28	Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.					

Figura 15. Assertivas referentes ao controle e gerenciamento de riscos

Guia para o relatório do estudo de caso – as respostas do questionário foram coletadas e consolidadas através da Smarsheet em um formato Excel, o que serviu de guia para o relatório deste estudo de caso. Esse formato é demonstrado nos apêndices 1 e 2.

3.12 Pré-teste do questionário enviado

Antes do envio do questionário aos entrevistados, foi realizado um pré-teste com dois funcionários da empresa objeto da pesquisa, com o objetivo de avaliar o alcance, a finalidade e a validade do conteúdo do questionário. Os resultados obtidos foram satisfatórios.

O pré-teste permitiu uma melhor compreensão da percepção e entendimento dos respondentes, esclareceu as instruções e outras comunicações pertinentes ao conteúdo do instrumento, e assim pôde aprimorar os aspectos de definição e medição das assertivas. Os respondentes entenderam as perguntas, afirmaram que estas foram claras e inteligíveis, e que o questionário era pertinente ao processo orçamentário da empresa. O tempo médio de resposta para o questionário foi de 25 minutos.

De acordo com Selltiz (1987), o pré-teste auxilia na identificação de possíveis problemas não identificados na elaboração do questionário. Para Goode e Hatt (2011), o pré-teste é um ensaio geral, com isto é possível corrigir antes do início do estudo todos os ajustes necessários para obtenção de um bom questionário.

Com a validação do pré-teste, os próximos passos foram a seleção dos entrevistados que receberiam o questionário, tendo como critério o fato de que todos deveriam ser integrantes da empresa objeto da pesquisa, atuando na área financeira e participando diretamente ou indiretamente da gestão orçamentária de algum projeto.

Foi enviado um e-mail formal individualmente aos entrevistados, apresentando o tema da pesquisa, o objetivo e solicitando a contribuição para pesquisa por meio das respostas do questionário, acessível através de um link que estava no corpo do e-mail.

O planejamento da pesquisa está descrito no capítulo 3, onde estão detalhados os métodos utilizados, as técnicas da pesquisa, assim como a justificativa pela escolha do método e a elaboração do protocolo para o estudo de caso.

3.13 Motivação da pesquisa

A motivação para a realização desta pesquisa surgiu primeiramente pelo desejo de comparar a gestão orçamentária entre os projetos da empresa objeto da pesquisa, uma multinacional de gestão de *facilities*, com o intuito de identificar oportunidades de melhoria e melhores práticas. Além disso, a motivação também decorre da lacuna existente em artigos relacionados à gestão orçamentária em gestão de *facilities*.

Mesmo tendo acesso às informações e aos funcionários da empresa objeto da pesquisa, foi solicitada ao diretor global financeiro da empresa através de um e-mail, a autorização para viabilidade da pesquisa através de um questionário. Essa solicitação foi prontamente aprovada, com a ressalva da confidencialidade e da não divulgação dos dados da empresa e dos entrevistados, conforme demonstrado no anexo J.

4 A pesquisa e seus resultados

4.1 Perfil da entidade pesquisada

A empresa objeto da pesquisa é uma multinacional americana de serviços imobiliários comerciais e investimentos. É a maior empresa de investimentos e serviços imobiliários comerciais do mundo. Está classificada em 135º lugar na Fortune 500 e tem sido incluída na Fortune 500 todos os anos desde 2008. Atende mais de 95 das 100 maiores empresas da Fortune 100. É uma das "Big 4" empresas de serviços imobiliários comerciais do mundo.

Possui mais de 500 escritórios, com mais de 105 mil profissionais em 100 países. Estabeleceu-se no Brasil em 1979 e constituiu uma das maiores plataformas de negócio do país e da América Latina. A empresa atua em todo território nacional através de departamentos especializados e equipados para proporcionar o melhor atendimento a todos os seus clientes.

Dentro de uma política internacional agressiva, através de aquisições de várias empresas ao redor do mundo, a empresa expandiu extraordinariamente sua atuação para ocupantes e usuários de escritórios e de indústrias, tanto no Brasil como no exterior.

Para os ocupantes, presta serviços de gestão de *facilities*, gestão de projetos, transações (tanto vendas como arrendamento de imóveis) e serviços de consultoria e avaliação, entre outros. Para os investidores, fornece mercados de capitais (venda de propriedades, corretagem de hipotecas comerciais, originação e serviço de empréstimos), leasing de propriedades, gestão de investimentos, gestão de propriedades, serviços de avaliação e desenvolvimento, entre outros.

4.2 Análise de conteúdo do documento utilizado na pesquisa documental

Na pesquisa documental foi utilizado um documento interno da empresa chamado “*Budget Guidelines*”, que traduzido seria “Diretrizes de Orçamento”, disponível na intranet da empresa e distribuído aos profissionais financeiros da empresa envolvidos na gestão orçamentária dos projetos.

O documento descreve algumas diretrizes específicas da empresa e as principais premissas com relação a construção do orçamento em todas as regiões globais. A seguir, são demonstradas algumas dessas diretrizes encontradas no documento:

- a) Os profissionais financeiros alocados nos projetos são responsáveis por preencher o orçamento detalhado do projeto por unidade de negócios, unidade funcional, escritório administrativo e contas contábeis.

- b) As metas de crescimento a nível de projeto são determinadas e comunicadas pela liderança financeira global do projeto.
- c) Espera-se que os setores apresentem crescimento ano a ano, crescimento trimestre a trimestre e alavancagem operacional positiva em cada trimestre específico para cada linha de negócios.
- d) Os profissionais financeiros alocados nos projetos também fornecem suporte para concluir os orçamentos das áreas de Tecnologia para todo mundo.
- e) Os líderes financeiros do setor global são responsáveis pelo orçamento dos seus respectivos setores, abrangendo projetos existentes, novos negócios e OPEX do setor.
- f) Os orçamentos setoriais devem ser apresentados em conformidade com as metas de crescimento que são fornecidas.
- g) Quaisquer investimentos, aumentos de mérito e taxas de execução sobre despesas precisam ser compensadas por poupanças e suposições de vagas.
- h) A revisão do *forecast* no período 8+4 é o comparativo do orçamento versus o realizado no resultado anual.
- i) Os requisitos para revisões orçamentais são determinados e comunicados pela liderança Setorial/Regional.
- j) O Power BI é a principal ferramenta para revisão do orçamento em todos os níveis do negócio.
- k) Todas as solicitações de transferências entre projetos devem ser acordadas entre as lideranças dos projetos e submetidas ao RH.
- l) Todos os relatórios e análises orçamentais devem ser apresentados em dólares americanos com base na taxa de câmbio pré-determinada e divulgada pela liderança financeira global.
- m) Os projetos com serviços adicionais existentes (fora do contrato) devem continuar a orçar este trabalho separadamente.
- n) Verificar se a receita reembolsada do projeto compensa adequadamente as despesas reembolsadas.
- o) Se o negócio do cliente for sazonal e tende a ter períodos mais altos em vários momentos do ano, certifique-se de levar em consideração e não apenas em linha reta ao longo de 12 meses.
- p) Fornecer comentários sobre quaisquer aumentos, diminuições ou alterações nas fases (resultados mensais).

- q) Ao fazer o orçamento das despesas, fornecer o máximo de detalhes possível para que qualquer pessoa que acesse as guias discriminadas possa determinar facilmente o que a despesa representa.
- r) Em todas as regiões, os bônus para funcionários com reembolso direto e indireto devem ser orçados em 100% da meta, a menos que seja orientado de outra forma pelo cliente ou a menos que o cliente tenha historicamente pago metas menores em múltiplos anos.

Assim, pode-se afirmar que o documento fornece diretrizes com relação a informações para elaboração e definição do *budget*; metodologia clara e definição dos objetivos financeiros do projeto; metas a serem atingidas; limites de gastos, periodicidade de revisão do forecast, orçamento do bônus e dados sobre a ferramenta utilizada para revisão e controle do orçamento.

Na análise do documento notou-se a falta de algumas diretrizes importantes destacadas no referencial teórico, como as que seguem por exemplo:

- a) Disponibilização de dados e informações consistentes para tomada de decisão;
- b) Revisão e análise do que foi planejado e o resultado que o projeto vem obtendo;
- c) Definição e metodologia para o planejamento de ações corretivas em relação aos riscos dos projetos.

Também pode-se afirmar que não foram encontradas diretrizes para a gestão orçamentária dentro dos projetos.

A triangulação e roteiro da análise documental estão demonstrados em forma de tabela no capítulo 3.

4.3 Análise descritiva dos resultados das assertivas

Foram enviados 55 questionários, o que representa quase que a totalidade dos profissionais financeiros dos projetos de *facilities* na América Latina da empresa objeto da pesquisa. Deste total, 41 colaboraram com as respostas, um resultado expressivo de 74,5% de questionários respondidos. Devido aos dados não se encaixarem em uma distribuição normal, juntamente com a distribuição de frequência, é apresentada a mediana.

4.4 Percepções sobre o processo de planejamento dos projetos

As 11 primeiras assertivas visam obter a percepção dos profissionais financeiros sobre a clareza na definição do planejamento e metas a serem atingidas dentro dos projetos, bem como a disponibilidade de dados consistentes para tomada de decisão.

A primeira assertiva diz respeito à clareza e definição dos objetivos.

Tabela 1

Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	3	7,3	100,0	
4 – Concordo parcialmente	19	46,3	92,7	4
5 – Concordo totalmente	19	46,3	46,3	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 1 demonstra que 92,7% concordam com a assertiva, sendo que 46,3% concordam parcialmente e 46,3% concordam totalmente, quando apenas 7,3% discordam parcialmente (a alternativa 4 representa a mediana), o que indica que a ampla maioria dos profissionais financeiros estão de acordo com a percepção que os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.

Nesse sentido, conforme tratado na revisão da literatura por Padoveze (2003), o foco do planejamento da gestão orçamentária não é simplesmente prognosticar e controlar, mas o foco deve ser o estabelecimento e coordenação dos objetivos, visando que todos em sinergia busquem atingir os planos e metas estabelecidas.

A segunda assertiva procurar obter a percepção com relação ao tempo dedicado ao processo do planejamento.

Tabela 2

O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	1	2,4	100,0	
2 – Discordo parcialmente	4	9,8	97,6	
3 – Não concordo nem discordo	3	7,3	87,8	4
4 – Concordo parcialmente	22	53,7	80,5	
5 – Concordo totalmente	11	26,8	26,8	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 2 demonstra que 80,5% concordam com a assertiva, sendo que 53,7% concordam parcialmente, 26,8% concordam totalmente, 9,8% discordam parcialmente, 7,3% não concordam nem discordam e 2,4% discordam totalmente. A análise indica que os profissionais financeiros concordam que o tempo atual dedicado para o para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.

A terceira assertiva visa compreender se na percepção dos profissionais financeiros, não existe uma metodologia clara para especificação e definição das metas.

Tabela 3

Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 5	Mediana
1 – Discordo totalmente	13	31,7	31,7	
2 – Discordo parcialmente	8	19,5	51,2	
3 – Não concordo nem discordo	4	9,8	61,0	2
4 – Concordo parcialmente	13	31,7	92,7	
5 – Concordo totalmente	3	7,3	100,0	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 3 demonstra que 51,2% discordam com a assertiva negativa, sendo que 31,7% discordam totalmente, 19,5% discordam parcialmente, 9,8% não concordam nem discordam, 31,7% concordam parcialmente e 7,3% concordam totalmente (a alternativa 2 representa a mediana). Temos aqui percepções divididas, ainda que a fração que discorda seja levemente maior, é necessário levar em conta que a fração que concorda é significativa, chegando a 39,0%, o que indica que os profissionais financeiros divergem na percepção que não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.

Como contribuição da revisão da literatura, Lucion (2005) afirma que através do planejamento, as metas estabelecidas para o crescimento de uma empresa atingem resultados satisfatórios, pois o planejamento financeiro torna-se um instrumento indispensável, fornecendo um referencial técnico para os gestores e executivos tomarem decisões que impactam no crescimento do negócio, dessa forma enfatizando quão relevante é essa etapa dentro da gestão orçamentária.

A quarta assertiva busca compreender se os projetos possuem todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do *budget*.

Tabela 4

O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do *budget*

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	5	12,2	100,0	
3 – Não concordo nem discordo	7	17,1	87,8	
4 – Concordo parcialmente	17	41,5	70,7	4
5 – Concordo totalmente	12	29,3	29,3	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 4 demonstra que 70,7% concordam com a assertiva, sendo que 41,5% concordam parcialmente, 29,3% concordam totalmente, 17,1% não concordam nem discordam

e 12,2% discordam parcialmente. Assim vemos que os profissionais financeiros opinam favorável que os projetos possuem todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do *budget*.

A quinta assertiva procura identificar se os projetos possuem ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários.

Tabela 5

O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	2	4,9	100,0	
2 – Discordo parcialmente	11	26,8	95,1	
3 – Não concordo nem discordo	2	4,9	68,3	4
4 – Concordo parcialmente	17	41,5	63,4	
5 – Concordo totalmente	9	22,0	22,0	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 5 demonstra que 63,4% concordam com a assertiva, sendo que 41,5% concordam parcialmente, 22,0% concordam totalmente, 4,9% não concordam nem discordam, 26,8% discordam parcialmente e que apenas 4,9% discordam totalmente (a alternativa 4 representa a mediana). Nesse ponto as opiniões também divergem um pouco, embora 63,4% sinalizem favorável, uma parcela significativa discorda que os projetos possuem ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.

A sexta assertiva, referente ao processo de planejamento dos projetos, visa entender se na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.

Tabela 6

Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	3	7,3	100,0	
3 – Não concordo nem discordo	3	7,3	87,8	
4 – Concordo parcialmente	17	41,5	70,7	4
5 – Concordo totalmente	18	43,9	29,3	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 6 demonstra que 85,4% concordam com a assertiva, sendo que 41,5% concordam parcialmente, 43,9% concordam totalmente, 7,3% não concordam nem discordam

e 7,3% discordam parcialmente. A análise mostra que a ampla maioria dos profissionais financeiros concordam que na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.

Conforme tratado na revisão da literatura, Gonçalves (2016) enfatiza que a disponibilidade e a qualidade dos dados são essenciais para realizar projeções financeiras precisas e tomar decisões informadas.

A sétima assertiva busca compreender se, na percepção dos profissionais financeiros as decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.

Tabela 7

As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	1	2,4	100,0	
2 – Discordo parcialmente	3	7,3	97,6	
3 – Não concordo nem discordo	5	12,2	90,2	4
4 – Concordo parcialmente	16	39,0	78,0	
5 – Concordo totalmente	16	39,0	39,0	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 7 indica que 78,0% concordam com a assertiva, sendo que 39,0% concordam totalmente, 39,0% concordam parcialmente, 12,2% não concordam nem discordam, 7,3% discordam parcialmente e apenas 2,4% discordam totalmente. Os dados demonstram que os profissionais financeiros concordam que as decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.

A oitava assertiva visa obter a compreensão se a revisão do *forecast* é feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários a fim de evitar surpresas ao final do exercício anual.

Tabela 8

A revisão do *forecast* não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários a fim de evitar surpresas ao final do exercício anual

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	2	4,9	100,0	
3 – Não concordo nem discordo	1	2,4	95,1	
4 – Concordo parcialmente	15	36,6	92,7	5
5 – Concordo totalmente	23	56,1	56,1	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 8 demonstra que 92,7% concordam com a assertiva, sendo que 56,1% concordam totalmente, 36,6% concordam parcialmente, 2,4% não concordam nem discordam, e 4,9% discordam parcialmente. Aqui fica evidente que os profissionais financeiros concordam que a revisão do *forecast* não é pontual, possui frequência definida, para realizar os ajustes necessários a fim de evitar surpresas ao final do exercício anual.

Conforme tratado na revisão da literatura por Capel e Martins (2012), afirmam que uma das finalidades do planejamento orçamentário também pode ser entendida como uma assessoria na tomada de decisão propiciando uma gestão mais eficaz que consiste na análise do desenvolvimento financeiro, utilizando ferramentas de apoio tais como: planos orçamentários e modelo de precificação. Um planejamento bem elaborado fornece bases sólidas para que se possa antecipar e se precaver de imprevistos que possam surgir no decorrer do período.

A nona assertiva, referente ao processo de planejamento dos projetos, procura entender se há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e se isso está afetando a margem de lucro do projeto.

Tabela 9

Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	1	2,4	100,0	
2 – Discordo parcialmente	3	7,3	97,6	
3 – Não concordo nem discordo	2	4,9	90,2	5
4 – Concordo parcialmente	9	22,0	78,0	
5 – Concordo totalmente	26	63,4	39,0	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 9 indica que 85,4% concordam com a assertiva, sendo que 63,4% concordam totalmente, 22,0% concordam parcialmente, 4,9% não concordam nem discordam, 7,3% discordam parcialmente e apenas 2,4% discordam totalmente. Os dados mostram que na percepção dos profissionais financeiros existe sim uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.

A décima assertiva busca entender se o ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.

Tabela 10

O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	2	4,9	100,0	
2 – Discordo parcialmente	4	9,8	95,1	
3 – Não concordo nem discordo	5	12,2	85,4	4
4 – Concordo parcialmente	10	24,4	73,2	
5 – Concordo totalmente	20	48,8	48,8	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 10 demonstra que 73,2% concordam com a assertiva, sendo que 48,8% concordam totalmente, 24,4% concordam parcialmente, 12,2% não concordam nem discordam, 9,8% discordam parcialmente enquanto 4,9% discordam totalmente. A análise mostra que na percepção dos profissionais financeiros, o ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.

A décima primeira e última assertiva, referente ao processo de planejamento dos projetos, visa obter a compreensão a respeito dos serviços adicionais (fora do contrato), se eles são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do *budget*.

Tabela 11

Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do *budget*

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	6	14,6	100,0	
3 – Não concordo nem discordo	6	14,6	85,4	4
4 – Concordo parcialmente	13	31,7	70,7	
5 – Concordo totalmente	16	39,0	39,0	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 11 indica que 70,7% concordam com a assertiva, sendo que 39,0% concordam totalmente, 31,7% concordam parcialmente, 14,6% não concordam nem discordam e outros 14,6% discordam parcialmente. O resultado confirma que na percepção da maioria dos profissionais financeiros, os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do *budget*.

Avaliando as assertivas de 1 a 11, segundo a percepção dos profissionais financeiros com relação ao processo de planejamento dos projetos, é possível afirmar o seguinte:

- a) Os objetivos financeiros dos projetos são claros e bem definidos;
- b) O tempo dedicado ao planejamento é suficiente para garantir eficácia no resultado;

- c) Os projetos possuem as informações necessárias para uma boa elaboração do *budget*;
- d) Existe uma oportunidade de melhoria com relação aos ERPs, eles deveriam auxiliar mais nas projeções de cenários;
- e) As decisões bidirecionais são tomadas com base na melhor informação disponível no momento e revisadas em tempo hábil para não gerar impactos futuros;
- f) A revisão do *forecast* é feita com frequência definida e há uma revisão periódica do limite de gastos versus receita para que a margem de lucro não seja afetada;
- g) Os ajustes por inflação nos projetos são claramente definidos e executados;
- h) Os serviços adicionais (não fazem parte do contrato) são identificados com facilidade para cobrança do *fee*.

4.5 Percepções sobre a execução do processo orçamentário

As assertivas 12 a 19 tem por objetivo a compreensão da percepção dos profissionais financeiros dos projetos com relação a eficiência no processo de execução do orçamento em relação ao que foi planejado.

A décima segunda assertiva busca entender se, na percepção dos profissionais financeiros os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.

Tabela 12

Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	1	2,4	100,0	
3 – Não concordo nem discordo	3	7,3	97,6	
4 – Concordo parcialmente	26	63,4	90,2	4
5 – Concordo totalmente	11	26,8	26,8	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 12 confirma que 90,2% concordam com a assertiva, sendo que 63,4% concordam parcialmente, 26,8% concordam totalmente, 7,3% não concordam nem discordam e apenas 2,4% discordam parcialmente. Assim, para a maioria dos profissionais financeiros, os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.

Nesse sentido, Peleias (2002) cita como contribuição na fase de execução, a orientação das regras de realização da análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços; a participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões e a avaliação do resultado dos serviços que o setor ou projeto presta à organização.

A décima terceira assertiva procura entender se não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas nos projetos.

Tabela 13

Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	1	2,4	100,0	
2 – Discordo parcialmente	5	12,2	97,6	
3 – Não concordo nem discordo	9	22,0	85,4	4
4 – Concordo parcialmente	15	36,6	63,4	
5 – Concordo totalmente	11	26,8	26,8	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 13 demonstra que 63,4% concordam com a assertiva, sendo que 36,6% concordam parcialmente, 26,8% concordam totalmente, 22,0% não concordam nem discordam, 12,2% discordam parcialmente e 2,4% discordam totalmente. Aqui vemos uma certa divisão de opiniões, sendo que maioria dos profissionais financeiros tem a percepção de que não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.

De acordo com a revisão da literatura, Setyowati e Prabowo (2024) ressaltam que a gestão orçamentária também serve como uma referência para garantir que os recursos sejam alocados de maneira adequada e que não ocorram desperdícios.

A décima quarta assertiva visa obter o entendimento com relação à estrutura atual do time de finanças alocado no projeto, se é adequado para atender a demanda.

Tabela 14

A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	2	4,9	100,0	
2 – Discordo parcialmente	2	4,9	95,1	
3 – Não concordo nem discordo	12	29,3	90,2	4
4 – Concordo parcialmente	12	29,3	61,0	
5 – Concordo totalmente	13	31,7	31,7	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 14 indica que 61,0% concordam com a assertiva, sendo que 31,7% concordam totalmente, 29,3% concordam parcialmente, 29,3% não concordam nem discordam, 4,9% discordam parcialmente e 4,9% discordam totalmente. Mesmo que a maioria dos profissionais

financeiros concordem que a estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto, uma parcela significativa, 39% possuem uma opinião diferente com relação a estrutura atual.

O objetivo da décima quinta assertiva é obter a percepção dos profissionais financeiros com relação a recompensas atreladas ao bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas), se isso gera recompensas (bônus).

Tabela 15

O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus)

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	4	9,8	100,0	
2 – Discordo parcialmente	6	14,6	90,2	
3 – Não concordo nem discordo	9	22,0	75,6	4
4 – Concordo parcialmente	9	22,0	53,7	
5 – Concordo totalmente	13	31,7	31,7	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 15 demonstra que apenas 53,7% concordam com a assertiva, sendo que 31,7% concordam totalmente, 22,0% concordam parcialmente, 22,0% não concordam nem discordam, 14,6% discordam parcialmente e 9,8% discordam totalmente. A análise resulta em uma divisão nas opiniões, mesmo que a maioria acredita que o bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus), é preciso considerar que a percepção de boa parte dos profissionais diverge dessa opinião.

A décima sexta assertiva busca compreender se a gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.

Tabela 16

A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	1	2,4	100,0	
2 – Discordo parcialmente	4	9,8	97,6	
3 – Não concordo nem discordo	9	22,0	87,8	4
4 – Concordo parcialmente	20	48,8	65,9	
5 – Concordo totalmente	7	17,1	17,1	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 16 demonstra que 65,9% concordam com a assertiva, sendo que 48,8% concordam parcialmente, 17,1% concordam totalmente, 22,0% não concordam nem discordam, 9,8% discordam parcialmente e apenas 2,4% discordam totalmente. Assim que, para a maioria

dos profissionais financeiros a gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.

Nesse sentido, através da revisão da literatura, Flor e Oliveira (2022) reforçam que no processo de execução do planejamento financeiro cada vez mais, as decisões precisam ser rápidas, contudo, nenhuma delas, poderá ser tomada sem conhecimento de causa e dados precisos que suportem essas decisões, trazendo maior eficácia em todo o processo.

A décima sétima assertiva procurar entender o tempo dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.

Tabela 17

Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência

Alternativa	Frequência	%	%Acum 3 p/ 1	Mediana
1 – De 10% a 20%	9	22,0	100,0	
2 – De 20% a 40%	16	39,0	78,0	2
3 – Mais de 50%	16	39,0	39,0	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 17 indica que 39,0% dos profissionais financeiros entrevistados concordam que é dedicado mais de 50% do tempo a processos manuais, quanto que outros 39,0% dos entrevistados acreditam que é dedicado entre 20% e 40% do tempo com processos manuais e outros 22% responderam que é dedicado entre 10% e 20% do tempo a processos manuais. As respostas confirmam que um tempo significativo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.

A décima oitava assertiva visa obter a percepção dos profissionais financeiros quanto ao tempo que é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.

Tabela 18

Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos

Alternativa	Frequência	%	%Acum 3 p/ 1	Mediana
1 – De 10% a 20%	20	48,8	100,0	
2 – De 20% a 40%	17	41,5	51,2	2
3 – Mais de 50%	4	9,8	9,8	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 18 demonstra que 48,8% dos profissionais financeiros entrevistados tem a percepção que é dedicado entre 10% e 20% de tempo dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos. No entanto 41,5% responderam que é dedicado entre 20% e 40% e apenas 9,8% dos entrevistados acreditam que é dedicado mais de 50% do tempo para atividades

de controles e gerenciamento de riscos. Os dados expressam que é dedicado um tempo importante a essas atividades de controle e gerenciamento de riscos.

A décima nona e última assertiva, referente a execução do processo orçamentário, busca compreender o tempo dedicado em revisões de *budget* por variações que não foram previstas

Tabela 19

Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de *budget* por variações que não foram previstas

Alternativa	Frequência	%	%Acum 3 p/ 1	Mediana
1 – De 10% a 20%	22	53,7	100,0	
2 – De 20% a 40%	17	41,5	46,3	2
3 – Mais de 50%	2	4,9	4,9	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 19 indica que 53,7% dos profissionais financeiros entrevistados tem a percepção que é dedicado entre 10% e 20% de tempo para revisões de *budget* por variações que não foram previstas, quanto que 41,5% acreditam que é dedicado entre 20% e 40% e apenas 4,9% responderam que é dedicado mais de 50% a essas atividades. A análise demonstra que não é dedicado tempo relevante em revisões de *budget* por variações que não foram previstas.

Avaliando as assertivas de 12 a 19, segundo a percepção dos profissionais financeiros com relação a execução do processo orçamentário, é possível afirmar o seguinte:

- a) A ampla maioria concorda que os resultados que os projetos obtêm estão alinhados com o planejamento financeiro;
- b) As opiniões divergem um pouco com relação a alocação de recursos e responsabilidades dentro do projeto, o que leva a entender que existe uma certa insatisfação nessa questão;
- c) A estrutura atual do time de finanças alocado no projeto não parece ser totalmente suficiente para demanda existente, já que uma parcela significativa dos respondentes não concordou com a assertiva desse ponto;
- d) Recompensas/bônus por cumprimento de metas não é notado por quase metade dos respondentes;
- e) As opiniões se divergem com relação a eficiência da gestão orçamentária do projeto, uma boa fração dos entrevistados não concordam que não sejam necessárias mudanças;
- f) É dedicado tempo importante em processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência;

- g) Existe um tempo considerável dedicado para atividades de controle e gerenciamento de riscos;
- h) Também é dedicado tempo relevante para revisões de *budget* por variações imprevistas.

4.6 Percepções sobre o Controle e Gerenciamento de riscos dos projetos

As assertivas 20 a 28 visam compreender a percepção dos profissionais financeiros dos projetos com relação ao controle e gerenciamento de riscos.

A vigésima assertiva procura entender se o projeto possui ferramentas de gestão adequadas que auxiliam na tomada de decisão.

Tabela 20

O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	1	2,4	100,0	
2 – Discordo parcialmente	2	4,9	97,6	
3 – Não concordo nem discordo	4	9,8	92,7	4
4 – Concordo parcialmente	26	63,4	82,9	
5 – Concordo totalmente	8	19,5	19,5	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 20 demonstra que 82,9% concordam com a assertiva, sendo que 63,4% concordam parcialmente, 19,5% concordam totalmente, 9,8% não concordam nem discordam, 4,9% discordam parcialmente e apenas 2,4% discordam totalmente. Os dados confirmam que para a grande maioria dos profissionais financeiros os projetos possuem ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.

A vigésima primeira assertiva visa compreender se a forma como o planejamento financeiro é elaborado, ajuda no fornecimento de informações adequadas que otimizam as decisões.

Tabela 21

A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	1	2,4	100,0	
2 – Discordo parcialmente	1	2,4	97,6	
3 – Não concordo nem discordo	4	9,8	95,1	4
4 – Concordo parcialmente	19	46,3	85,4	
5 – Concordo totalmente	16	39,0	39,0	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 21 indica que 85,4% concordam com a assertiva, sendo que 46,3% concordam parcialmente, 39,0% concordam totalmente, 9,8% não concordam nem discordam, 2,4% discordam parcialmente e outros 2,4% discordam totalmente. Os dados confirmam que para a maioria dos profissionais financeiros, a forma como o planejamento financeiro é elaborado, fornece informações adequadas que otimizam as decisões do projeto.

A vigésima segunda assertiva tem como interesse entender se o orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.

Tabela 22

O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	1	2,4	100,0	
3 – Não concordo nem discordo	5	12,2	97,6	
4 – Concordo parcialmente	16	39,0	85,4	4
5 – Concordo totalmente	19	46,3	46,3	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 22 demonstra que 85,4% concordam com a assertiva, sendo que 46,3% concordam totalmente, 39,0% concordam parcialmente, 12,2% não concordam nem discordam e 2,4%. As respostas indicam que o orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.

A vigésima terceira assertiva buscar compreender a delegação de autoridade, se os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.

Tabela 23

Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	3	7,3	100,0	
3 – Não concordo nem discordo	3	7,3	92,7	
4 – Concordo parcialmente	13	31,7	85,4	5
5 – Concordo totalmente	22	53,7	53,7	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 23 demonstra que 85,4% concordam com a assertiva, sendo que 53,7% concordam totalmente, 31,7% concordam parcialmente, 7,3% não concordam nem discordam e outros 7,3% discordam parcialmente. As respostas confirmam que para a grande maioria dos profissionais financeiros os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções dentro dos projetos.

Nesse sentido, Peleias (2002), ressalta a importância da definição de limites de autoridade para tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.

A vigésima quarta assertiva procura entender a percepção dos profissionais financeiros com relação aos relatórios gerenciais, se projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.

Tabela 24

O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
3 – Não concordo nem discordo	2	4,9	100,0	
4 – Concordo parcialmente	13	31,7	95,1	5
5 – Concordo totalmente	26	63,4	63,4	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 24 indica que 95,1% concordam com a assertiva, sendo que 63,4% concordam totalmente, 31,7% concordam parcialmente e apenas 4,9% não concordam nem discordam. As respostas confirmam que a ampla maioria dos profissionais financeiros acreditam que os projetos possuem relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.

Como contribuição, pela revisão da literatura, Bergamini (2005), enfatiza que os controles constituem um processo que visa garantir a realização e o alinhamento dos objetivos específicos que constituem em: observar o alinhamento das ações ao direcionamento estratégico; conceder efetividade e eficiência às operações; obter confiabilidade no processo de comunicação, especialmente por meio dos relatórios gerenciais.

A vigésima quinta assertiva tem interesse em saber se o projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.

Tabela 25

O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
1 – Discordo totalmente	1	2,4	100,0	
2 – Discordo parcialmente	2	4,9	97,6	
3 – Não concordo nem discordo	8	19,5	92,7	4
4 – Concordo parcialmente	14	34,1	73,2	
5 – Concordo totalmente	16	39,0	39,0	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 25 demonstra que 73,2% dos entrevistados concordam com a assertiva, sendo que 39,0% concordam parcialmente, 34,1% concordam totalmente, 19,5% não concordam nem discordam, 4,9% discordam parcialmente e apenas 2,4% discordam totalmente. Assim, para a maioria dos profissionais financeiros os projetos possuem um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.

A vigésima sexta assertiva visa obter o entendimento a respeito de controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo.

Tabela 26

O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	2	4,9	100,0	4
3 – Não concordo nem discordo	6	14,6	95,1	
4 – Concordo parcialmente	16	39,0	80,5	
5 – Concordo totalmente	17	41,5	41,5	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 26 demonstra que 80,5% concordam com a assertiva, sendo que 41,5% concordam totalmente, 39,0% concordam parcialmente, 14,6% não concordam nem discordam e apenas 4,9% discordam parcialmente. As respostas confirmam que para a maioria dos profissionais financeiros os projetos possuem controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo.

A vigésima sétima assertiva tem como objetivo a compreender se há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.

Tabela 27

Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 3	Mediana
1 – Sim	31	75,6	75,6	1
2 – Não	1	2,4	78,0	
3 – Desconheço	9	22,0	100,0	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 27 indica que para 75,6% dos profissionais financeiros entrevistados, existe um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência, enquanto 22% desconhecem se há ou não esse monitoramento e apenas 2,4% não acreditam que exista esse monitoramento.

Através da revisão da literatura, Ammar, Abdel-Monem e El-Dash (2023) contribuem que um processo de avaliação de riscos pode ser usado para determinar a probabilidade de ocorrência de eventos adversos, bem como o impacto potencial desses eventos durante a construção do projeto.

A vigésima oitava e última assertiva, referente ao controle e gerenciamento de riscos dos projetos, busca entender se na avaliação e gerenciamento de riscos há um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.

Tabela 28

Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo

Alternativa	Frequência	%	%Acum 5 p/ 1	Mediana
2 – Discordo parcialmente	3	7,3	100,0	4
3 – Não concordo nem discordo	8	19,5	92,7	
4 – Concordo parcialmente	22	53,7	73,2	
5 – Concordo totalmente	8	19,5	19,5	
Total	41	100,0		

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 28 demonstra que 73,2% concordam com a assertiva, sendo que 53,7% concordam parcialmente, 19,5% concordam totalmente, 19,5% não concordam nem discordam e apenas 7,3% discordam parcialmente. As respostas confirmam que para a maioria dos profissionais financeiros na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.

Na revisão da literatura, Mohammed e Knapkova (2016), destacam que o objetivo dos controles e gerenciamento de riscos não se limita apenas à minimização de riscos e situações de risco. Pelo contrário, o objetivo de uma gestão eficaz é também manter o equilíbrio entre risco e retorno, permitindo que o processo de gerenciamento de riscos seja também defensivo.

Avaliando as assertivas de 20 a 28, segundo a percepção dos profissionais financeiros com relação ao controle e gerenciamento de riscos dos projetos, é possível afirmar o seguinte:

- a) É perceptível que os projetos possuem ferramentas de gestão adequadas para a tomada de decisão;
- b) O formato da elaboração do orçamento fornece informações adequadas que otimizam as decisões;
- c) O orçamento é utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos;
- d) Os limites de autoridade, níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções;

- e) Os projetos possuem relatórios financeiros regulares;
- f) As opiniões divergem um pouco com relação a governança corporativa, no que diz respeito a gestão de riscos e controles internos, uma fração relevante dos respondentes não concorda que há um bom modelo implementado;
- g) Os projetos possuem controles que protegem os dados financeiros;
- h) Existem monitoramentos periódicos parcialmente dos controles de gerenciamento de riscos;
- i) Existem planejamento de ações corretivas para os projetos na avaliação e gerenciamento de riscos.

4.7 Análise descritiva do perfil dos entrevistados

A primeira questão desse bloco do questionário tem como objetivo identificar os entrevistados de acordo com o cargo ocupado na estrutura do projeto.

Tabela 29

Cargo ocupado

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 6
1 – Analista Financeiro	7	17,1	17,1
2 – Analista Financeiro Sênior	4	9,8	26,8
3 – Coordenador Financeiro	5	12,2	39,0
4 – Gerente Financeiro	18	43,9	82,9
5 – Gerente Financeiro Sênior	5	12,2	95,1
6 – Diretor Financeiro	2	4,9	100,0
Total	41	100,0	

Fonte: Adaptado do SPSS

Conforme os resultados apresentados na tabela 29, 43,9% dos entrevistados ocupam o cargo de gerente financeiro, 17,1% são analistas financeiros, 12,2% gerentes financeiros sênior, outros 12,2% são coordenadores financeiros e 4,9% ocupam a posição de diretor financeiro. a tabela demonstra que a maioria dos entrevistados possuem cargo de gerência, sendo 61,0% do total dos entrevistados.

A segunda questão procura levar em conta o tempo de empresa de cada um dos entrevistados.

Tabela 30

Tempo de empresa

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 3
1 – Até 2 anos	6	14,6	14,6
2 – Entre 2 e 5 anos	11	26,8	41,5
3 – Acima de 5 anos	24	58,5	100,0
Total	41	100,0	

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 30 indica que 58,5% dos entrevistados já estão na empresa há mais de 5 anos, enquanto 26,8% estão na empresa entre 2 e 5 anos e apenas 14,6% dos entrevistados estão há menos de 2 anos na empresa.

A terceira questão visa identificar a faixa etária dos entrevistados.

Tabela 31

Faixa etária

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 4
1 – Até 25 anos	1	2,4	2,4
2 – Entre 25 e 35 anos	10	24,4	26,8
3 – Entre 35 e 45 anos	23	56,1	82,9
4 – Acima de 55 anos	7	17,1	100,0
Total	41	100,0	

Fonte: Adaptado do SPSS

Conforme demonstrado na tabela 31, 56,1% dos entrevistados estão na faixa etária entre 35 e 45 anos, enquanto 24,4% estão na faixa etária entre 25 e 35 anos, já 17,1% estão na faixa etária acima de 45 anos e apenas 2,4% estão abaixo de 25 anos. Como resultado vemos que a maioria dos entrevistados se encontra na faixa etária entre 25 e 45 anos.

A quarta questão desse bloco tem como objetivo identificar a nacionalidade dos entrevistados.

Tabela 32

Nacionalidade

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 6
1 – Mexicana	16	39,0	39,0
2 – Brasileira	14	34,1	73,2
3 – Argentina	4	9,8	82,9
4 – Venezuelana	2	4,9	87,8
5 – Chilena	2	4,9	92,7
6 – Colombiana	2	4,9	97,6
7 – Uruguaia	1	2,4	100,0
Total	41	100,0	

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 32 demonstra que os entrevistados são de múltiplas nacionalidades da América Latina, com uma ampla maioria entre mexicanos e brasileiros, sendo 39,0% mexicanos, 34,1% brasileiros, 9,8% argentinos, 4,9% venezuelanos, 4,9% chilenos, 4,9% colombianos e 2,4% uruguaios.

A quinta questão procura identificar a diversidade de sexo entre os entrevistados.

Tabela 33

Diversidade de sexo dos entrevistados

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 2
1 – Feminino	19	46,3	46,3
2 – Masculino	22	53,7	100,0
Total	41	100,0	

Fonte: Adaptado do SPSS

Os resultados da tabela 33 demonstram que 53,7 dos entrevistados são do sexo masculino, enquanto 46,3% são do sexo feminino, o que ressalta um equilíbrio dessa variável.

A sexta questão procura identificar se os entrevistados possuem curso superior.

Tabela 34

Curso superior

Alternativa	Frequência	%	%Acum
1 – Sim	41	100	100,0

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 34 indica que 100% dos entrevistados possuem curso superior.

A oitava questão procura identificar se os entrevistados possuem especialização.

Tabela 35

Especialização

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 2
1 – Sim	35	85,4	85,4
2 – Não	6	14,6	100,0
Total	41	100,0	

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 35 demonstra que 85,4% dos entrevistados possuem algum tipo de especialização, o que reforça o fato de que o nível intelectual dos profissionais financeiro é elevado.

A nona questão visa identificar a quantidade de projetos sob responsabilidade de cada entrevistado.

Tabela 36

Quantidade de projetos sob responsabilidade

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 3
1 – 1 projeto	19	46,3	46,3
2 – De 2 a 5 projetos	10	24,4	70,7
3 – Acima de 5 projetos	12	29,3	100,0
Total	41	100,0	

Fonte: Adaptado do SPSS

Os resultados demonstrados na tabela 36 indicam que 46,3% dos profissionais financeiros entrevistados possuem 1 projeto sob sua responsabilidade, enquanto 29,3%

possuem acima de 5 projetos e 24% possuem entre 2 e 5 projetos. Vale ressaltar que os profissionais financeiros que possuem mais que um projeto sob responsabilidades, em sua maioria são projetos considerados menores, com demanda e volume inferiores.

A décima questão procura entender o modelo de contrato gerenciado pelos entrevistados:

Tabela 37

Modelo de contrato

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 3
1 – GMP (preço fixo)	9	22,0	22,0
2 – Cost Plus	9	22,0	43,9
3 – Múltiplos (GMP e Cost Plus)	23	56,1	100,0
Total	41	100,0	

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 37 indica que 56,1% dos profissionais financeiros entrevistados gerenciamos ambos os modelos de contrato, preço fixo e *cost plus*, enquanto 22,0% gerenciam o modelo preço fixo e outros 22,0% gerenciam o modelo *cost plus*. Isso demonstra que a maioria dos profissionais entrevistados estão envolvidos nos dois tipos de modelos de contrato existentes com os clientes.

A décima primeira questão e última da análise descritiva do perfil dos entrevistados, busca identificar o tipo de contrato gerenciado:

Tabela 38

Tipo de contrato

Alternativa	Frequência	%	%Acum 1 p/ 3
1 – Local	9	22,0	22,0
2 – Regional (Latin America)	10	24,4	46,3
3 – Global	16	39,0	85,4
4 – Múltiplos	6	14,6	100,0
Total	41	100,0	

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 38 demonstra que 39% dos entrevistados estão em projetos que possuem contrato global, 24,4% estão em projetos que possuem contrato regional (Latin America), 22% estão alocados em projetos que possuem contrato local (dentro do país apenas) e 14,6% atuam em projetos que possuem múltiplos contratos (local, regional e global). Como resultado vemos que os entrevistados estão distribuídos entres os vários tipos de contratos. A análise descritiva dos entrevistados permite as seguintes considerações:

- a) A maioria dos entrevistados possuem cargos de gerência;
- b) Mais de 85% já estão há mais de 2 anos na empresa;

- c) A faixa etária média dos entrevistados está entre 35 e 45 anos;
- d) São de múltiplas nacionalidades latino-americana, sendo a maioria entre mexicanos e brasileiros;
- e) Todos possuem curso superior e a maioria alguma especialização;
- f) Entre os entrevistados alguns gerenciam apenas 1 projeto de grande porte enquanto outros gerenciam vários projetos considerados de porte menor;
- g) Dos dois modelos de contrato existentes, a maioria está envolvida em projetos que possuem ambos, preço fixo e *cost plus*;
- h) Uma boa parcela dos entrevistados está alocada em contratos globais, outros em contratos regionais e local e uma pequena fração alocada em múltiplos tipos de contratos.

4.8 Resultado das Análise das características discriminantes

A tabela 39 apresenta um resumo com relação aos níveis de significância que foram calculados pelo SPSS e demonstrados nos anexos A até I.

Tabela 39

Discriminação entre variáveis independentes e dependentes - Teste de Kruskal-Wallis**Teste de Kruskal-Wallis**

Perfis /Assertivas	B01	B02	B03	B04	B06	B07	B08	B09
A01	0,588	0,444	0,779	0,267	0,249	0,538	0,148	0,706
A02	0,745	0,076	0,210	0,117	0,641	0,077	0,053	0,069
A03	0,281	0,400	0,779	0,734	0,029	0,910	0,879	0,501
A04	0,685	0,553	0,043	0,751	0,711	0,790	0,156	0,677
A05	0,778	0,113	0,829	0,378	0,831	0,322	0,120	0,500
A06	0,655	0,169	0,166	0,340	0,508	0,678	0,251	0,896
A07	0,411	0,084	0,705	0,469	0,516	0,542	0,733	0,979
A08	0,733	0,548	0,268	0,573	0,357	0,510	0,305	0,412
A09	0,512	0,445	0,151	0,903	0,053	0,449	0,182	0,692
A10	0,140	0,191	0,651	0,035	0,476	0,068	0,108	0,956
A11	0,109	0,356	0,616	0,582	0,295	0,700	0,702	0,836
A12	0,636	0,487	0,761	0,830	0,948	0,382	0,603	0,144
A13	0,537	0,317	0,392	0,978	0,617	0,790	0,772	0,639
A14	0,287	0,040	0,771	0,390	0,197	0,106	0,040	0,185
A15	0,212	0,351	0,117	0,326	0,403	0,312	0,032	0,133
A16	0,896	0,933	0,408	0,613	0,722	0,852	0,329	0,132
A17	0,701	0,816	0,580	0,117	0,489	0,572	0,688	0,559
A18	0,527	0,449	0,293	0,728	0,653	0,255	0,796	0,617
A19	0,414	0,969	0,415	0,320	0,379	0,860	0,711	0,707
A20	0,585	0,183	0,319	0,772	0,966	0,971	0,915	0,524
A21	0,542	0,431	0,558	0,786	0,658	0,648	0,561	0,425
A22	0,073	0,404	0,924	0,503	0,051	0,922	0,608	0,579
A23	0,838	0,539	0,822	0,240	0,886	0,329	0,690	0,011
A24	0,603	0,941	0,117	0,676	0,265	0,289	0,457	0,072
A25	0,828	0,645	0,021	0,782	0,876	0,191	0,191	0,754
A26	0,920	0,871	0,068	0,844	0,394	0,112	0,088	0,032
A27	0,204	0,220	0,397	0,700	0,553	0,641	0,161	0,394
A28	0,176	0,249	0,761	0,966	0,331	0,578	0,599	0,687

Legenda

resultados significativos

menores que 0,05 ($p < 0,05$)

resultados significantes

entre 0,05 e 0,07 ($0,07 > p > 0,05$)

Fonte: Adaptado do SPSS

A tabela 39 demonstra as assertivas com resultados significativos e significantes que mostram as principais diferenças de percepção entre os grupos identificados nas questões de perfil, por isso são chamadas de assertivas discriminantes.

Para a variável B01 “Cargo ocupado” não foram encontradas assertivas independentes com resultados significativos ou significantes de acordo com o teste de Kruskal-Wallis.

A variável dependente B02 - “Tempo de empresa” – possui três alternativas possíveis:

- Até 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Acima de 5 anos

A variável discriminante é a assertiva A14 (significativo). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis calculado pelo SPSS é demonstrado na tabela 40 a seguir.

Tabela 40

***Mean Rank* das variáveis discriminantes para a variável dependente "Tempo de empresa"**

Assertiva	B02	N	Mean Rank
A14 - A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	1	6	15,42
	2	11	28,23
	3	24	19,08
	Total	41	

Fonte: Adaptado do SPSS

A variável dependente B03 - “Idade” – possui quatro alternativas possíveis:

- Até 25 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Entre 35 e 45 anos
- Acima de 45 anos

As variáveis discriminantes são as assertivas A04, A25 (significativos) e A26 (significante). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis calculado pelo SPSS é demonstrado na tabela 41 a seguir.

Tabela 41

***Mean Rank* das variáveis discriminantes para a variável dependente "Idade"**

Assertiva	B03	N	Mean Rank
A04 - O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.	1	1	21,00
	2	10	12,60
	3	23	22,76
	4	7	27,21
	Total	41	

Assertiva	B03	N	Mean Rank
A25 - O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.	1	1	33,50
	2	10	15,50
	3	23	19,70
	4	7	31,36
Total		41	

Assertiva	B03	N	Mean Rank
A26 - O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.	1	1	16,50
	2	10	16,50
	3	23	20,22
	4	7	30,64
Total		41	

Fonte: Adaptado do SPSS

A variável dependente B04 - “Sexo” – possui duas alternativas possíveis:

- Feminino
- Masculino

A variável discriminante é a assertiva A10 (significativo). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis calculado pelo SPSS é demonstrado na tabela 42 a seguir.

Tabela 42

***Mean Rank* das variáveis discriminantes para a variável dependente "Sexo"**

Assertiva	B04	N	Mean Rank
A10 - O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	1	19	17,05
	2	22	24,41
Total		41	

Fonte: Adaptado do SPSS

Para a variável B05 não houve a necessidade do teste, pois as repostas foram em uma única alternativa em sua totalidade.

A variável dependente B06 - “Posui especialização” – possui duas alternativas possíveis:

- Sim
- Não

A variável discriminante é a assertiva A03 (significativo), A09 e A22 (significantes). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis calculado pelo SPSS é demonstrado na tabela 43 a seguir.

Tabela 43

Mean Rank das variáveis discriminantes para a variável dependente "Possui especialização"

Assertiva	B06	N	Mean Rank
A03 - Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.	1	35	22,63
	2	6	11,50
Total		41	

Assertiva	B06	N	Mean Rank
A09 - Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.	1	35	19,71
	2	6	28,50
Total		41	

Assertiva	B06	N	Mean Rank
A22 - O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.	1	35	19,61
	2	6	29,08
Total		41	

Fonte: Adaptado do SPSS

A variável dependente B07 - "Quantidade de projetos sob responsabilidade" – possui três alternativas possíveis:

- 1
- 2 a 5
- Acima de 5

A variável discriminante é a assertiva A10 (significante). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis calculado pelo SPSS é demonstrado na tabela 44 a seguir.

Tabela 44

Mean Rank das variáveis discriminantes para a variável dependente " Quantidade de projetos sob responsabilidade"

Assertiva	B07	N	Mean Rank
A10 - O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	1	19	25,34
	2	10	17,25
	3	12	17,25
Total		41	

Fonte: Adaptado do SPSS

A variável dependente B08 - “Modelo de contrato” – possui três alternativas possíveis:

- GMP - preço fixo
- Cost Plus
- Múltiplos (preço fixo e cost plus)

A variável discriminante é a assertiva A02 (significante), A14 e A15 (significativos). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis calculado pelo SPSS é demonstrado na tabela 45 a seguir.

Tabela 45

Mean Rank das variáveis discriminantes para a variável dependente " Modelo de contrato"

Assertiva	B08	N	Mean Rank
A02 - O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	1	9	20,00
	2	9	28,67
	3	23	18,39
Total		41	

Assertiva	B08	N	Mean Rank
A14 - A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	1	9	19,78
	2	9	29,50
	3	23	18,15
Total		41	

Assertiva	B08	N	Mean Rank
A15 - O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).	1	9	15,78
	2	9	29,50
	3	23	19,72
Total		41	

Fonte: Adaptado do SPSS

A variável dependente B09 - “Tipo de contrato” – possui quatro alternativas possíveis:

- Global
- Regional (apenas LATAM)
- Local
- Múltiplos (local, regional e global)

A variável discriminante é a assertiva A02 (significante), A23 e A26 (significativos). O *mean rank* do teste de Kruskal-Wallis calculado pelo SPSS é demonstrado na tabela 46 a seguir.

Tabela 46

Mean Rank das variáveis discriminantes para a variável dependente " Tipo de contrato"

Assertiva	B09	N	Mean Rank
A02 - O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	1	9	23,22
	2	10	26,10
	3	16	20,06
	4	6	11,67
Total		41	

Assertiva	B09	N	Mean Rank
A23 - Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.	1	9	15,83
	2	10	14,30
	3	16	25,63
	4	6	27,58
Total		41	

Assertiva	B09	N	Mean Rank
A26 - O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria	1	9	20,94
	2	10	16,10
	3	16	26,81
	4	6	13,75
Total		41	

Fonte: Adaptado do SPSS

4.9 Discussão dos resultados – Triangulação

A triangulação das evidências apontadas pela análise documental dos *guidelines* utilizados como diretriz para elaboração do orçamento anual pela empresa objeto da pesquisa e por meio das entrevistas através de questionário estruturado apontou convergência, no sentido de que um bom planejamento e definições claras para o orçamento contribuem de forma eficaz para alcançar os resultados esperados e garantem padronização entre os diversos projetos. No entanto, cabe mencionar algumas lacunas no processo dentro da empresa objeto da pesquisa que podem ser preenchidas e podemos ver isso na análise das respostas apresentadas no questionário, conforme será descrito a seguir.

Na tabela de triangulação apresentada no item 3.10.3 desta pesquisa foi demonstrado que alguns tópicos dos objetivos específicos não eram cobertos dentro *guidelines* da diretriz do orçamento pela empresa, e os resultados seriam apenas mediante as respostas obtidas através do questionário, dessa forma, coube a esse pesquisador analisar se a falta de diretriz para essas questões específicas traria uma percepção diferente para os entrevistados.

Na tabela 47 abaixo é demonstrado os objetivos específicos que não foram cobertos totalmente ou parcialmente pelas diretrizes obtidas através dos *guidelines*:

Tabela 47

Objetivos específicos não cobertos pelos *guidelines*

Objetivos específicos	Etapa da gestão orçamentária	Guidelines	Questionário
Disponibilização de dados e informações consistentes para tomada de decisão	Planejamento	N/A	Bloco 2: Questões 6 e 7
Revisão e análise do que foi planejado e o resultado que o projeto vem obtendo	Execução	N/A	Bloco 3: Questões 1 e 4
Definição e metodologia para o planejamento de ações corretivas em relação aos riscos dos projetos	Controle e Gerenciamento de Risco	N/A	Bloco 4: Questão 9 (parcialmente)

Em relação as assertivas 6 e 7 para a etapa de planejamento da gestão orçamentária, os resultados obtidos, e já apresentados, mostraram que em média 41% dos entrevistados concordam totalmente e 40% concordam parcialmente, mostrando que mesmo com a lacuna dos *guidelines* a empresa objeto da pesquisa possui dados consistentes que apoiam a tomada de decisão.

Na etapa de execução do orçamento os resultados obtidos para a assertiva 1 demonstram que aproximadamente 90% dos entrevistados concordam parcialmente ou totalmente, demonstrando dessa forma que os resultados dos projetos estão alinhados com o planejamento financeiro. Contudo, para a assertiva 4 do referido bloco de execução, os resultados obtidos mostram que aproximadamente 46% dos entrevistados discordam totalmente, parcialmente ou não concordam nem discordam e isso se deve à falta de clareza dentro dos *guidelines* em relação a recompensa e bônus por bom desempenho e cumprimento de metas.

Em relação a etapa de controle e gerenciamento de riscos os resultados obtidos através da assertiva 9 mostraram que aproximadamente 73% dos entrevistados concordam parcialmente ou totalmente e não houve discordância total, assim é possível concluir que no processo de gerenciamento de riscos há um planejamento de ações corretivas para os projetos.

Por fim, é possível dizer que as diretrizes dos *guidelines* utilizadas para elaboração do orçamento dos projetos são eficazes e contribuem de forma positiva para os projetos atingirem os resultados esperados e que as respostas obtidas através dos questionários foram convergentes a isso. Contudo, é importante ressaltar que algumas lacunas ainda podem ser preenchidas para aumentar sua eficácia como demonstrado, principalmente no que se diz respeito ao processo de avaliação de desempenho e recompensas por metas atingidas.

5 Conclusão

O estudo teve como objetivo identificar e analisar a percepção dos profissionais financeiros a respeito das práticas de gestão orçamentária e do uso do orçamento na gestão dos projetos de *facilities*, da empresa objeto da pesquisa, uma multinacional em gestão de *facilities*.

Os objetivos específicos apresentaram-se como a necessidade de identificar e analisar o grau de clareza na definição do orçamento e metas a serem atingidas; as práticas de gestão orçamentária adotadas na gestão dos projetos; as diretrizes da empresa em relação ao orçamento para os projetos de *facilities* e a apresentação dos resultados com relação a percepção dos profissionais financeiros no que diz respeito aos padrões e práticas de gestão orçamentária na gestão dos projetos de *facilities*.

Em consideração a isso, foi estabelecida a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos profissionais financeiros de projetos de *facilities* da empresa multinacional objeto da pesquisa em relação ao uso de práticas orçamentárias para a gestão dos projetos?

Para alcançar esses objetivos, foi elaborada uma pesquisa de campo, na qual foram coletados dados de 41 profissionais financeiros. Eles responderam a um questionário com 28 assertivas, dividido em quatro blocos: perfil do entrevistado, processo de planejamento dos projetos, execução do processo orçamentário, e controle e gerenciamento de riscos. Os resultados do questionário estão detalhados no capítulo 4.

Foi utilizado o método de estudo de caso, com a elaboração de um protocolo e pesquisa sobre técnicas para elaboração do instrumento da pesquisa.

A fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, foi essencial para o entendimento dos pilares da gestão orçamentária em projetos; planejamento, execução e controle/gerenciamento de riscos, bem como uma melhor compreensão sobre a abrangência da gestão de *facilities*. Baseado nessa literatura, foram elaborados os constructos que serviram para delinear as 28 assertivas do questionário enviado aos profissionais financeiros entrevistados.

5.1 Considerações sobre as questões da pesquisa

A questão principal - qual a percepção dos profissionais financeiros de projetos de *facilities* da empresa multinacional objeto da pesquisa, em relação ao uso de práticas orçamentárias para a gestão dos projetos? – foi respondida com base nas respostas do questionário e da análise da pesquisa documental.

As análises das respostas obtidas por meio do questionário e da pesquisa documental foram viabilizadas pelos constructos demonstrados na tabela 1, sendo o primeiro em relação a percepção dos profissionais sobre a clareza na definição do planejamento e metas a serem

atingidas dentro dos projetos, o segundo sobre a disponibilidade de dados consistentes para tomada de decisão, o terceiro em relação a eficiência no processo de execução do orçamento em relação ao que foi planejado e o quarto e último sobre a qualidade dos controles e gerenciamento de riscos dos projetos.

No que diz respeito ao processo de planejamento financeiro dos projetos, fica evidente que os objetivos e as metas financeiras dos projetos são claros e bem definidos. Existem informações necessárias disponíveis para uma boa elaboração do *budget*, o que é observado na pesquisa documental, onde a empresa fornece orientações acerca da elaboração do *budget*. O tempo dedicado ao processo de planejamento é suficiente para garantir eficácia no resultado, decisões bidirecionais são tomadas com base na melhor informação disponível no momento e revisadas em tempo hábil para não gerar impactos futuros.

A revisão do planejamento, também chamado de *forecast*, é realizada com frequência definida, o que também foi constatado na pesquisa documental. Os ajustes necessários por aumento de gastos dirigidos pela inflação são claramente definidos e executados nos projetos. Os serviços chamados de adicionais não previstos dentro do escopo estabelecido do projeto, são identificados com facilidade para cobrança adicional.

Notou-se uma necessidade de melhoria com relação aos ERPs, que deveriam trazer soluções para auxiliar nas projeções de cenários, integrar todos os países, unificar relatórios e otimizar tempo demandado em processos manuais.

Na execução da gestão orçamentária dos projetos, é dedicado tempo relevante para revisões de *budget* por variações imprevistas, o que garante que os resultados estejam alinhados com o planejamento financeiro, porém, é questionável a eficiência da gestão orçamentária dos projetos, pois existe a percepção que mudanças deveriam ocorrer em prol de uma melhor gestão.

Entre os entrevistados há uma certa insatisfação com relação a alocação de recursos e responsabilidades dentro dos projetos, o que demonstra haver uma oportunidade de melhor adequação desses recursos e uma melhor distribuição das responsabilidades. Também fica evidente que a estrutura atual do time de finanças alocado nos projetos não parece ser totalmente suficiente para demanda existente.

É preciso rever a questão de recompensas e bônus por cumprimento de metas, principalmente nos níveis que não são gerenciais, ficou evidente que há um certo desequilíbrio nessa questão, o que pode afetar a performance de uma parcela importante dos profissionais financeiros.

Com relação ao controle e gerenciamento de riscos dos projetos, é notado que os projetos possuem ferramentas de gestão adequadas para a tomada de decisão, que o formato

utilizado atualmente para elaboração do orçamento fornece informações adequadas que otimizam as decisões. Os projetos possuem relatórios financeiros regulares, que são ferramentas importantes para o controle financeiro do projeto. O orçamento também é utilizado como um dos instrumentos para avaliar o risco de operações futuras e ampliação dos projetos.

Os limites de autoridade, níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções. É evidente que existem monitoramentos periódicos dos controles de gerenciamento de riscos e que os projetos possuem controles que protegem os dados financeiros.

É notado uma oportunidade de melhoria com relação ao entendimento da governança corporativa, no que diz respeito a gerenciamento de riscos e controles internos, por ser uma questão de extrema importância é necessário que mais profissionais financeiros tenham essa compreensão, pois segundo a pesquisa documental existem orientações disponíveis acerca do tema na intranet da empresa.

Após relacionar os resultados dos constructos com a revisão da literatura foram observadas características comuns, como:

- a) foco no planejamento e clareza na definição das metas e objetivos a serem atingidos para se obter os resultados esperados;
- b) dados consistentes e com qualidade trazem segurança e confiança aos profissionais financeiros para a tomada de decisão com bom grau de previsibilidade;
- c) revisões periódicas para garantir que os resultados estejam alinhados com o que foi planejado, em tempo hábil para possíveis correções;
- d) implementação de relatórios e controles que suportem os profissionais financeiros quanto a saúde financeira dos projetos e para mitigação de possíveis riscos.

Nesse sentido, conclui-se que as práticas de gestão orçamentárias adotadas contribuíram para uma gestão financeira mais eficiente, para metas estabelecidas e alcançadas, e decisões tomadas com base em informações financeiras sólidas. Esse resultado também pode ser ratificado através da triangulação das evidências demonstrada no capítulo anterior.

5.2 Considerações sobre o perfil dos profissionais financeiros entrevistados

O perfil dos profissionais financeiros de projetos da empresa objeto da pesquisa, é composto em sua maioria por pessoas que já possuem um bom nível de experiência profissional e intelectual, uma fração significativa está na faixa etária entre 35 e 45 anos, todos graduados sendo uma ampla maioria com alguma especialização, e praticamente todos já trabalham há mais de 2 anos na empresa. Isso leva a conclusão de que o quadro dos profissionais financeiros

é formado por profissionais maduros e que não há alta rotatividade nessas posições, o que colabora para o bom desempenho da gestão orçamentária já que o tempo de permanência na empresa é suficiente para a curva de aprendizagem e entendimento dos processos internos.

Vale ressaltar que em algumas questões destinadas ao levantamento do perfil dos profissionais financeiros, foram identificadas através da análise discriminante, assertivas com alto nível de significância, apresentando diferentes *ranks* para cada grupo de perfil.

5.3 Recomendações para a empresa pesquisada

Com base nos resultados apresentados apontam-se algumas recomendações ou sugestões para a empresa pesquisada:

- a) Aproveitar melhor a interação entre os profissionais financeiros, pode haver sinergia entre os projetos trazendo redução de custo e melhorias, uma vez que os processos são similares;
- b) Revisar a funcionalidade dos sistemas integrados (ERPs) atuais e investir em novas soluções para que haja redução da alta demanda de processos que são executados de maneira manuais, o que ajudaria a melhorar a eficiência operacional, resultando em economia de tempo e recursos;
- c) Revisar as alocações de recursos e responsabilidades dentro dos projetos a fim de garantir que as pessoas estejam trabalhando nas tarefas certas, maximizando a produtividade e minimizando o desperdício de tempo e recursos;
- d) Padronizar a estrutura do time de finanças alocado nos projetos, definir critérios baseado em atividades e volume de processos;
- e) Revisar a política de recompensas/bônus por cumprimento de metas atingida para que alcance os profissionais financeiros em todos os níveis, com o intuito de evitar desmotivação, o que resultaria em baixo desempenho, podendo ocasionar impactos negativos nos resultados;
- f) Estudar a possibilidade de fazer uma rotatividade dos profissionais financeiros entre os projetos, com o objetivo de aumentar a eficiência da gestão orçamentária do projeto, já que poderia aumentar a motivação dos profissionais financeiros resultando em um novo desafio profissional;
- g) Elaborar treinamentos e uma melhor comunicação a respeito do modelo da governança corporativa implementada no que diz respeito a gerenciamento de riscos e controles internos.

5.4 Sugestão para pesquisas futuras

Essa pesquisa tem como objetivo também, contribuir para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica no campo da Gestão Orçamentária e Gestão Financeira em projetos na área de *facilities*, trazendo um tema ainda pouco explorado e que não a intenção de esgotar o assunto. Dessa maneira, seguem alguns temas sugeridos pelo pesquisador:

- a) Estudo de casos envolvendo a gestão financeira em projetos na área de *facilities*, compreendendo todos os processos financeiros; faturamento, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, controles internos etc;
- b) Estudo de casos de análise financeira de resultados em projetos na área de *facilities*;
- c) Estudo de casos de elaboração de propostas para gerenciamento de projetos em *facilities*;
- d) Estudos de casos de modelos de governança corporativa em projetos na área de *facilities*;
- e) Estudos de casos de sistemas integrados financeiros para apoiar no gerenciamento de projetos de *facilities*.

Referências

- Alexander, K. (1994). A strategy for facilities management. *Facilities*, 12(11), 6-10. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02632779410070200>.
- Alexander, K. (Ed.). (2013). *Facilities management: Theory and practice*. Routledge.
- Altenburger, M. (2021). Mood and honesty in budget reporting. *Management Accounting Research*, 50, 100707. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100707>.
- Ammar, T., Abdel-Monem, M., & El-Dash, K. (2023). Appropriate budget contingency determination for construction projects: State-of-the-art. *Alexandria Engineering Journal*, 78, 88-103. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.aej.2023.07.035>.
- Antonioli, P. E. (2003). *Estudo crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-10072003-194106/>.
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, organizations and society*, 73, 50-67. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., Young, S. M. (2000). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Azevedo, C. E. F., Oliveira, L. G. L., Gonzalez, R. K., & Abdalla, M. M. (2013). A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. *Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, 4, 13-31. Recuperado de <https://www.researchgate.net/profile/Marcio-Abdalla-2/publication/281285824>.
- Bergamini, S., Jr. (2005). Controles internos como um instrumento de governança corporativa. *Revista do BNDES*, 12(24), [149]-187. Recuperado de https://www.luisguilherme.com.br/download/IUESO_Governanca/rev2406.
- Bervian, P., Cervo, A. L., & Silva, R. da. (2007). *Metodologia científica*. 6a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. *Journal of business strategy*. Vol. 27 No. 6, pp.73-79. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02756660610710382>.
- Boas, A. A. V., & Jones, G. D. C. (2005). Planejamento financeiro e controle orçamentário: Um estudo de caso em uma empresa industrial. *Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 3(1), 25-34. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570765380002>.
- Boisvert, H. (1999). Contabilidade baseada em atividades e controle de gestão: práticas avançadas. Tradução A. D. de Queiroz. Quebec: Editora Atlas SA.
- Bruyne, P., Herman, J., & Schoutheete, M. (1977). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: Os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro.

- Capel, H., & Martins, L. M. (2012). A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 13(1) p. 29-40. Recuperado de evistas.unipar.br/index.php/empresarial/issue/view/341.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education* (7th ed.) London: Routledge Falmer.
- Costa, A. de S. et al. (2013). O uso do método estudo de caso na Ciência da Informação no Brasil. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 4(1), 49-69. Recuperado de <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v4i1p49-69>.
- Dong, W., Zhang, X., & Dong, Y. (2023, August). Project cycle budget evaluation based on least squares. In *Second International Conference on Applied Statistics, Computational Mathematics, and Software Engineering (ASCMSSE 2023)* (v. 12784, pp. 268-273). SPIE.
- Edum-Fotwe, F. T., Egbu, C., & Gibb, A. G. F. (2003). Designing facilities management needs into infrastructure projects: Case from a major hospital. *Journal of Performance of constructed Facilities*, 17(1), 43-50. Recuperado de [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0887-3828\(2003\)17:1\(4\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0887-3828(2003)17:1(4)).
- Ferreira, F. P. (2005). Gestão de *facilities*: Estudo exploratório da prática em empresas instaladas na região metropolitana de Porto Alegre. Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6527/000486510.pdf>.
- Flor, L. da S., & Oliveira, R. B. P. de (2022). Avaliação dos controles internos e processos financeiros: Estudo de caso de empresa do ramo hoteleiro. *Revista Campo do Saber*, 8(1). 102-115. Recuperado de <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/466>.
- Frezatti, F., Guerreiro, R., Aguiar, A. B. D., & Gouvêa, M. A. (2007). Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 33-54. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000600003>.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gitman, L. J. *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Hbra, 1997.
- Gitman, L. J. *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Hbra, 2002.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35, 20-29. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>.
- Gonçalves, J. (2016). Implantação do orçamento em uma empresa de urbanismo: dificuldades percebidas. Recuperado de <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/3392/1/JonasGoncalves.pdf>.
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (2011). Métodos em pesquisa social. In *Métodos em pesquisa social*. (pp. 488-488). São Paulo: Editora Nacional.

- Grodiski, H. R. (2008). A importância do planejamento financeiro e controle financeiro para o desempenho empresarial. Recuperado de <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-importancia-do-planejamento-e-controlefinanceiro-para-o-desempenho-empresarial-386410.html>.
- Günther, H. (2003). Como elaborar um questionário. Série: Planejamento de pesquisa nas ciências sociais, 1, 1-15. Recuperado de https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Texto_11_-_Como_elaborar_um_questionario.pdf.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2a ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Kvan, T. (2000). Editorial. In: *Automation in Construction*, (9), 143-144. Recuperado de www.elsevier.com/locate/autcon
- Lord, A. et al. (2002). Emergent behaviour in a new market: facilities management in the UK. In *Proceedings of the 2002 Conference of the Manufacturing Complexity Network: "Tackling Industrial Complexity: The Ideas that Make a Difference."* University of Cambridge (pp. 357-372).
- Lucion, C. E. (2005). Planejamento financeiro. *Revista eletrônica de contabilidade*, 2(1). Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/270300580>.
- Lugoboni, L. F., Guersola, F. R., Parisi, C., & Zittei, M. V. M. (2018). A relação entre indicadores de desempenho e a construção orçamentária em hotéis brasileiros. *Revista Científica Hermes*, 22, 484-512. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4776/477658116004/477658116004.pdf>.
- Martins, G. D. A. (2002). Manual para elaboração de monografias e dissertações. In *Manual para elaboração de monografias e dissertações* (pp. 116-116). Estatística geral e aplicada. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mohammed, H. K., & Knapkova, A. (2016). The impact of total risk management on company's performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 220, 271-277. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816306000>.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>.
- Oliveira, D. C. (2012). A importância do planejamento financeiro. *Revista Intellectus*, 8(20), 75-83. Recuperado de <https://revistasunifajunimax.unieduk.com.br/intellectus/article/view/196>.
- Padoveze, C. L. (2003). *Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação* (v. 15). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Padoveze, C. L. (2012). *Contabilidade empresarial e societária*. IESDE BRASIL SA.

- Padoveze, C. L., & Taranto, F. C. (2009). *Orçamento empresarial: Novos conceitos e técnicas*. Pearson Prentice-Hall.
- Parfenova, A., & Romashova, S. (2020). The role of procrastination in students' consumer behavior: Budget planning and impulse buying. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(1/2), 133-144. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0199>.
- Peleias, I. R. (2002). *Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva.
- Peleias, I. R., Penha, J. C., Segreti, J. B., & Pereira, A. C. (2010). Percepções do corpo diretivo de uma multinacional oriental quanto à implementação dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley. *Contabilidade Vista & Revista*, 21(1), 15-40. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014462002>.
- Pelissato, R. (2022). Afinal, controladoria ou planejamento financeiro? Artigo produzido por Rúbia Pelissatto, Economista e Head of FP&A na Online Applications. Recuperado de <https://www.onlineapp.com.br/blog/controladoria-ou-planejamento-financeiro/>.
- Quinello, R., & Nascimento, P. T. D. S. (2009). O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: Um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma montadora do Estado de São Paulo. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 5-29. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79127/83199>.
- REEL NEWS Project Management Digital Magazine. Recuperado de <https://www.gp4us.com.br>
- Scalcon, C. G., & Garcia, P. (2018). A utilização do planejamento orçamentário no processo de tomada de decisão – Um estudo de caso. *Revista Congrega-Mostra de trabalhos de conclusão de curso*, (2), 85-99. Recuperado de <http://ediurcamp.urcamp.edu.br/index.php/rcmtcc/article/view/2984/2093>.
- Selltiz, C. et al. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais: v. 1*. Tradução: M. M. H d'Oliveira, M. M. Del Rey. São Paulo: EPU.
- Setyowati, A., & Prabowo, T. J. W. (2024). Budget planning strategy to create organizational culture: A case study on electrical service companies in Indonesia. *Calitatea*, 25(198), 121-131. Recuperado de DOI:10.47750/QAS/25.198.13.
- Souza, I. S., & Estender, A. C. (2016). Finanças corporativas e a importância do planejamento financeiro e orçamentário. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 10(1), 48-65. Recuperado de <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17857>.
- Xenidis, Y., & Stavrakas, E. (2013). Risk based budgeting of infrastructure projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 478-487. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.049>.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e método* (2a ed.). São Paulo: Bookman, 2001.

Apêndice 1 – Formato das repostas obtidas referente ao perfil dos entrevistados

Cargo:	Tempo de empresa:	Idade:	Nacionalidade	Sexo	Possui curso superior?	Possui especialização?	Quantidade de projetos sob responsabilidade	Modelo de contrato	Tipo de contrato
Analista Financeiro Senior	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Brasileira	Feminino	Sim	Sim	1	GMP - preço fixo	Global
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Feminino	Sim	Não	2 a 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Local
Analista Financeiro	Até 2 anos	Entre 35 e 45 anos	Brasileira	Masculino	Sim	Não	2 a 5	GMP - preço fixo	Múltiplos (local, regional e global)
Gerente Financeiro Senior	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Uruguia	Masculino	Sim	Sim	1	Cost Plus	Global
Analista Financeiro	Até 2 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Masculino	Sim	Sim	1	GMP - preço fixo	Local
Analista Financeiro	Entre 2 e 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Feminino	Sim	Sim	1	Cost Plus	Regional (apenas LATAM)
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Colombiana	Masculino	Sim	Sim	2 a 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Local
Analista Financeiro	Até 2 anos	Até 25 anos	Colombiana	Feminino	Sim	Sim	1	Cost Plus	Regional (apenas LATAM)
Analista Financeiro Senior	Entre 2 e 5 anos	Entre 25 e 35 anos	Mexicana	Feminino	Sim	Sim	1	Cost Plus	Regional (apenas LATAM)
Gerente Financeiro Senior	Entre 2 e 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Feminino	Sim	Sim	2 a 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Global
Gerente Financeiro	Entre 2 e 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Brasileira	Masculino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Múltiplos (local, regional e global)
Diretor Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Brasileira	Masculino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Regional (apenas LATAM)
Gerente Financeiro Senior	Acima de 5 anos	Entre 25 e 35 anos	Argentina	Feminino	Sim	Sim	2 a 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Local
Diretor Financeiro	Acima de 5 anos	Acima de 45 anos	Brasileira	Feminino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Local
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 25 e 35 anos	Brasileira	Masculino	Sim	Não	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Múltiplos (local, regional e global)
Gerente Financeiro	Entre 2 e 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Masculino	Sim	Sim	1	Cost Plus	Regional (apenas LATAM)
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Acima de 45 anos	Mexicana	Masculino	Sim	Sim	1	Cost Plus	Global
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 25 e 35 anos	Venezuelana	Masculino	Sim	Sim	2 a 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Global
Coordenador Financeiro	Entre 2 e 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Brasileira	Masculino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Múltiplos (local, regional e global)
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 25 e 35 anos	Venezuelana	Masculino	Sim	Sim	1	GMP - preço fixo	Global
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Acima de 45 anos	Chilena	Masculino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Local
Analista Financeiro Senior	Entre 2 e 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Brasileira	Feminino	Sim	Sim	1	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Global
Gerente Financeiro	Até 2 anos	Entre 25 e 35 anos	Mexicana	Feminino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Global
Coordenador Financeiro	Entre 2 e 5 anos	Acima de 45 anos	Brasileira	Feminino	Sim	Sim	1	Cost Plus	Global
Analista Financeiro	Até 2 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Masculino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Global
Analista Financeiro	Até 2 anos	Entre 25 e 35 anos	Mexicana	Masculino	Sim	Não	1	GMP - preço fixo	Regional (apenas LATAM)
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Brasileira	Masculino	Sim	Sim	2 a 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Múltiplos (local, regional e global)
Gerente Financeiro Senior	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Masculino	Sim	Sim	1	GMP - preço fixo	Regional (apenas LATAM)
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Argentina	Masculino	Sim	Sim	1	GMP - preço fixo	Global
Analista Financeiro	Entre 2 e 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Brasileira	Feminino	Sim	Sim	2 a 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Local
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Feminino	Sim	Não	2 a 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Global
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Acima de 45 anos	Argentina	Masculino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Global
Gerente Financeiro	Entre 2 e 5 anos	Acima de 45 anos	Argentina	Feminino	Sim	Sim	1	Cost Plus	Global
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 25 e 35 anos	Mexicana	Feminino	Sim	Não	2 a 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Regional (apenas LATAM)
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Feminino	Sim	Sim	1	Cost Plus	Global
Gerente Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Chilena	Masculino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Local
Gerente Financeiro Senior	Acima de 5 anos	Acima de 45 anos	Brasileira	Masculino	Sim	Sim	1	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Regional (apenas LATAM)
Coordenador Financeiro	Entre 2 e 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Brasileira	Feminino	Sim	Sim	1	GMP - preço fixo	Regional (apenas LATAM)
Analista Financeiro Senior	Acima de 5 anos	Entre 25 e 35 anos	Brasileira	Feminino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Múltiplos (local, regional e global)
Coordenador Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 35 e 45 anos	Mexicana	Feminino	Sim	Sim	Acima de 5	Múltiplos (preço fixo e cost plus)	Local
Coordenador Financeiro	Acima de 5 anos	Entre 25 e 35 anos	Mexicana	Masculino	Sim	Sim	1	GMP - preço fixo	Global

Anexos**Anexo A – Legenda da tabela de Kruskal-Wallis - Perfil dos entrevistados**

SEQ	Perfil dos entrevistados
B01	Cargo/função
B02	Tempo de empresa:
B03	Idade
B04	Sexo
B05	Possui curso superior?
B06	Possui especialização/pós-graduação?
B07	Quantidade de projetos sob responsabilidade?
B08	Modelo de contrato
B09	Tipo de contrato

Anexo B – Análise da tendência dos respondentes com respeito as variáveis independentes em relação à variável dependente "Cargo / Função" dos entrevistados

SEQ	Assertivas	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
A01	Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.	3,738	5	0,588
A02	O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	2,707	5	0,745
A03	Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.	6,268	5	0,281
A04	O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.	3,098	5	0,685
A05	O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.	2,491	5	0,778
A06	Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.	3,293	5	0,655
A07	As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.	5,038	5	0,411
A08	A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual.	2,787	5	0,733
A09	Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.	4,263	5	0,512
A10	O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	8,302	5	0,140
A11	Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget.	8,997	5	0,109
A12	Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.	3,417	5	0,636
A13	Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.	4,084	5	0,537
A14	A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	6,208	5	0,287
A15	O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).	7,114	5	0,212
A16	A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.	1,645	5	0,896
A17	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.	2,991	5	0,701
A18	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.	4,155	5	0,527
A19	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas.	5,013	5	0,414
A20	O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.	3,757	5	0,585
A21	A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.	4,054	5	0,542
A22	O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.	10,075	5	0,073
A23	Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.	2,078	5	0,838
A24	O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.	3,638	5	0,603
A25	O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.	2,153	5	0,828
A26	O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.	1,436	5	0,920
A27	Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.	7,232	5	0,204
A28	Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.	7,656	5	0,176

Anexo C – Análise da tendência dos respondentes com respeito as variáveis independentes em relação à variável dependente "Tempo de empresa" dos entrevistados

SEQ	Assertivas	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
A01	Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.	1,624	2	0,444
A02	O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	5,163	2	0,076
A03	Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.	1,834	2	0,400
A04	O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.	1,185	2	0,553
A05	O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.	4,369	2	0,113
A06	Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.	3,553	2	0,169
A07	As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.	4,942	2	0,084
A08	A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual.	1,203	2	0,548
A09	Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.	1,618	2	0,445
A10	O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	3,307	2	0,191
A11	Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget.	2,065	2	0,356
A12	Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.	1,440	2	0,487
A13	Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.	2,295	2	0,317
A14	A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	6,449	2	0,040
A15	O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).	2,095	2	0,351
A16	A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.	0,139	2	0,933
A17	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.	0,406	2	0,816
A18	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.	1,601	2	0,449
A19	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas.	0,063	2	0,969
A20	O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.	3,394	2	0,183
A21	A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.	1,685	2	0,431
A22	O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.	1,813	2	0,404
A23	Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.	1,238	2	0,539
A24	O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.	0,121	2	0,941
A25	O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.	0,876	2	0,645
A26	O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.	0,277	2	0,871
A27	Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.	3,030	2	0,220
A28	Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.	2,784	2	0,249

Anexo D – Análise da tendência dos respondentes com respeito as variáveis independentes em relação à variável dependente "Idade" dos entrevistados

SEQ	Assertivas	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
A01	Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.	1,092	3	0,779
A02	O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	4,522	3	0,210
A03	Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.	1,090	3	0,779
A04	O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.	8,132	3	0,043
A05	O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.	0,887	3	0,829
A06	Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.	5,080	3	0,166
A07	As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.	1,402	3	0,705
A08	A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual.	3,944	3	0,268
A09	Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.	5,306	3	0,151
A10	O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	1,639	3	0,651
A11	Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget.	1,793	3	0,616
A12	Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.	1,167	3	0,761
A13	Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.	2,995	3	0,392
A14	A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	1,126	3	0,771
A15	O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).	5,896	3	0,117
A16	A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.	2,897	3	0,408
A17	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.	1,962	3	0,580
A18	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.	3,719	3	0,293
A19	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas.	2,855	3	0,415
A20	O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.	3,517	3	0,319
A21	A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.	2,071	3	0,558
A22	O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.	0,477	3	0,924
A23	Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.	0,913	3	0,822
A24	O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.	5,885	3	0,117
A25	O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.	9,737	3	0,021
A26	O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.	7,139	3	0,068
A27	Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.	2,966	3	0,397
A28	Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.	1,166	3	0,761

Anexo E – Análise da tendência dos respondentes com respeito as variáveis independentes em relação à variável dependente "Sexo" dos entrevistados

SEQ	Assertivas	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
A01	Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.	1,232	1	0,267
A02	O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	2,460	1	0,117
A03	Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.	0,115	1	0,734
A04	O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.	0,101	1	0,751
A05	O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.	0,778	1	0,378
A06	Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.	0,909	1	0,340
A07	As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.	0,525	1	0,469
A08	A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual.	0,318	1	0,573
A09	Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.	0,015	1	0,903
A10	O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	4,434	1	0,035
A11	Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget.	0,303	1	0,582
A12	Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.	0,046	1	0,830
A13	Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.	0,001	1	0,978
A14	A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	0,739	1	0,390
A15	O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).	0,965	1	0,326
A16	A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.	0,255	1	0,613
A17	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.	2,461	1	0,117
A18	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.	0,121	1	0,728
A19	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas.	0,990	1	0,320
A20	O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.	0,084	1	0,772
A21	A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.	0,073	1	0,786
A22	O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.	0,450	1	0,503
A23	Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.	1,378	1	0,240
A24	O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.	0,175	1	0,676
A25	O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.	0,076	1	0,782
A26	O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.	0,039	1	0,844
A27	Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.	0,148	1	0,700
A28	Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.	0,002	1	0,966

Anexo F – Análise da tendência dos respondentes com respeito as variáveis independentes em relação à variável dependente "Possui especialização" dos entrevistados

SEQ	Assertivas	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
A01	Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.	1,332	1	0,249
A02	O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	0,218	1	0,641
A03	Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.	4,763	1	0,029
A04	O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.	0,137	1	0,711
A05	O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.	0,046	1	0,831
A06	Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.	0,439	1	0,508
A07	As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.	0,421	1	0,516
A08	A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual.	0,850	1	0,357
A09	Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.	3,752	1	0,053
A10	O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	0,508	1	0,476
A11	Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget.	1,098	1	0,295
A12	Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.	0,004	1	0,948
A13	Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.	0,250	1	0,617
A14	A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	1,663	1	0,197
A15	O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).	0,698	1	0,403
A16	A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.	0,127	1	0,722
A17	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.	0,478	1	0,489
A18	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.	0,203	1	0,653
A19	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas.	0,775	1	0,379
A20	O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.	0,002	1	0,966
A21	A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.	0,196	1	0,658
A22	O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.	3,811	1	0,051
A23	Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.	0,020	1	0,886
A24	O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.	1,240	1	0,265
A25	O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.	0,024	1	0,876
A26	O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.	0,726	1	0,394
A27	Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.	0,351	1	0,553
A28	Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.	0,943	1	0,331

Anexo G – Análise da tendência dos respondentes com respeito as variáveis independentes em relação à variável dependente "Quantidade de projetos sob responsabilidade" dos entrevistados

SEQ	Assertivas	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
A01	Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.	1,240	2	0,538
A02	O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	5,137	2	0,077
A03	Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.	0,189	2	0,910
A04	O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.	0,472	2	0,790
A05	O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.	2,265	2	0,322
A06	Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.	0,778	2	0,678
A07	As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.	1,225	2	0,542
A08	A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual.	1,348	2	0,510
A09	Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.	1,599	2	0,449
A10	O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	5,365	2	0,068
A11	Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget.	0,714	2	0,700
A12	Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.	1,923	2	0,382
A13	Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.	0,472	2	0,790
A14	A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	4,496	2	0,106
A15	O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).	2,332	2	0,312
A16	A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.	0,321	2	0,852
A17	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.	1,118	2	0,572
A18	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.	2,736	2	0,255
A19	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas.	0,303	2	0,860
A20	O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.	0,060	2	0,971
A21	A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.	0,869	2	0,648
A22	O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.	0,161	2	0,922
A23	Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.	2,222	2	0,329
A24	O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.	2,486	2	0,289
A25	O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.	3,307	2	0,191
A26	O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.	4,380	2	0,112
A27	Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.	0,891	2	0,641
A28	Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.	1,097	2	0,578

Anexo H – Análise da tendência dos respondentes com respeito as variáveis independentes em relação à variável dependente "Modelo de contrato" dos entrevistados

SEQ	Assertivas	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
A01	Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.	3,814	2	0,148
A02	O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	5,864	2	0,053
A03	Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.	0,257	2	0,879
A04	O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.	3,714	2	0,156
A05	O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.	4,235	2	0,120
A06	Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.	2,766	2	0,251
A07	As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.	0,621	2	0,733
A08	A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual.	2,372	2	0,305
A09	Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.	3,406	2	0,182
A10	O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	4,452	2	0,108
A11	Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget.	0,708	2	0,702
A12	Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.	1,010	2	0,603
A13	Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.	0,516	2	0,772
A14	A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	6,452	2	0,040
A15	O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).	6,895	2	0,032
A16	A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.	2,221	2	0,329
A17	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.	0,748	2	0,688
A18	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.	0,456	2	0,796
A19	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas.	0,682	2	0,711
A20	O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.	0,178	2	0,915
A21	A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.	1,154	2	0,561
A22	O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.	0,996	2	0,608
A23	Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.	0,742	2	0,690
A24	O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.	1,567	2	0,457
A25	O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.	3,314	2	0,191
A26	O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.	4,868	2	0,088
A27	Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.	3,659	2	0,161
A28	Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.	1,025	2	0,599

Anexo I – Análise da tendência dos respondentes com respeito as variáveis independentes em relação à variável dependente "Tipo de contrato" dos entrevistados

SEQ	Assertivas	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Nível de Significância
A01	Os objetivos financeiros do projeto são claros e bem definidos em todos os níveis.	1,399	3	0,706
A02	O tempo atual dedicado para o planejamento financeiro no projeto é suficiente para garantir a eficácia dos resultados esperados.	7,103	3	0,069
A03	Não há uma metodologia clara adotada para especificação e definição das metas a serem atingidas.	2,362	3	0,501
A04	O projeto possui todas as informações que contribuem para um bom diagnóstico da empresa na elaboração do budget.	1,522	3	0,677
A05	O projeto possui ferramentas adequadas (ERPs em tempo real) que auxiliam nas projeções de cenários e asseguram um planejamento orçamentário eficiente.	2,364	3	0,500
A06	Na ausência de dados consistentes, são tomadas decisões bidirecionais com as melhores informações disponíveis.	0,602	3	0,896
A07	As decisões bidirecionais tomadas são revisadas em tempo hábil para não gerar impactos financeiros futuros no projeto.	0,190	3	0,979
A08	A revisão do Forecast não é pontual. É feita com frequência definida, para realizar os ajustes necessários afim de evitar surpresas ao final do exercício anual.	2,868	3	0,412
A09	Há uma revisão periódica do limite de gastos versus receitas e o quanto isso está afetando a margem de lucro do projeto.	1,459	3	0,692
A10	O ajuste financeiro por inflação é claramente definido pelo projeto e cumprido pelo cliente.	0,323	3	0,956
A11	Os serviços adicionais (fora do contrato) são facilmente identificados e reportados pelo time de operações para cobrança do fee e composição do budget.	0,857	3	0,836
A12	Os resultados que o projeto vem obtendo estão alinhados com o planejamento financeiro.	5,412	3	0,144
A13	Não há inconformidade na alocação de recursos para todas as unidades e nas responsabilidades a serem desempenhadas.	1,690	3	0,639
A14	A estrutura atual do time de finanças alocado na conta atende a demanda para o projeto.	4,831	3	0,185
A15	O bom desempenho na gestão orçamentária (cumprimento das metas) gera recompensas por desempenho (bônus).	5,605	3	0,133
A16	A gestão orçamentária atual do projeto é eficiente, sem necessidade de mudanças.	5,608	3	0,132
A17	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado a processos manuais que poderiam ser automatizados por ferramentas de gestão e eficiência.	2,067	3	0,559
A18	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado para atividades de controles e gerenciamento de riscos.	1,788	3	0,617
A19	Numa escala percentual (%), quanto tempo é dedicado em revisões de budget por variações que não foram previstas.	1,395	3	0,707
A20	O projeto possui ferramentas de gestão adequadas que medem e trazem respostas concretas para a tomada de decisão.	2,241	3	0,524
A21	A forma como o planejamento financeiro é elaborado fornece informações adequadas que otimizam as decisões.	2,791	3	0,425
A22	O orçamento é frequentemente utilizado como ferramenta para avaliar o risco de operações futuras e projetos.	1,966	3	0,579
A23	Os níveis de aprovação (alçadas) são bem definidos com segregação de funções.	11,065	3	0,011
A24	O projeto possui relatórios financeiros regulares para reportar o estado financeiro às partes interessadas.	7,009	3	0,072
A25	O projeto possui um bom modelo de Governança Corporativa, tendo como pilares principais a Gestão de Riscos e Controles Internos.	1,195	3	0,754
A26	O projeto possui controles internos eficientes, que protegem os dados financeiros e apoiam com exatidão o crescimento da operação, redução de custo e melhoria dos resultados.	8,814	3	0,032
A27	Há um monitoramento periódico dos controles de gerenciamento de riscos para medir sua aplicação e eficiência.	2,985	3	0,394
A28	Na avaliação e gerenciamento de riscos, existe um planejamento de ações corretivas para os projetos, permitindo que seja um processo defensivo.	1,481	3	0,687

From: Barros, Francisco @ Global Finance <Francisco.BarrosXXXXXXXX>
Sent: Thursday, March 7, 2024 5:29 PM
To: [REDACTED] @ Global Finance <
Subject: Master's research - approval questionnaire

Hi [REDACTED],

As we talked, I'm in the final phase of my master's degree, I'm doing research based on an exploratory study on the perception of financial managers in different projects with regard to budget management practices and budget standards in facilities project/accounts management. The idea is to send a questionnaire with assertive questions divided into four blocks, being:

- 1 - interviewee's profile (the data will serve as variable to see if there's some influence because of role, nationality, time at company, etc);
- 2 - perceptions regarding the planning process;
- 3 - perceptions regarding budget execution;
- 4 - perceptions regarding risk control and management.

The complete questionnaire is attached.

The data will be treated confidentially and the answers will not be disclosed, they will only serve as a basis to determine the interviewees' perception regarding the budget processes. At no point in the thesis will the name of the company, clients and interviewees be mentioned, the objective is to know the managers' perception regarding budgetary processes to establish a diagnosis of whether there is a pattern among the managed accounts. I would like your agreement to proceed with the questionnaire that will be sent via a link (form). The focus will be on LATAM accounts/projects where I have a certain interaction with financial managers.

Best regards,

Francisco Barros
Regional Finance Director - LATAM
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Anexo K – Email enviado aos entrevistados

From: Barros, Francisco @ Global Finance
Sent: quarta-feira, 21 de fevereiro de 2024 21:02
To: [REDACTED] Panama [REDACTED]@[REDACTED]
Subject: Encuesta sobre estándares presupuestarios

Hola [REDACTED],

Espero que te encuentres bien!

Soy el responsable financiero de la cuenta de [REDACTED] para LATAM, estoy estudiando una maestría y mi tesis es un estudio exploratorio sobre la percepción de los gerentes/analistas financieros sobre los estándares presupuestarios en la gestión de proyectos en el área de facilities. Agradecería mucho su ayuda respondiendo un breve cuestionario cerrado que sólo le llevará unos minutos. Los datos serán tratados de forma confidencial y las respuestas no serán divulgadas, sólo servirán de base para determinar la percepción de los entrevistados respecto de los procesos presupuestarios.

Para responder el cuestionario, simplemente haga clic en el siguiente enlace, complete el form y haga clic en "submit":

[Form cuestionario estandares presupuestarios](#)

Estaré muy agradecido por tu contribución!

Si tiene cualquier pregunta, por favor hágamelo saber.

Un abrazo,

Francisco Barros
Regional Finance Director - LATAM

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

From: Barros, Francisco @ Global Finance
Sent: quarta-feira, 21 de fevereiro de 2024 20:32
To: [REDACTED] SAO PAULO [REDACTED]
Subject: Pesquisa sobre padrões de orçamento

Olá [REDACTED]

Espero que esteja tudo bem com você!

Sou o responsável financeiro da conta [REDACTED] para LATAM, estou cursando um mestrado e minha dissertação é um estudo exploratório sobre a percepção dos gestores/analistas financeiros no que diz respeito a padrões de orçamento na gestão de projetos na área de facilities. Gostaria muito da sua ajuda em responder um breve questionário fechado que levará poucos minutos. Os dados serão tratados com confidencialidade e as respostas não serão divulgadas, apenas servirão como base para apurar a percepção dos entrevistados com relação aos processos de orçamento.

Para responder o questionário basta clicar no link a seguir, preencher o form e clicar em "submit":

[Form questionário padrões de orçamento](#)

Ficarei muito grato com a sua contribuição!

Qualquer dúvida, me avise por favor.

Um abraço,

Francisco Barros
Regional Finance Director - LATAM

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX