

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO MARQUES DE OLIVEIRA**

**PROPOSTAS DE PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E  
CONTROLE DE PROJETOS GOVERNAMENTAIS DE APOIO  
À EXPORTAÇÃO**

**São Paulo**

**2014**

**MARCELO MARQUES DE OLIVEIRA**

**PROPOSTAS DE PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE  
PROJETOS GOVERNAMENTAIS DE APOIO À EXPORTAÇÃO**

Dissertação apresentada a Fundação Escola de  
Comércio Álvares Penteado – FECAP–, como  
requisito para a obtenção do título de mestre em  
Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**

**São Paulo**

**2014**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Taiguara de Freitas Langrafe

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

#### FICHA CATALOGRÁFICA

O48p

Oliveira, Marcelo Marques de

Propostas de práticas de planejamento e controle de projetos governamentais de apoio à exportação / Marcelo Marques de Oliveira. - - São Paulo, 2014.

117 f.

Orientador: Prof.. Dr. Ivam Ricardo Peleias.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP – Mestrado Profissional em Administração.

1. Planejamento. 2. Administração de projetos. 3. Orçamento.  
4. Exportação.

**CDD 352.365**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Taiguara de Freitas Langrafe

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

### FICHA CATALOGRÁFICA

O48p

Oliveira, Marcelo Marques

Propostas de práticas de planejamento e controle de projetos governamentais de apoio à exportação. - - São Paulo, 2014.

117 f.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado Profissional em Administração.

1. Planejamento. 2. Administração de projetos. 3. Orçamento. 4. Exportação

**CDD 352.365**

**MARCELO MARQUES DE OLIVEIRA**

**PROPOSTAS DE PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS  
GOVERNAMENTAIS DE APOIO À EXPORTAÇÃO**

Dissertação apresentada a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA**

---

**Professora Dra. Maria Thereza Pompa Antunes**  
**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

---

**Professor Dr. Claudio Parisi**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP**

---

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

**São Paulo, 20 de outubro de 2014**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que em todos os momentos da minha vida sejam eles bons ou ruins, sempre esteve como meu redentor e a minha fortaleza, estando presente em tudo o que penso e o que faço.

Aos meus pais Orlando Dias de Oliveira e Tereza Araújo Marques. Mesmo com toda a humildade e os tempos difíceis foram responsáveis por me fornecer um dos bens mais preciosos que é a educação base, que me fez chegar até esse momento.

A minha noiva Camilla Santos Kerr que me acompanhou nessa jornada nos momentos bons e nos ruins, esteve me apoiando, dando uma palavra de conforto e contribuindo com a sua paciência durante todo o período do mestrado.

Um agradecimento a toda equipe de Mercado Externo da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos em especial a Doutoranda Ieda M.K. Dias de Lima, a primeira pessoa com a qual eu conversei sobre a minha intenção em ingressar no mestrado e com o apoio dela foi possível eu conhecer parte dos desafios que eu teria nessa caminhada antes mesmo de iniciar. Estendo o agradecimento ao Diretor de Mercado Externo Sr. Klaus Curt Muller e a sua assistente de finanças Leticia Oliveira dos Santos que foram os primeiros apoiadores dessa pesquisa e que me auxiliaram no pré-teste, parte que foi fundamental em minha pesquisa de campo.

Agradeço imensamente ao meu orientador Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias que me presenteou com a sua sabedoria, paciência e por aceitar o desafio de me ajudar a buscar e alcançar mais essa vitória. Pude constatar a sua dedicação e sabedoria em nossas reuniões, pois a cada passo dado ele se preocupou em levar para o leitor desse material a qualidade da informação.

Aos membros da banca examinadora Prof. Dr. Claudio Parisi e a Prof. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes, agradeço pelas contribuições, o tratamento especial e a atenção que deram ao meu tema.

O meu especial e profundo agradecimento aos meus verdadeiros e singulares amigos Prof. Ms. Luciana Maia Campos Machado e o Prof. Ms. Danilo Dupas Ribeiro. Obrigado pela paciência e contribuição por todo este período de

Mestrado. Espero que essa raiz de amizade jamais se dissipe, pois vocês são demais.

A todos os professores do Programa do Mestrado Profissional em Administração, pelos incentivos transmitidos durante todo o curso, com tanta dedicação e determinação.

Aos funcionários da Secretaria do Mestrado, biblioteca, especialmente ao Edson Alves Gomes pela dedicação, atenção e pronto atendimento.

Ao corpo de funcionários da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP que durante o meu período de mestrado na unidade Liberdade sempre foram cordiais, educados e principalmente organizados, foi uma honra fazer parte dessa instituição.

Por fim, agradeço a todos aqueles que participaram desse trabalho assumindo o papel de respondente da pesquisa e também àqueles que mesmo ao receber o convite para responder o questionário, por alguma razão não o fizeram.

## EPIGRAFE

*“Os contos de fadas não ensinam às crianças que dragões existem. As crianças já sabem que dragões existem. Os contos de fadas mostram às crianças que dragões podem ser derrotados”.*

Chesterton



## RESUMO

A Apex-Brasil (APEX) é uma pessoa jurídica ligada ao governo federal, criada para fomentar as exportações das empresas brasileiras. Para isso, utiliza-se de feiras, rodadas de negócios, missões a países potencialmente importadores e promoções sociais, entre outros. Em função da amplitude do território nacional, a APEX compartilha esta missão com entidades representativas de vários setores da economia brasileira, as quais auxiliam as empresas a elas afiliadas a aumentar o mercado exportador, por meio de projetos destinados a um público-alvo específico. As entidades conveniadas à APEX devem seguir um conjunto de regras, para que as empresas por elas representadas tenham acesso aos recursos públicos, oriundos das contribuições ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Com o objetivo de descrever, conhecer e verificar quais práticas de planejamento e controle são utilizadas e a eficácia das mesmas nas entidades, esta pesquisa analisou através de uma pesquisa censitária enviada a todas as entidades ligadas a APEX, quais as metodologias aplicadas ao planejamento e controle dos projetos conveniados. Os questionários foram respondidos por 38 gestores de projetos (53,52%). Através deles, foram conhecidas as práticas eficazes de planejamento e controle e as que necessitam de melhorias. Positivamente identificou-se através dos resultados: profissionais capacitados, bem como uma gestão financeira e relatórios de fluxo de caixa que auxiliam os gestores na estrutura decisória do projeto. Dentre os itens que necessitam de melhorias pode-se apontar a falta de treinamento para cerca de 5% dos indivíduos envolvidos nos projetos, a insuficiência do sistema Fênix-APEX e a falha na comunicação do plano de ação e do controle orçamentário a todos os envolvidos no projeto. Como propostas para melhorar as práticas falhas recomendam-se cursos, treinamentos e capacitações constantes para os membros da equipe, reuniões periódicas entre os gestores de projeto e os colaboradores dos projetos, a reestruturação dos manuais e do sistema Fênix, bem como um novo processo de acompanhamento da prestação de contas.

**Palavras-chave:** Planejamento. Controle. Orçamento. Controle de projetos governamentais.

## ABSTRACT

The Apex-Brasil (APEX) is a legal entity allied to the federal government created to foment the exportations of Brazilian companies. To that end, it uses resources such as fairs, business round meetings, institutional mission to potentially importer countries and social promotion among others. Due to the amplitude of the national territory, Apex shares this mission with representative entities of Brazilian economy's different sectors, in which helps the affiliated companies to increase the exporter market thought projects that are intended to a specific target audience. The entities associated to APEX must follow a set of rules so the companies represented by them have access to public funds coming from the National Institute of Social Service known as the Instituto Nacional do Seguro Social - (INSS). With the intent to verify which planning practice and budget control are used and its effectiveness on these entities, this study analyzed, through a census survey sanded to all the units connected to APEX, which were the methodology applied to the planning practice and the assembled projects control. The survey was filled by 38 project managers (53,52%). Through the answers, it was identified the effective planning practices and budget control that need improvement. The following were positively identified: qualified professional, good financial management and cash flow reports that help the managers on the decisive project structure. Among the items that need improvement, it was pointed out the lack of professional capacitation for about 5% of the individuals involved in the project, the Fênix-Apex system insufficiency and the failure on the communication, action plan and budget control to all involved in the project. It was presented, to improve such failures, courses, training and constant capacitation to team members, periodic meetings with project managers and collaborators, restructuration of manual and the Fênix system, and a accountability process follow up.

**Keywords:** Planning. Budget. Control. Government control projects.

## LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 - Processo de Gestão .....	24
FIGURA 2 - Níveis de planejamento .....	26
FIGURA 3 - Plano setorial para internacionalização .....	29
FIGURA 4 - Ciclo administrativo.....	35
FIGURA 5 - Integração entre Planejamento e Orçamento .....	36
FIGURA 6 - Gestão Financeira .....	38
FIGURA 7 - Estágios principais de um Survey .....	42
FIGURA 8 - Ciclo da pesquisa científica .....	86

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Incentivos fiscais à Exportação.....	16
QUADRO 2 - Elaboração de um Planejamento Estratégico .....	27
QUADRO 3 - Resumo dos planejamentos .....	31
QUADRO 4 - Constructos da pesquisa - Perfil da entidade e do respondente ..	47
QUADRO 5 - Constructos da pesquisa - Percepção dos Gestores .....	48
QUADRO 6 - Constructos da pesquisa - Metodologias .....	49
QUADRO 7 - Detalhamento das premissas do projeto .....	57
QUADRO 8 - Propostas de melhorias a partir das práticas .....	86

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Dotação Orçamentária .....	53
TABELA 2 - Frequências geradas pela recategorização da variável referente ao setor da empresa .....	62
TABELA 3 - Teste exato de Qui – Quadrado para a associação entre cada pergunta assertiva (Percepção dos Gestores) e as categorias do setor.....	64
TABELA 4 - Teste de Kruskal-Wallis para diferença das questões da seção de metodologias quanto as categorias de setor.....	67
TABELA 5 - Descrição do perfil da entidade.....	70
TABELA 6 - Descrição do perfil dos respondentes .....	72
TABELA 7 - Percepção dos gestores - Parte 01.....	74
TABELA 8 - Percepção dos gestores - Parte 02.....	75
TABELA 9 - Percepção dos gestores - Parte 03.....	77
TABELA 10 - Percepção dos gestores - Parte 04 .....	78
TABELA 11 - Percepção dos gestores - Parte 05 .....	79
TABELA 12 - Metodologia e comunicação .....	81
TABELA 13 - Metodologia de acompanhamento .....	82
TABELA 14 - Metodologia - Comunicação do planejamento e do controle .....	84
TABELA 15 – Metodologia - Acompanhamento de resultados e metas.....	85

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APAE's	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
APEX - Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
COFINS	Contribuição para Financiamento de Seguridade Social
FECAP	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte e Telecomunicações
IE	Imposto de Exportação
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IR	Imposto de Renda
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ONG	Organização Não-Governamental
PA	Projeto APEX
PE	Projeto Especial
PIS	Programa de Integração Social
PS	Projeto Setorial
PSI	Projeto Setorial Integrado
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena e Empresa
SECEX	Secretária de Comércio Exterior
SIG	Sistema Integrado de Gestão
PIB	Produto Interno Bruto
PROGEX	Programa de Apoio Tecnológico à Exportação
WAIPA	World Association of Investment Promotion Agencies

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	14
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....	19
1.3 OBJETIVOS .....	20
1.3.1 GERAL .....	20
1.3.2 ESPECÍFICOS .....	20
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES .....	21
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO .....	22
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>23</b>
2.1 O PROCESSO DE GESTÃO .....	23
2.1.1 PLANEJAMENTO .....	25
2.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	27
2.1.3 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	28
2.1.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	30
2.2 CONTROLE .....	32
2.3 ORÇAMENTO .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	39
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	40
3.3 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DA PESQUISA .....	41
3.4 ENVIO DO QUESTIONÁRIO .....	43
3.5 O PROCESSO DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO .....	44
3.6 MENSURAÇÃO E ESCALA .....	45
3.7 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS / DIMENSÕES VERSUS AS VARIÁVEIS E AS ASSERTIVAS .....	46
3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	50
<b>4 ANÁLISE DESCRITIVA – CARACTERÍSTICAS DAS ENTIDADES</b> .....	<b>51</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA – APEX – BRASIL .....	51
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA - ENTIDADES REPRESENTATIVAS .....	54
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA – PROJETOS .....	56
4.4 ANÁLISE DESCRITIVA - APLICAÇÃO DE RECURSOS .....	58

4.5 ANÁLISE DESCRITIVA - ESTRUTURA PARA RETER E USAR RECURSOS ..	59
4.6 ANÁLISE DESCRITIVA - RECURSOS HUMANOS .....	60
4.7 ANÁLISE DESCRITIVA - PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	61
4.8 ANÁLISES DOS RESULTADOS .....	62
4.9 ANÁLISES DE ASSOCIAÇÃO .....	62
4.10 TESTE EXATO DE QUI-QUADRADO.....	63
4.11 TESTE DE KRUSKAL WALLIS .....	66
4.12 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	69
4.13 ANÁLISE DESCRITIVA - PERFIL DA ENTIDADE E DOS RESPONDENTES .	69
4.14 ANÁLISE DESCRITIVA- PERCEPÇÃO DOS GESTORES.....	73
4.15 ANÁLISE DESCRITIVA- CONSTRUCTOS .....	81
4.16 RELAÇÃO DE PROPOSTAS A PARTIR DAS PRÁTICAS .....	85
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO A – ENTIDADES SETORIAIS CONVENIADAS A APEX - BRASIL .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO B – MENSAGEM ELETRONICA RECEBIDA DA APEX - BRASIL.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO C – MENSAGEM ELETRONICA RECEBIDA DE UMA ENTIDADE ASSOCIATIVA.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA ELETRÔNICA DE APOIO A REALIZAÇÃO DE PESQUISA CIÊNTIFICA E-MAIL .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA DE APOIO A REALIZAÇÃO DE PESQUISA CIÊNTIFICA .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE C – DETALHAMENTO PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM CONVÊNIO .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO - PLANEJAMENTO FINANCEIRO / CONTROLE ORÇAMENTÁRIO.....</b>	<b>113</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A dinâmica de globalização que está posta atualmente, representa um desafio para as empresas nacionais, pois dá abertura para que empresas estrangeiras penetrem nossos mercados. Tal fato, é observável a olhos leigos, basta verificar as inúmeras marcas de produtos importados que estão nas prateleiras à nossa disposição.

Todavia, se bem aproveitada, essa mesma dinâmica pode transformar-se em oportunidades de exportação para os nossos produtos, de maneira que, as empresas brasileiras possam competir e levar mercadorias de qualidade a novos mercados.

Esse cenário potencializa o desenvolvimento de um setor exportador dinâmico e agregado ao mercado mundial. A competitividade confere às empresas maior poder de negociação nas matérias-primas, menos sazonalidade nos produtos e maiores lucros.

No tocante a exportação Vazquez destaca ainda que:

A exportação é a atividade que proporciona a abertura do país para o mundo. É uma forma de se confrontar com os demais parceiros e, principalmente, frequentar a melhor escola de administração, já que, lidando com diferentes países, o país exportador assimila técnicas e conceitos a que não teria acesso em seu mercado interno. (VAZQUEZ, 2003, p. 179).

Conseqüentemente, é correto dizer que essa concorrência no mercado interno, também funciona como uma ferramenta para melhoria da produtividade e elevação das empresas brasileiras.

Sobre isso Garcia e Scaramelli (2006, p. 5) apontam que “a saturação dos mercados internos e a alta competitividade, também são fatores que levaram as

empresas a buscar novas alternativas de mercado para aumentarem seu faturamento e seus lucros”.

A exportação outorga diversificação de mercado, aumento de rentabilidade, desenvolvimento e modernização às empresas, geração de emprego no país, equiparação dos produtos nacionais em relação aos importados, dentre outros benefícios. Apesar das vantagens, não é prudente esquecer que é um mercado desconhecido e que precisa ser devidamente explorado para que o efeito não seja contrário ao desejado.

Acerca disso, Cabanas e Tofóli (2004, p.10) alertam para o fato de que a arena internacional apresenta tanto oportunidades como ameaças para empresas que procuram competitividade em mercados globais.

A estratégia predominante passou a ser, portanto, a busca por oportunidades em novos mercados e a internacionalização da produção. Ou seja, por meio da internacionalização as empresas têm outra possibilidade de aumentar sua competitividade.

Internacionalizar tem sido a palavra de ordem para as empresas, não só as grandiosas, mas também para as de pequeno e médio porte.

Com o intuito de oferecer soluções inovadoras e integradas, algumas iniciativas foram tomadas pelo Governo Federal a fim de auxiliar os empresários brasileiros a levar os produtos nacionais a terras estrangeiras, por meio das seguintes ações (SCHUALM, [ca. 2010]):

- a) possibilitar a pesquisa de dados concretos relacionados às exportações em órgãos como a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (M.D.I.C.);
- b) promover a divulgação dos produtos brasileiros no mercado internacional através do programa Vitrine do Exportador oferecido pela SECEX;
- c) fomentar a promoção e participação em feiras internacionais;



- d) dirigir ações de promoção comercial e missões a países potencialmente importadores de nossos produtos, por intermédio de entidades representativas de classe<sup>1</sup>;
- e) desenvolver o Programa de Apoio Tecnológico à Exportação (PROGEX), que é um programa criado pelos Ministérios da Ciência e Tecnologia e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que presta assistência tecnológica às pequenas e médias empresas que desejam exportar.
- f) orientar quanto ao uso dos incentivos fiscais que desonera o produto de tributos para que tenha mais competitividade de preço no mercado externo. É feito pela não tributação dos impostos, contribuições e regimes especiais de beneficiamentos tributários, relacionados no quadro 1:

**QUADRO 1 - INCENTIVOS FISCAIS À EXPORTAÇÃO**

<b>IMPOSTOS</b>	<b>REGIME ESPECIAL DE BENEFICIAMENTO TRIBUTÁRIO</b>
<p><b>IPI</b> – imposto sobre produtos industrializados;</p> <p><b>ICMS</b> – imposto sobre circulação de mercadorias e serviços de transporte e telecomunicações;</p> <p><b>PIS</b> - programa de integração social;</p> <p><b>COFINS</b> – contribuição para financiamento de seguridade social;</p> <p><b>IE</b> – imposto de exportação;</p> <p><b>IOF</b> – imposto sobre operações financeiras;</p> <p><b>IR</b> – imposto de renda.</p>	<p><b>Drawback suspensão</b> – importação da matéria prima para industrialização vinculada a exportação futura;</p> <p><b>Drawback isenção</b> – importação da matéria prima para industrialização na reposição de produtos já exportados;</p> <p><b>Drawback restituição</b> – reposição de impostos federais que incidiram na importação de produtos da matéria prima para posterior exportação;</p> <p><b>Drawback interno</b> – suspensão do IPI sobre produtos nacionais que serão exportados.</p>

Fonte: Adaptado de Garcia e Scaramelli (2006, p.16-17).

<sup>1</sup> Associações de empresas de natureza jurídica, sem fins lucrativos que prestam serviços aos seus associados. Alguns exemplos são os sindicatos, as associações e as confederações. A lista completa das associações participantes do programa consta no ANEXO A.

- g) criar e direcionar o Programa Exporta-Fácil em parceria com os Correios;
- h) instituir a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), que será o foco desta pesquisa.

A APEX-Brasil<sup>2</sup> atua por meio de projetos desenvolvidos em conjunto com as entidades representativas a ela associadas, e objetiva prioritariamente a exportação e visibilidade dos produtos brasileiros para o mercado global.

Para administrar esses projetos, nos âmbitos de execução, controle financeiro, planejamento e acompanhamento do orçamento de cada ação do projeto, as entidades precisam ter o gestor de projetos, que gerencia essas ações dentro da sua seção.

Os projetos dirigidos pela parceria entre a APEX e as entidades representativas, precisam abranger os seguintes itens: análise do setor público alvo, objetivo geral, mercado alvo, resultado esperado, cronograma, gerenciamento do projeto / governança, plano de ação, e orçamento.

Atualmente, a APEX coordena 71 Projetos Setoriais em parceria com as entidades representativas de classe, e fomenta a exportação dos produtos nacionais para Ásia, Oriente Médio, América do Norte, América Latina, Oceania e Europa.

Visando não apenas o avanço das exportações, mas também a inserção dos países emergentes neste mercado internacional surge a World Association of Investment Promotion Agencies (WAIPA).

Com a criação da WAIPA, países como o Brasil, a Rússia, Índia e China (BRIC), anteriormente considerados de economia fraca, passaram a fazer parte integrante das negociações internacionais, e a participar desta Organização Não-Governamental (ONG).

---

<sup>2</sup>A APEX-Brasil dirige esforços para atrair investimentos estrangeiros para o país, bem como para aprimorar a competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional, através de missões dirigidas a países alvos, rodadas de negócios, proporciona a participação das empresas brasileiras em feiras internacionais, entre outros (APEX-BRASIL, [2013]). Detalhamentos de todos os procedimentos serão tratados no capítulo 4 ou mais informações podem ser obtidas pelo site da APEX Brasil.

A WAIPA aspira entre outros itens, assistir os governos nas políticas de promoção de investimentos e exportação. Tem ainda o intuito de integrar os países, e promover a colaboração mútua no tocante à exportação.

Foi criada em 1995, e possui sede em Genebra, na Suíça. Foi fundada com o intuito de seguir os seguintes propósitos:

- a) promover e desenvolver o entendimento, e a cooperação entre as agências de desenvolvimento;
- b) fortalecer os sistemas de coleta de informação entre as agências;
- c) compartilhar experiências;
- d) auxiliar as agências a ter acesso técnico às informações;
- e) assistir na realização de programas de promoção de investimento.

Atualmente, a WAIPA<sup>3</sup> conta com 199 membros de 151 países. Esses membros, geralmente, são presididos pelos Ministérios de Comércio ou agências nacionais de desenvolvimento de um dos países participantes, escolhidos por meio de eleição.

No caso do Brasil, a APEX-Brasil presidiu a ONG por dois mandatos consecutivos, em 2008, e foi reeleita em 2010, sob a presidência do Sr. Alessandro Teixeira.

A adesão a esta associação é voluntária. Por conseguinte, a lista que compõe os associados não corresponde à totalidade dos países do mundo, como segue: Austrália, Bélgica, Gabão, Jordânia, Holanda, China, Coréia, México, Estados Emirados Árabes, Brasil, Malásia, Espanha, África do Sul e Estados Unidos.

---

<sup>3</sup> As informações fornecidas aqui podem ser verificadas pelo site. (WAIPA STATUTES, [2013]).

A WAIPA trabalha como uma fonte de troca de informações entre os países, cujos objetivos permeiam a busca de investimentos, acordos comerciais, políticos e econômicos, bem como o avanço tecnológico.

Nessa troca de experiências, as agências também promovem e desenvolvem grupos de cooperação como uma forma de interagirem na busca de investimentos para as suas nações. Isto é admirável, uma vez que as associações ajudam-se mutuamente, mesmo sendo concorrentes entre si.

Xenias (2007, p. 296) dispõe ainda sobre o fato de que “vários estados têm mais de uma agência de investimento”. Um exemplo disso é a Agência Investe São Paulo<sup>4</sup>, um setor que trabalha em prol da captura de investimentos internacionais, custeados pelo Governo do Estado de São Paulo.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A exportação dos produtos nacionais existe há tempos no país, no entanto, essas ações governamentais de aproximar, auxiliar e facilitar a internacionalização das empresas por meio de projetos, juntamente com as entidades representativas é um fato bem mais recente no Brasil.

Os projetos que visam a exportação e a internacionalização de produtos e empresas brasileiras respectivamente, desenvolvidos em parceria entre as entidades e a APEX-Brasil são planejados, orçados e controlados por meio de metodologias exigidas pela APEX. Considerando-se que os recursos financeiros utilizados para o desenvolvimento desses projetos são oriundos de receitas públicas, este trabalho pesquisou as práticas utilizadas nos processos de planejamento, controle e uso do orçamento, pelas entidades representativas no desenvolvimento desses projetos. Além disso, a contribuição proativa na identificação das falhas e sugestão de soluções, também está dentro da delimitação desta pesquisa.

---

<sup>4</sup>Ainda que haja agências setoriais, o Brasil possui uma agência federal (APEX-Brasil) que trabalha em âmbito nacional, investindo recursos em mais de 81 setores nacionais em apoio às exportações brasileiras.

Diante deste cenário, o problema da pesquisa intitula-se: **quais práticas de planejamento, controle e gestão orçamentária que auxiliam os gestores de projetos setoriais na execução dos projetos governamentais financiados pela APEX?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 GERAL

Identificar e descrever as práticas que estão sendo adotadas no planejamento, na gestão orçamentária e no controle dos projetos ligados a APEX-Brasil.

#### 1.3.2 ESPECÍFICOS

- a) Verificar se há diferenças nas práticas adotadas por área setorial;
- b) Averiguar o grau de conhecimento, uso do sistema e dos manuais elaborados pela APEX-Brasil;
- c) Identificar e analisar em que medida as práticas de planejamento e controle de projetos setoriais estão integradas às práticas adotadas pelas organizações conveniadas a APEX-Brasil;
- d) Examinar através do material de pesquisa as boas práticas de controle, e as que necessitam ser aperfeiçoadas.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

A principal motivação deste estudo advém da atividade profissional deste pesquisador que atua na área de planejamento e controle orçamentário em projetos conveniados a APEX - Brasil há cerca de 10 anos. Nas atividades cotidianas, percebe-se a necessidade de um controle rígido e um uso eficaz dos recursos financeiros para que não haja desperdício ou má gestão dos mesmos.

A APEX juntamente com o Terceiro Setor, tem executado projetos que beneficiam a exportação dos produtos nacionais. O envio de mercadorias nacionais para fora do país vem crescendo significativamente.

As entidades associadas ao governo devidamente oficializadas, que utilizam parte das verbas federais para este fim, utilizam-se de processos administrativos e financeiros diversos. Este cenário oferece um campo de pesquisa dessas práticas, principalmente no que se refere à gestão financeira das ações nos projetos, ao planejamento dessas ações e ao controle que exercem sobre cada etapa do projeto a ser executado, e /ou já em andamento.

Dessa forma, podem-se elencar três contribuições no sentido de auxiliar a APEX-Brasil, a que se destina esta pesquisa:

- a) Identificar pontos positivos e/ou negativos na elaboração e execução dessas ações;
- b) Analisar as metodologias de planejamento e controle utilizadas pelas entidades representativas e o nível de eficácia que os procedimentos controladores trazem as mesmas;
- c) Colaborar com a APEX, quando identificadas as falhas, com propostas a fim de se não saná-las, amenizá-las.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Ao pesquisador interessa saber prioritariamente, a respeito do uso e controle dos recursos financeiros disponibilizados pela APEX - Brasil para a execução dos projetos em parceria com as conveniadas. Contudo, as entidades filiadas ao governo são muitas, por isso, é impraticável a análise do processo de planejamento e controle orçamentário de todas.

A fim de estabelecer limites na realização deste trabalho, e mediante análise prévia de parte da literatura encontrada até o presente momento, esta pesquisa fica delimitada às entidades conveniadas a APEX, que se propuserem a responder aos questionamentos e participar deste trabalho, ou seja, por amostragem.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo será organizado a partir dos seguintes capítulos:

Capítulo 1: trata-se da introdução, a fim de contextualizar o leitor sobre o tema a ser tratado. Nela especificamos objetivos, problema, justificativa, e delimitações.

Capítulo 2: trata-se do desenvolvimento do tema, a partir da revisão da literatura disponível, que nos auxilia na compreensão do assunto principal e suas adjacências.

Capítulo 3: metodologia da pesquisa.

Capítulo 4: análise descritiva da APEX-Brasil, dos projetos desenvolvidos, funcionamento das entidades conveniadas, apresentação e discussão dos resultados, bem como uma relação de propostas a partir das práticas relatadas.

Capítulo 5: considerações finais que contribuam para a análise da APEX-Brasil e das entidades representativas de classe que busca mais literatura sobre o assunto. Na sequência apresentam-se as referências bibliográficas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O PROCESSO DE GESTÃO

A gestão das organizações é por muitas vezes o limiar entre o sucesso ou insucesso das mesmas. A qualidade no gerenciamento tem um significado determinante no desempenho da empresa.

Estas organizações são compostas por diferentes setores como: recursos humanos, finanças, sistemas de informação, equipamentos, entre outros. Sistemicamente eles devem convergir para os mesmos fins.

Os objetivos da organização “servem para orientar aquilo que a empresa procura atingir, quer em termos e rendibilidade, da satisfação da sua clientela e da qualidade do produto”. (LISBOA, 2004, p.18).

A excelência desses resultados requer que as atividades estejam relacionadas e gerenciadas segundo a mesma visão, em que haja participação se não de todos, da maioria dos envolvidos.

À gestão cabe organizar, coordenar, dirigir e controlar o trabalho dos demais, e desta forma transformar objetivos em resultados.

Lisboa (2004) afirma que aos gestores de nível hierárquico superior cabe a organização como distribuição de autoridade, de trabalho e de recursos visando atingir os objetivos propostos.

Ao planejar é preciso definir claramente as ações para toda a equipe, o que inclui os gestores. Na organização, há a definição e atribuição de tarefas, bem como o tempo estimado para tanto.

No tocante ao direcionamento das ações é correto dizer que cabe aos administradores prezar por questões como motivação, liderança e comunicação, pois a convergência dos objetivos individuais para os globais da empresa pode influenciar amplamente nos resultados obtidos pelo grupo.

Faz-se necessário também comparar os resultados com os objetivos previamente definidos no planejamento. O controle refere-se a esta fase do



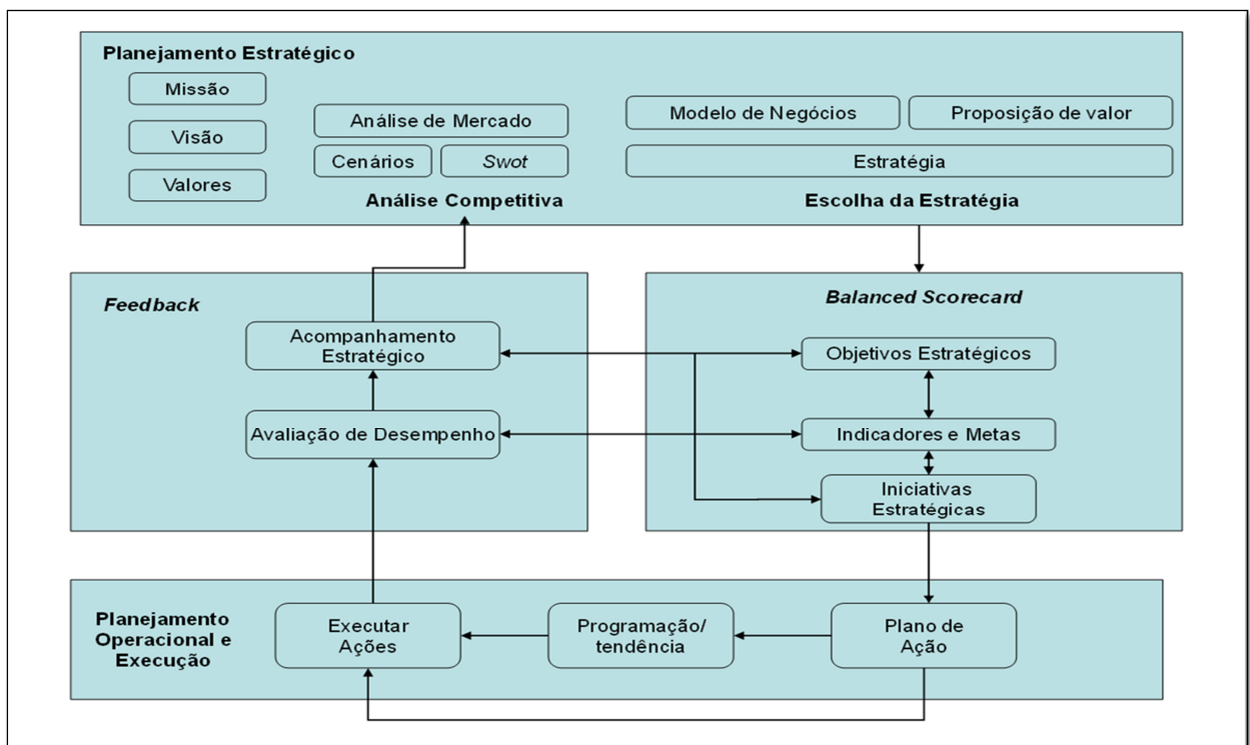
processo de gestão. Quanto menores os desvios, maior o grau de eficácia da equipe gestora.

No decorrer do processo de gestão da empresa ou de um determinado projeto da organização é prioritário que um controlador permeie cada etapa, a fim de, se necessário, a qualquer momento rever os métodos e sua eficácia para atingir os resultados.

Mais especificamente em relação ao processo de gestão dos projetos da APEX - Brasil as premissas apresentadas neste argumento também são verdadeiras.

A figura 1 busca representar o decorrido neste item.

**FIGURA 1 - PROCESSO DE GESTÃO**



Fonte: Parisi e Meglioni (2010, p. 78)

### 2.1.1 PLANEJAMENTO

Planejar faz parte de qualquer área profissional ou pessoal, pois nada mais é que, a ação de analisar e decidir, de forma antecipada, as etapas e estratégias de um projeto pretendido.

O planejamento consiste em uma das mais importantes responsabilidades gerenciais no âmbito de uma organização. É um processo de formular objetivos e criar estratégias específicas a fim de utilizar os recursos rumo aos alvos estipulados.

Projetar informalmente já não é mais suficiente para suprir as necessidades de organização das empresas, com ou sem fins lucrativos. É preciso planejar metas (objetivos) e estratégias (maneiras de atingir os objetivos).

Lunkes (2007, p.1) relata que “após a Revolução Industrial, é que essa palavra começou a ser adaptada ao contexto dos negócios, com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável”. Esta adaptação ocorreu com maior frequência a partir da segunda metade do séc. XIX.

“O planejamento é a chave da gestão [...] para pequenas, grandes corporações, e organizações sem fins lucrativos” (LEITE et al. 2008, p. 57).

Este tipo de programação pode ser considerado como o modelo financeiro dos demais planejamentos da corporação. Bio (1988, p. 39) diz que “o planejamento refere-se ao conjunto de objetivos desejados, e a forma como serão alcançados”.

Através de um planejamento eficaz e realista, percebe-se a real situação na qual se encontram os diversos setores da firma, onde se pretende chegar, e quais caminhos serão trilhados a fim de depreender os alvos.

Cerca de 40% das micro e pequenas empresas desfalecem em até dois anos; 53% com até três anos e 56% com até quatro anos (SEBRAE, 2004). Logo, é correto dizer que o planejamento precisa existir, para a sobrevivência da instituição.

Oliveira (2007, p. 5) afirma ainda que o exercício sistemático de planejar “tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provoca o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos”.

Mesmo dentro de uma programação detalhada e muito bem organizada, existem fatores que independem das pessoas envolvidas no âmbito interno, e que não podem ser ignorados, como por exemplo:

- Variações cambiais;
- Crises internacionais;
- Altas e quedas de produtos;
- Entre outros.

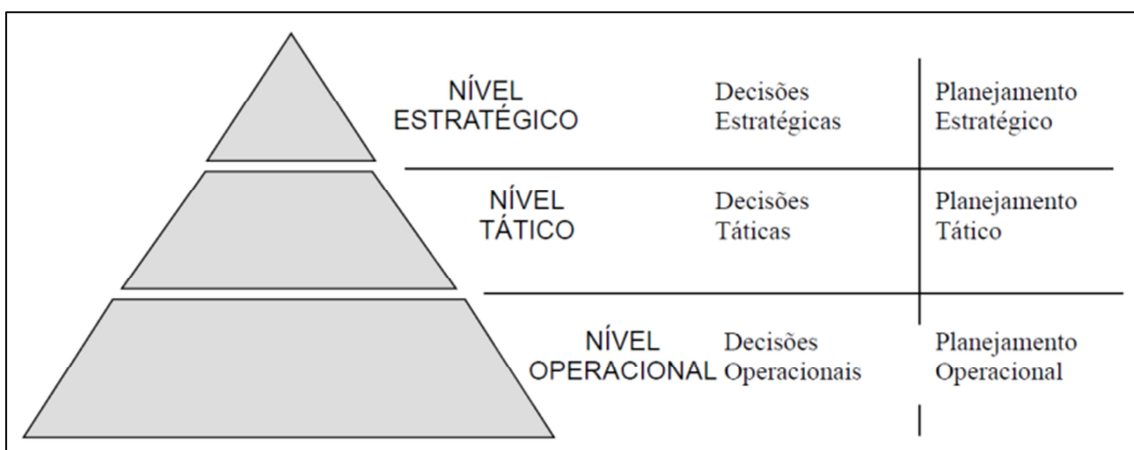
É correto dizer que fazer planos é pensar quais patamares são objetivados para a empresa dentro de um espaço de tempo. É estabelecer regras e métodos para alcançar os alvos que foram projetados. Sobre a maneira adequada para tal procedimento Sá e Moraes dizem que:

Os planos devem ser estruturados de maneira formal, de modo a permitir à administração da empresa atuar de maneira integrada em suas ações gerenciais. Isto significa que os planos devem ser explicitados em documentos, redigidos em linguagem clara e acessível. [...] A flexibilidade deve caracterizar todos os planos da empresa. (SÁ; MORAES, 2005, p.5).

No que concerne aos projetos APEX é justo afirmar que o planejamento é vital para o sucesso dos objetivos. Planejar o projeto ocorre antes e ao longo do mesmo. Esta elaboração progressiva acontece porque tudo é constantemente revisado e ajustado.

Para ilustrar a divisão hierárquica no processo de planejamento, segue a figura 2:

**FIGURA 2 - NÍVEIS DE PLANEJAMENTO**



Fonte: Oliveira (2007, p.15)

## 2.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A gestão estratégica é realizada pela diretoria, pessoas de alto cargo e de elevado poder de decisão.

Pode-se dizer ainda que é um planejamento global da empresa, pois através dele, definem-se os demais: tático e operacional.

De acordo com Oliveira (2007, p. 15) “relaciona-se com objetivos de longo prazo, e com estratégias e ações para alcançá-los, que afetam a empresa **como um todo**.” (grifo nosso).

Corroborando com Oliveira (2007), é cabível ainda afirmar que este processo será a sustentação metodológica que apontará a melhor direção a ser seguida.

Alguns aspectos devem ser considerados na elaboração de um planejamento estratégico, como representa o quadro 02:

**QUADRO 2 - ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

<b>Atividade de Planejamento</b>	<b>Nomenclatura / Conceito</b>
Definir o propósito da empresa de acordo com os seus acionistas e ambientes de negócios.	<b>Missão da Empresa:</b> Qual o negócio da empresa?
Estabelecer orientações gerais para a ação delimitando as áreas de resultado da empresa conforme sua Missão.	<b>Diretrizes Básicas:</b> Quais são seus valores e principais linhas de ação?
Estabelecer posições pretendidas nas áreas de resultado indenticadas e coerentemente com a Missão e Diretrizes Básicas	<b>Metas:</b> Onde chegar? Quando? Quanto?
Identificar as ações para o cumprimento da missão e das Metas em conformidade com o ambiente de atuação	<b>Estratégias:</b> Como chegar?
Estabelecer as orientações específicas que serão a base para a elaboração dos Planos e Orçamentos, atribuindo responsabilidades por resultados e ações para a efetivação das estratégias.	<b>Premissas</b> Quem faz o que? Como? Quando? Quanto?
Avaliar o cumprimento das metas e eficácia das estratégias, efetuando as correções necessárias.	<b>Acompanhamento / Controle</b> Como é feito esse levantamento? Quem são os responsáveis?

Fonte: Sá e Moraes (2005, p. 9).

A definição de estratégias obedecendo à metodologia<sup>5</sup> exigida pela APEX é feita pelo gestor de projetos que deverá buscar um consenso entre as partes: entidades representativas e APEX-Brasil. Ao gestor de projetos nesta fase de planejamento estratégico compete:

- a) Definir objetivos gerais;
- b) Analisar informações;
- c) Definir perfis das empresas e dos mercados;
- d) Descrever a estratégia;
- e) Elaborar cronograma e orçamento;
- f) Planejar qualidade;
- g) Antecipar riscos;
- h) Planejar comunicação;
- i) Identificar competências;
- j) Planejar contratações;
- k) Definir governanças.

### 2.1.3 PLANEJAMENTO TÁTICO

No nível intermediário o planejamento é tático e consiste em concentrar os pensamentos para utilizar os meios e recursos disponíveis a fim de alcançar o(s) resultado(s).

Fumagalhi (2009) o define o planejamento tático como “a sequência do planejamento estratégico com dimensão mais restrita.” Em suma, é um planejamento mais interno. Conforme Correia Neto (2011) relaciona os resultados em médio prazo, e segundo Lunkes (2007) esse prazo fica entre 3 e 5 anos.

Tem o objetivo de “otimizar determinada área de resultados e não a empresa como um todo.” (OLIVEIRA, 2007, p. 18)

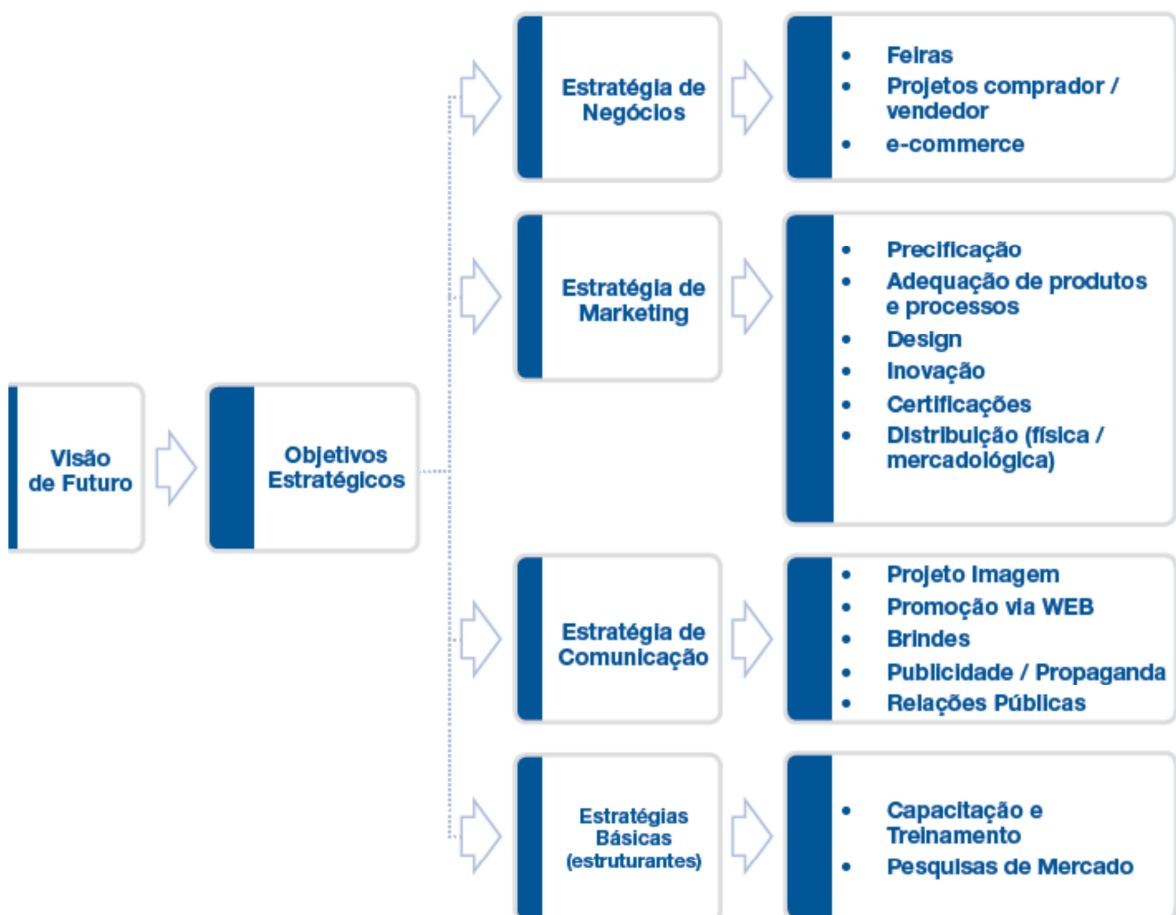
---

<sup>5</sup> Os detalhes da metodologia exigida pela APEX e que devem ser seguidas pelos gestores de projetos estão no capítulo 4, e podem ser encontradas também no Manual de Procedimentos de Convênios e do Regulamento de Convênios da APEX-Brasil disponíveis no site [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br).

É uma programação feita por setor. Os objetivos e ações que cada departamento efetuará a fim de atingir os alvos estabelecidos pelo planejamento estratégico. É desenvolvido pelos níveis intermediários da firma, proporcionando aos gestores resultados quantitativos mensuráveis.

O gestor de projetos da APEX - Brasil precisa alinhar a estratégia e as atividades planejadas neste nível. Ele precisa descrever com clareza quais ações serão realizadas para atingir os objetivos e resultados esperados no projeto. Ações como promoção comercial, promoção da imagem, desenvolvimento de negócios e qualificação empresarial fazem parte do rol de atividades propostas pelo Manual de Procedimentos de Convênios APEX - Brasil, conforme a ilustra a figura 3.

**FIGURA 3 - PLANO SETORIAL PARA INTERNACIONALIZAÇÃO**



Fonte: APEX-Brasil (2010, p. 7)

#### 2.1.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Esta etapa do planejamento consiste na coordenação das atividades das empresas, para que os objetivos traçados sejam alcançados. É importante salientar que nesta fase cada ação do planejamento é feita por tarefa, atividade ou projeto que se deseja realizar, não podendo haver improvisação.

Segundo Fumagalhi (2009, p. 25) este é o momento “para **as realizações do que foi planejado**” (grifo nosso). Remete a um curto prazo, e envolve apenas um dos setores. É considerada a formalização e execução dos planejamentos estratégico e tático.

Consoante Oliveira (2007) o planejamento operacional deve conter clara e explicitamente:

- a) Os recursos necessários para o seu desenvolvimento;
- b) Os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Os responsáveis por cada etapa de execução;
- d) Os resultados finais;
- e) Os prazos estabelecidos.

Correia Neto (2011, p. 15) descreve planejamento operacional como “o ato de estabelecer ações, e alocação de recursos para atingir as metas, considerando os fatores internos e externos, que permeiam a empresa”. Esta ação deve contemplar a situação atual e futura da organização.

Pode-se apontar ainda segundo Correia Neto (2011, p. 15), dois aspectos referentes a esta fase:

Aspecto conceitual: é a estruturação dos dados, alocação de recursos financeiros, para a execução orçamentária.

Aspecto financeiro: é a mensuração dos resultados, ou seja, a projeção do fluxo de caixa e resultados financeiros.

No planejamento operacional as ações devem ser específicas, concretas e mensuráveis. Os colaboradores<sup>6</sup> dos projetos parceiros da APEX-Brasil baseiam-se em informações fornecidas pelos planejamentos anteriores como perfis da empresa e do mercado, antecipação de riscos, cronograma, orçamento, necessidade de contratação e diversas outras referências, para atuar de forma a realizar os planos do projeto. As atividades variam entre realização de feiras, rodadas de negócios, missões comerciais, monitoramento para defesa comercial, promoção de diversos eventos, orientações gerais, pesquisas de mercados e outras condutas que visam sempre fortalecer e promover a indústria nacional internacionalmente.

O quadro 3 corresponde a um resumo dos planejamentos percorridos até aqui:

**QUADRO 3 - RESUMO DOS PLANEJAMENTOS**

Tipos de Planejamento	Responsabilidade	Prazos	Produtos Principais	Subprodutos	Processo Decisório
<b>Estratégico</b>	Alta Administração (com participação dos demais)	Longo	Objetivos e as estratégias a serem adotadas	Diretrizes e políticas	Centralizado
<b>Tático</b>	Média gerência	Longo e curto	Ações e recursos	Metas e indicadores	Centralizado
<b>Operacional</b>	Gerência operacional	Curto	Ações e recursos detalhados	Programação	Descentralizados

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 20)

<sup>6</sup> Gerente de Projetos, Analista Financeiro de Projetos, Assistente Financeiro, Assessor de Imprensa, Analista de Inteligência de Mercados, Gerente de Relações Institucionais, Analista de Relações Institucionais, Gerente de Promoção Comercial, Analista de Promoção Comercial, Assistente de Promoção Comercial entre outros. Os pormenores estão no item 4.6- Recursos Humanos.



## 2.2 CONTROLE

Controle é o mecanismo pelo qual é medido o resultado de um processo, e acontece no decorrer das atividades e/ou projetos da empresa.

Consiste, segundo Correia Neto (2011, p. 16), em “verificar se objetivos, planos e políticas estão sendo realizados conforme o **planejado**, e conseqüentemente, se as metas estipuladas estão sendo atingidas” (grifo nosso).

Em outra definição o controle é na visão de Bio (1988, p. 39) “a implementação dos planos e as avaliações do desempenho em relação ao planejamento, no intuito de atingir os objetivos definidos”.

Pode ser definido também, como uma ação paralela a um planejamento com parâmetros claros e objetivos bem definidos. Consiste em verificar políticas, planos e metas, o acompanhamento e execução das ações (CORREIA NETO, 2011).

O controle acontece DURANTE as atividades que geram oneração ao caixa (entrada e saída). Atrelado a este processo estão algumas ações a ele pertinentes:

- a) averiguar o fluxo de caixa;
- b) ponderar o realizado e o planejado;
- c) reconhecer os motivos de desvios orçamentários;
- d) corrigir ações que influenciem nos resultados;
- e) informar a quem de direito, os resultados positivos ou negativos.

Um controle bem feito assume além da natureza comparativa, também exerce uma face proativa, prevenindo a empresa de situações financeiras adversas ou da interrupção de um projeto por falta ou erro no uso dos recursos.

Visando sempre a qualidade dos projetos, a transparência, a ética e a boa reputação da agência, a APEX também precisou desenvolver mecanismos de controle do uso dos seus recursos. Para tanto, foi desenvolvido um sistema<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Sistema Integrado de Gestão (SIG) - Os dados e informações sobre esse sistema estão disponíveis de maneira mais aprofundada a partir do capítulo 4 ou no Manual de Procedimentos de Convênios e do Regulamento de Convênios da APEX-Brasil disponíveis no site [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

denominado Sistema Integrado de Gestão (SIG) para informatizar e uniformizar os procedimentos de controle. No entanto, alguns controladores além de utilizarem este sistema homogêneo e obrigatório, também se utilizam de outras ferramentas de suporte como o Excel.

### 2.3 ORÇAMENTO

O orçamento auxilia na definição de limites para que as metas sejam obtidas. Por isso, esta é a fase que mais demanda controle nas operações gerenciais das organizações. Ele é parte do planejamento estratégico e aplica-se tanto ao setor privado quanto ao público.

Lunkes, Feliu e Rosa (2011) dizem que o orçamento serve como diretriz para auxiliar o sistema de controle, e converter os objetivos traçados no planejamento estratégico em metas e valores, orientando os gestores na tomada de decisões.

Também é chamado de planejamento financeiro e segundo Frezatti (2007, p. 46) deve ser utilizado para “implementar a estratégia da empresa para determinado exercício.”

O conceito geral de orçamento é diretamente ligado a quantias financeiras necessárias para atingir determinado objetivo, a previsão de receitas e despesas futuras. Através dele, há como antecipar ações, e de antemão saber o que será preciso fazer, e se será preciso fazer algo mais, a fim de mais entrada de receita para atingir o(s) resultado(s).

Lunkes, Feliu e Rosa (2011, p. 115) listam uma série de funções do orçamento:

- a) Converter objetivos em metas e valores;
- b) Gerar planos para atingir tais metas;
- c) Orientar a execução dos planos;
- d) Comparar o almejado com o realizado;
- e) Analisar eventuais desvios;
- f) Implementar medidas de adequação.

Padoveze qualifica o ato de orçar como a ação de:

[...] processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando alterações já definidas para o próximo exercício. [...] O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa. (PADOVEZE 2003, p. 189).

Apesar de ter uma função controladora de receitas, o orçamento não deve ser compreendido como uma ferramenta limitadora, mas segundo Leite et al. deve-se enxergá-lo como uma:

forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando problemas, sinalizando metas, e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gestores, contribuindo para a tomada de decisões com vistas aos atendimentos da missão e do cumprimento de metas. (LEITE et al. 2008, p. 57).

O orçamento é fundamental para planejar e controlar as necessidades atuais e futuras de qualquer organização, pois concordando com Frezatti (2007) ele surge na sequência da montagem do plano estratégico, complementando-o. Lunkes (2007, p. 31) complementa esta ideia afirmando que um sistema orçamentário eficaz “é o instrumento de condução que nos permite chegar onde queremos”.

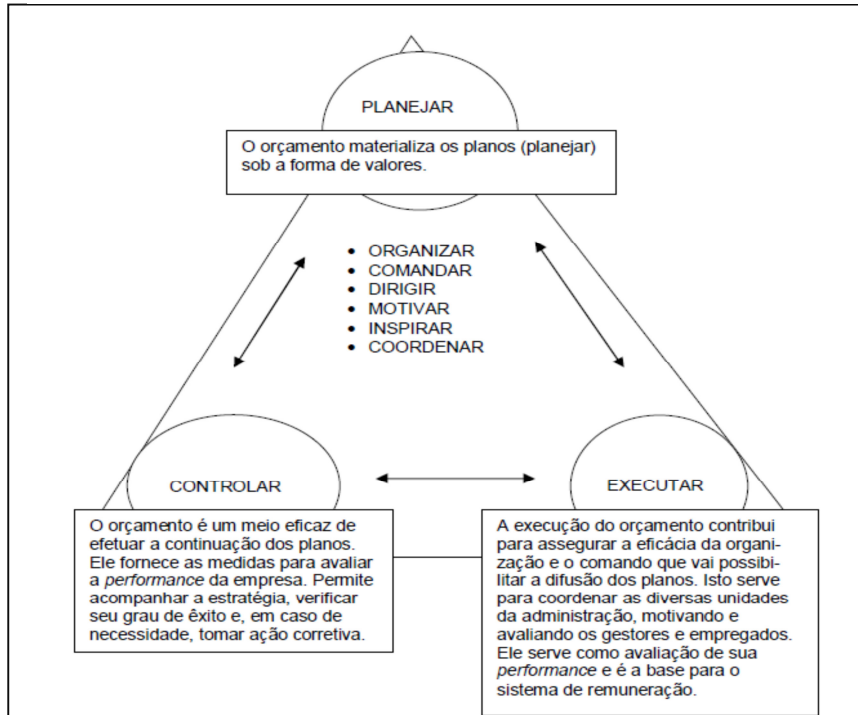
Este recurso deve ser utilizado como uma ferramenta de auxílio à gestão da empresa ou ao gestor de um projeto específico<sup>8</sup>. O sistema orçamentário é um pilar de sustentação, uma ferramenta indispensável para o acompanhamento das metas planejadas. Ele é capaz de mensurar o desempenho de custos e rendimentos da empresa e/ou de um projeto.

Não é suficiente pensar apenas em planejar. É preciso saber controlar e executar o planejado, criando o que Lunkes (2007) chama de ciclo administrativo, isto é, integrar os processos de planejamento, execução e controle, como mostra a figura 4:

---

<sup>8</sup> Nos projetos da APEX-Brasil é necessário existir um cronograma e um orçamento total do projeto e um conjunto de cronogramas e orçamentos **por ação individualizada**. Essas informações podem ser obtidas a partir do capítulo 4 Análise Descritiva-APEX-Brasil ou no Manual de Procedimentos de Convênios e do Regulamento de Convênios da APEX-Brasil disponíveis no site [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

FIGURA 4 - CICLO ADMINISTRATIVO



Fonte: Lunkes (2007, p. 29).

O orçamento por si só não está apto para fazer a empresa atingir seus objetivos, bem como o planejamento de forma isolada, também não o fará. Empresas bem organizadas sabem o valor de um esquema financeiro bem ordenado.

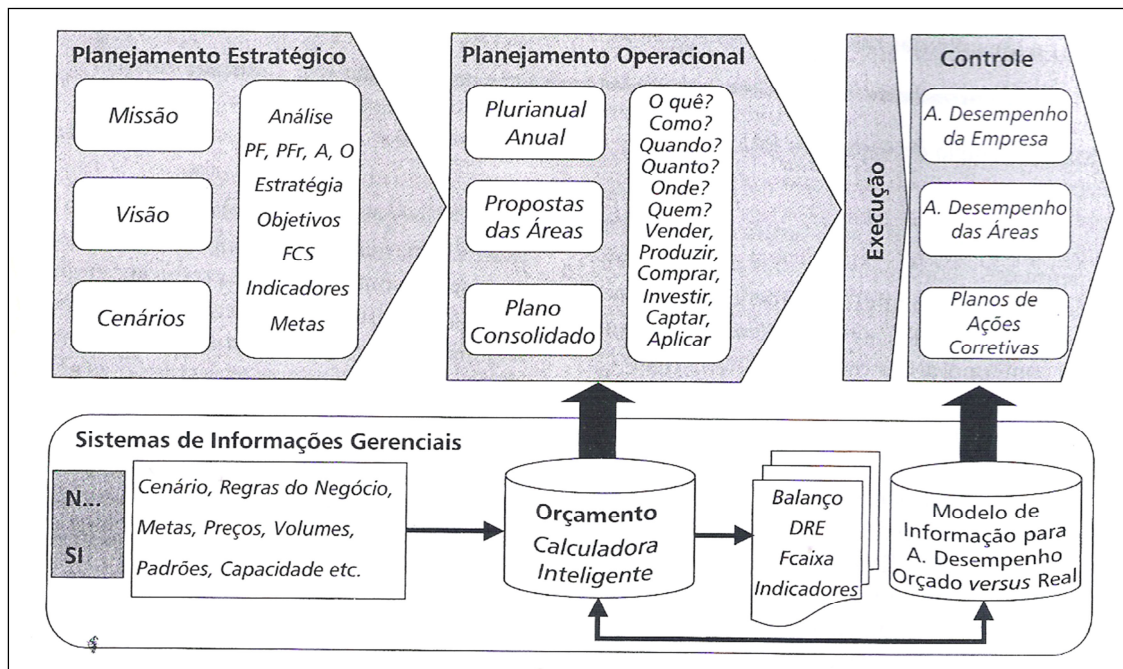
O orçamento é um instrumento para planejar e controlar detalhadamente as operações e projetos da empresa, que visam alcançar as metas. Esses propósitos foram estabelecidos pela alta administração na etapa do planejamento estratégico, por isso, é essencial que a alta administração aponte objetivos compatíveis com a capacidade de realização da estrutura organizacional e financeira da empresa.

Sendo assim, é correto dizer que as etapas são diferentes, mas trabalham intimamente conectadas e dependentes uma da outra.

Em um sistema de organização financeiro, o ato de orçar é mais que uma fase, não é uma mera alocação de recursos e tão pouco um processo simples de autorização para gastar verbas. Se utilizado como ferramenta administrativa corretamente, ele tende a materializar a mensuração das ações, área por área, com indicadores de valores, abrangendo também decisões tanto operacionais quanto financeiras.

A figura 5 demonstra o momento de fusão entre essas etapas, que apesar de serem diferentes, necessariamente, trabalham interligadas. A partir do planejamento estratégico, a empresa<sup>9</sup> organiza propostas por áreas, executa e controla as ações. Na etapa do planejamento operacional o orçamento está presente para arquitetar os planos que serão desenvolvidos, e na fase da execução ele ajuda a controlar o desempenho e a comparar o orçado ao alcançado.

**FIGURA 5 - INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO**



Fonte: Parisi e Megliorini (2010, p. 117)

Se realizados de maneira organizada, esses procedimentos demonstram-se muito eficazes, e possibilitam mudanças de estratégias no decorrer dos projetos, a fim de evitar altos riscos, e até mesmo a falência.

O controle orçamentário segundo Passarelli e Bonfim (2003), deve ser feito através de relatórios e orçamentos<sup>10</sup> tendo em vista controlar e avaliar as operações da empresa.

<sup>9</sup> Nos projetos desenvolvidos pela APEX em parceria com as entidades conveniadas, cada uma dessas etapas é desenvolvida por projeto, e dentro de cada projeto as ações são planejadas, executadas, controladas e orçadas uma a uma, pelo gestor de projetos.

<sup>10</sup> Nos projetos da APEX-Brasil despesas como passagens aéreas, alimentação de pessoal, transporte, hospedagem e contratação de recepcionistas bilíngues fazem parte dos gastos que devem estar previstos no orçamento oficial de cada projeto. São feitas pesquisas semestrais de mercado a fim de se ter a média dos preços praticados.

No que refere-se a coleta e a origem dos dados necessários para a elaboração de um orçamento de qualidade, Bio (1988, p.47-48) salienta que existem algumas demandas que precisam ser consideradas e avaliadas:

- a) Políticas: leis, emendas, normas econômicas, etc.
  
- b) Sociais e demográficas: distribuição de renda, localização geográfica, impactos sociais diversos, etc.
  
- c) Tendências econômicas: pacotes emergenciais do governo, juros, taxa de crescimento por setor, PIB, bolsas de valores, etc.
  
- d) Mercado: concorrência, demanda do setor, etc.

Para analisar essas informações, os indivíduos que permeiam o procedimento, necessitam de treinamento e capacitação, a fim de assegurar o sucesso desta etapa, e conseqüentemente, aperfeiçoar as chances de êxito dos resultados. É importante destacar, que os custos decorrentes para o treinamento das pessoas, precisam fazer parte da previsão orçamentária.

Cabe ao administrador financeiro gerenciar as atividades de planejamento, organização, execução e controle das atividades financeiras, todavia, tratando-se dos projetos ligados à APEX é competência do Gestor de Projetos e do Analista Financeiro de Projetos acompanharem passo a passo o desenvolvimento e a execução do orçamento, que é cumprido através do cronograma de ações. Esse cronograma determina a que tempo os recursos serão utilizados.

No cenário nacional foram identificadas três pesquisas que também trataram sobre este assunto e cujos questionários abordaram perguntas semelhantes as escolhidas por este pesquisador.

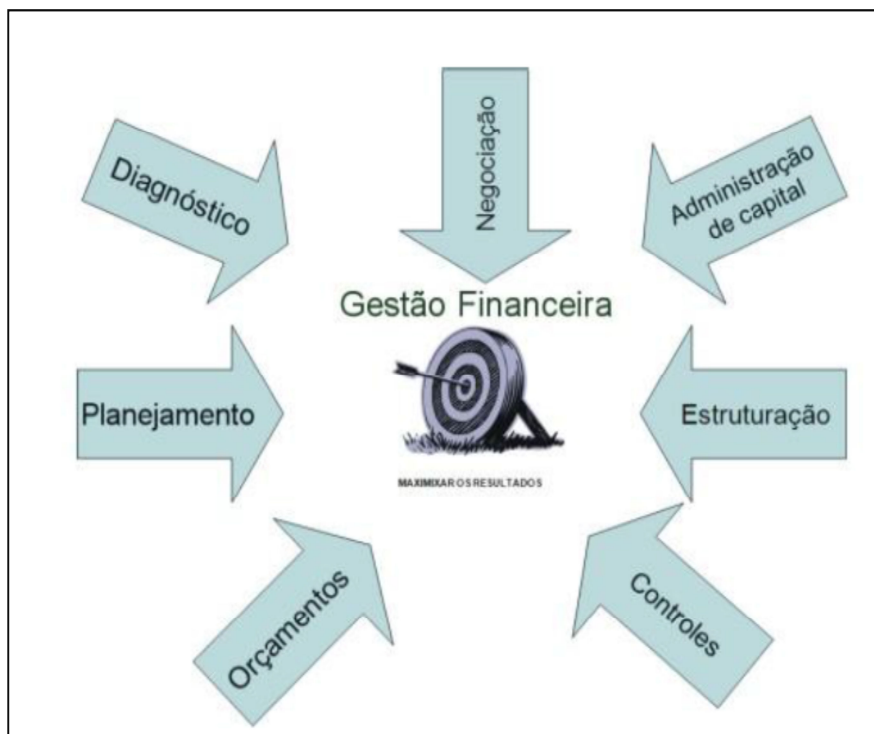
Souza (2007) objetivou averiguar em que nível a gestão empresarial utilizava os processos de planejamento e controle, suas limitações, distorções e estratégias. Para isso, ele utilizou um questionário composto por 33 perguntas, que procuraram confrontar as abordagens utilizadas cotidianamente pelas empresas pesquisadas.

Lavarda e Pereira (2011), por meio de um estudo de caso da empresa Royal Ciclo S/A, investigaram como esses processos auxiliavam na tomada de decisão dos gestores, e também optaram um questionário formado por 14 questões.

Santos (2009) teve como finalidade analisar o uso do orçamento como aliado a tomada de importantes decisões nos processos de planejamento e controle. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa descritiva e bibliográfica nas 10 maiores empresas de siderurgia do Espírito Santo.

Estando clara a importância dessas etapas para que as empresas atinjam seus objetivos, e tendo-se em vista que os elementos da gestão financeira de qualidade precisam funcionar em perfeita harmonia como demonstra a figura 6, esta pesquisa enfatizará os processos de planejamento, controle e orçamento de projetos ligados às entidades conveniadas a Apex-Brasil.

**FIGURA 6 - GESTÃO FINANCEIRA**



Fonte: [www.iseфин.com.br](http://www.iseфин.com.br) apud Bieger e Scaramussa (2000, p. 6)

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos, a abordagem da investigação, a forma de coleta de dados, a sistematização e a classificação dos dados.

A abordagem é quantitativa, pois expressa em números e mede os dados socialmente coletados, uma vez que revela o comportamento de uma parcela da sociedade gestora dos projetos desenvolvidos em parceria com a Apex-Brasil. (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

Buscou-se identificar, descrever e reconhecer os processos de planejamento e controle que necessariamente apoiam à tomada de decisão dos gestores das entidades conveniadas à Apex-Brasil.

#### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A presente investigação utilizar-se-á de uma população amostral definida por acessibilidade (VERGARA, 2005).

Para este estudo considerar-se-á o seguinte:

- a) População: as entidades conveniadas a Apex-Brasil;
- b) Amostra Inicial<sup>11</sup>: os gestores de projetos das entidades conveniadas a Apex-Brasil.
- c) Amostra Final: 38 respondentes, isto é, 53,32% dos gestores de projetos.

---

<sup>11</sup> A amostra selecionada nesta pesquisa deverá seguir critérios que verifiquem o perfil do respondente, como cargos, autonomia e poder de decisão.



### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de pesquisa foi utilizado o questionário *survey* que está entre os instrumentos de coleta de dados de largo uso, por possibilitar mensurar o que se deseja com mais exatidão. Na visão de Hair Jr. et al (2005, p. 157) “o questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes”.

O questionário *survey* aplicado neste estudo foi de natureza exploratória, porque este “não pretende elaborar hipóteses, apenas definir objetivos e buscar informações sobre o assunto” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 69). Considere-se também que foi auto-administrado, pois o respondente o desenvolveu sem a presença do pesquisador.

Em virtude desta ausência física, às entidades receberam juntamente com o questionário, uma carta explicando a natureza e objetivo das perguntas, conforme consta no Apêndice A.

Aspectos como disponibilidade de recursos financeiros e definição de tempo foram considerados para a escolha deste método. CerVO, Bervian e Silva (2007, p. 50) advogam ainda que “na decisão do uso de uma forma ou de outra, o pesquisador levará em conta a que menos desvantagens oferecer”.

O questionário de perguntas fechadas foi dividido em quatro grupos de informações:

- a) Perfil da entidade;
- b) Perfil do respondente;

Por fim, as perguntas foram agrupadas em 02 constructos:

- a) A percepção dos gestores sobre a importância do processo de planejamento em conjunto com o orçamento;
- b) Metodologias de controle utilizadas no decorrer dos projetos.

Esta coleta de dados foi empírica com o intuito de medir a qualidade dos serviços, no que tange aos processos de planejamento e controle dos orçamentos dos usos de verbas advindas da Apex-Brasil.

Destaca-se ainda que a indicação/apoio da entidade patrocinadora / organizadora da pesquisa pode facilitar a resolução das questões. Assim sendo, no início do desenvolvimento deste trabalho, o pesquisador solicitou apoio à agência, que verbalmente prontificou-se a auxiliar no momento da aplicação do questionário. Contudo, quando contatada oficialmente para que amparasse e participasse desta pesquisa, conforme consta no apêndice B, a Apex-Brasil<sup>12</sup> negou o apoio outrora confirmado, o que levou este pesquisador a realizar a pesquisa de forma autônoma.

### 3.3 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DA PESQUISA

A construção das assertivas buscou respaldo nos objetivos previamente abordados, a fim de estabelecer as perguntas para medir as variáveis.

Dessa forma, as premissas utilizadas para construir o instrumento de pesquisa permearam a identificação, descrição e análise das práticas utilizadas pelas entidades representativas de classe conveniadas a APEX-Brasil, nos processos de gestão orçamentária, planejamento, execução e controle dos projetos desenvolvidos em parceria entre as entidades e a APEX.

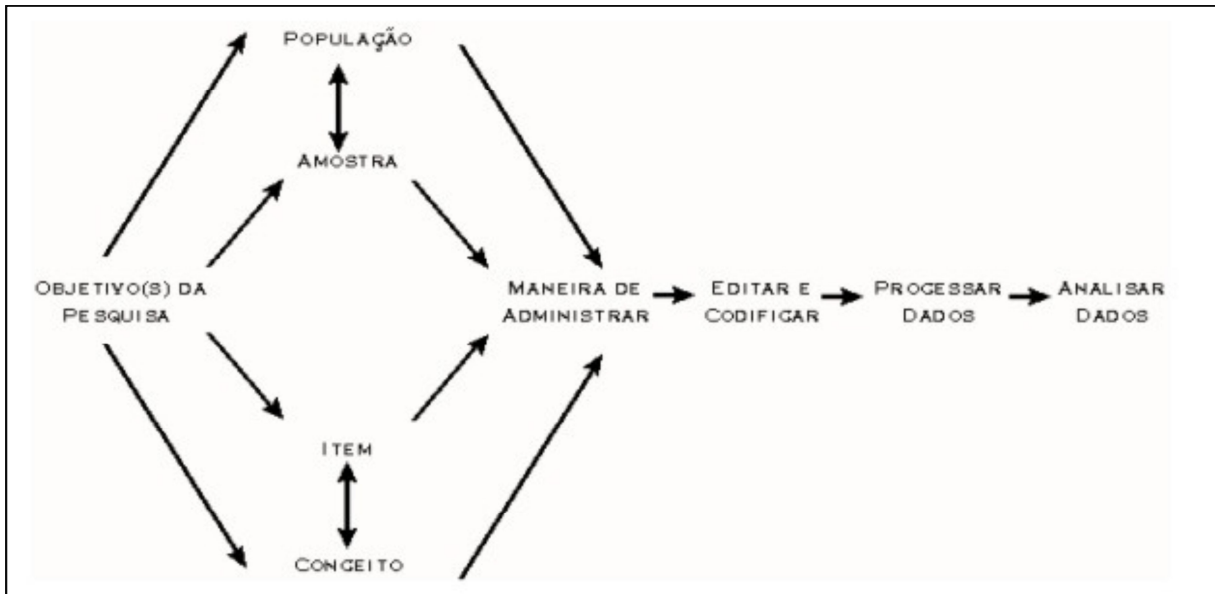
Ainda referente à construção desta ferramenta de pesquisa foi relevante o fato de que após a aplicação do questionário e do recolhimento das informações, este pesquisador elencou uma lista de alternativas para cada falha identificada, a fim de se não extinguir, amenizar os problemas detectados.

Para este instrumento de pesquisa, Schuman e Kalton (1985) ilustram, através da figura 7, tal método de aquisição de dados (*survey*), através de etapas:

---

<sup>12</sup> A Apex-Brasil recebeu uma cópia deste estudo, bem como do questionário. A participação da agência restringia-se a apoiar o envio do questionário às entidades conveniadas. Desta forma, o retorno da pesquisa seria maior e mais rápido. A negativa veio através de um e-mail, conforme o ANEXO B.

**FIGURA 7 - ESTAGIOS PRINCIPAIS DE UM SURVEY**



Fonte: Schuman e Kalton, (1985, p. 641).

Este procedimento concentra-se em um conjunto de perguntas que tem a intenção de medir aspectos de interesse, informação, procedimentos, entre outros. Essa aferição de atitudes auxiliou nos indicadores de comportamento e conduta do controle dos recursos da Apex-Brasil.

Esta investigação prezou pelo desenvolvimento de perguntas que sigam um avanço gradual sem a necessidade de se fazer questionamentos indiscretos ou agressivos. A intenção foi que a ordem e disposição das 48 questões (vide Apêndice D) confirmem uma a uma o direcionamento atitudinal dos respondentes.

Concernente às etapas de elaboração do instrumento de pesquisa, é correto descrevê-las como segue:

- 1- Elaboração do questionário apenas por parte do autor;
- 2- Submissão e aprovação do orientador, após sugestões de melhorias;
- 3- Desenvolvimento das alterações sugeridas;
- 4- Submissão à banca examinadora, com sugestões de aprimoramento;
- 5- Execução das alterações;

Antes do envio oficial do questionário efetuou-se um pré-teste com três especialistas em gestão de projetos conveniados a Apex-Brasil. Os mesmos foram

incentivados a fazer comentários sobre o conteúdo das questões, bem como sua redação e formatação. Segundo Selltiz et al. (1987, p. 26) um pré-teste “auxilia na identificação de problemas não identificados na elaboração do questionário”.

Depois de efetuados os ajustes necessários, os questionários foram enviados via e-mail, em conformidade com a lista de entidades conveniadas constantes no portal da Apex-Brasil.

Sobre o envio eletrônico do questionário, Malhotra et al. (2005, p.144) defendem que “se os endereços forem conhecidos, o levantamento de campo pode simplesmente ser enviado [...] especialmente nas empresas, uma vez que quase todos os funcionários têm acesso”.

### 3.4 ENVIO DO QUESTIONÁRIO

Com base no banco de dados da Apex-Brasil, via portal eletrônico, um e-mail composto de carta explicativa e link para acessar o questionário foi enviado nominalmente a cada um dos 71 gestores de projetos Apex.

Algumas informações estavam desatualizadas no portal, além de um alto índice de *Sending and Posting Advertisement in Mass* (SPAM) e mensagens de erros diversos. Estes fatores fizeram com que as informações necessárias, passassem a ser solicitadas por telefone, a fim de reenviar o instrumento de pesquisa para as pessoas corretas. Esta tarefa foi mais trabalhosa, uma vez que nem sempre as pessoas que atendiam queriam passar a ligação para o gestor ou informar o e-mail para contato.

Apesar disso, houve mais sucesso que fracasso. Um exemplo disso foi o fato de que algumas pessoas que não eram mais responsáveis pelos projetos conveniados a Apex, e que por esta razão não se sentiram aptas a responder, fizeram a gentileza de responder a solicitação com o nome e o contato do novo responsável, a fim de auxiliar nesta busca.

Outra amostra da receptividade desta pesquisa está na resposta recebida por um dos gestores (encaminhada com cópia ao professor orientador e ao professor coordenador deste curso), que além de responder as perguntas, parabenizou a

iniciativa e solicitou uma cópia deste estudo em momento oportuno, conforme consta no ANEXO C.

### 3.5 O PROCESSO DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Uma vez enviados o questionário e a carta solicitando a participação das entidades, iniciou-se o processo de convencimento da participação, já que o preenchimento é voluntário.

Para que a pesquisa seja metodologicamente aceita Babbie (1999, p. 449) defende que “você desejará uma alta taxa de respostas para assegurar uma amostra razoavelmente representativa”. Sendo assim, o pesquisador buscou alternativas para garantir o aumento na taxa de respostas, já que o retorno até então havia sido de apenas três questionários.

Iniciaram-se os contatos telefônicos de 07 a 21 de julho de 2014. Os telefonemas consistiam em explicar o grau de relevância da pesquisa e a importância da participação da entidade.

A persistência diária neste período rendeu um total de 38 questionários devolvidos, representando 53,52% do total da população composta por 71 entidades.

Dos que não responderam 4 entidades (5,63%), deram resposta negativa por questões de políticas corporativas. As outras 29 entidades (40,85%) propuseram-se a responder, mas até a data necessária para o fechamento deste trabalho, não deram a devolutiva esperada, apesar da persistência deste pesquisador.

Ander-Egg (2003, p. 126) diz que “é provável que as pessoas que não responderam tenham opiniões e comportamentos diferentes daqueles que o fazem” (tradução nossa). Neste caso, é válido concordar com Bito (2006, p. 109) quando ele diz que “a falta de resposta, é uma resposta”.

### 3.6 MENSURAÇÃO E ESCALA

A mensuração de atitudes nesta pesquisa será feita através de três diferentes escalas, variando de acordo com a intenção da questão:

- a) escala não-métrica nominal: é numerada apenas para identificação, não havendo neste caso, conferência de valores às respostas. É possível a atribuição de números às questões, mas apenas para codificar as respostas, não havendo cálculo razoável com este tipo de escala. Hill e Hill (2002, p. 107) advertem ainda que “o valor médio é uma estatística “absurda” quando se usa uma escala nominal para medir uma variável”.
- b) escala de intervalo: ordena os objetos estudados de modo que a distância entre os números demonstre determinada característica atitudinal (CHISNALL, 1973). Cada item da resposta recebe uma numeração que serve para classificar objetos, eventos ou atitudes, de modo que a distância entre os números seja igual. O uso dessas medidas estatísticas será usado nesta pesquisa para identificar o desvio de padrão, OU NÃO, nos processos de planejamento e controle dos recursos oriundos da APEX- Brasil.
- c) escala de Likert: neste método, o respondente quantifica seu grau de concordância ou discordância com a questão. Cada questão recebe uma pontuação. A soma dessas pontuações qualifica a direção das atitudes de cada respondente.

Concernente a escala de Likert, Mattar (1999 p. 216) afirma que “os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informar seu grau de concordância/ discordância”.

O questionário desta pesquisa é composto por 5 níveis, e segundo o aconselhamento de McClelland (1976) atribuiu-se a pontuação que segue, sendo o inverso para respostas negativas.

Concorda fortemente	5
Concorda	4
Sem opinião	3
Discorda	2
Discorda fortemente	1

A mesma metodologia de pontuação para a escala do tipo Likert também foi utilizado por Malhotra (2001), Oliveira (2005), Tresca e De Rose Jr (2000), Cassiano (2005), Bito (2006) e por Nascimento (2011).

Quanto à justificativa para esta escolha Oliveira explica que

a pontuação atribuída às respostas, relacionando à frequência das respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes, considerando uma escala de 5 pontos. O valor exatamente 3 seria considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”, equivalente aos casos em que os respondentes deixaram em branco (OLIVEIRA, 2005, p.1).

### 3.7 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS / DIMENSÕES VERSUS AS VARIÁVEIS E AS ASSERTIVAS

Consoante a alguns parâmetros estabelecidos por Hill e Hill (2002, p. 84), e a fim de atingir os objetivos e responder a questão de pesquisa, foi elaborado um questionário (APÊNDICE D), composto por variáveis e assertivas.

Esses temas foram propostos com base no referencial teórico desta pesquisa, pleiteando que os resultados possam proporcionar outros estudos no futuro. A proposta primária do questionário baseia-se em estudos promovidos por Souza (2007), Lavarda e Pereira (2011). Seguem os quadros sinóticos que mostram os constructos, variáveis e assertivas:

**QUADRO 4 - CONSTRUCTOS DA PESQUISA - PERFIL DA ENTIDADE E DO RESPONDENTE**

Constructos /Dimensões	Variáveis	Assertivas	Referência
1 -Perfil da Enditade e do Respondente	1.1 - Entidade	1.1.1 – Qual o setor da economia representado por sua entidade?	Daft, 2005; Scott (2007); Pereira (2012); Hawley (1968); Vergara (2005); Cervo, Bervian e Silva (2007)
		1.1.2 – Qual o número de funcionários da sua entidade?	
		1.1.3 – Quantos membros fazem parte da equipe de Planejamento de Gestão/ Orçamento?	
		1.1.4 – Qual o aporte total do projeto conveniado com a APEX Brasil atualmente?	
	1.2 - Respondente	1.2.1 - Qual o nível de graduação do Gestor de Projetos da entidade conveniada?	Frezatti et al. (2007); Vergara (2005); Cervo, Bervian e Silva (2007)
		1.2.2 – Qual a sua função / responsabilidade na entidade?	
		1.2.3 – Comparativamente com as suas outras responsabilidades desempenhadas na entidade, quão é importante o processo de planejamento / controle orçamentário para o sucesso do projeto com a APEX - Brasil?	
		1.2.4 – Como você descreve o seu envolvimento no processo de planejamento e controle orçamentário no projeto APEX?	
		1.2.5 – Qual o % do seu tempo semanal é utilizado com a gestão do projeto conveniado com a APEX?	
		1.2.6 – Quantas horas por mês você utiliza para gerenciar e revisar os resultados preliminares? (orçado x realizado).	
		1.2.7 – Como gestor, você adota uma política de treinamento de seus colaboradores em relação ao planejamento, execução e controle?	

Fonte: Do autor.



## QUADRO 5 - CONSTRUCTOS DA PESQUISA - PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Constructos /Dimensões	Variáveis	Assertivas	Referência
2 - Assertivas	2.1 - Percepção dos gestores	2.1.1 – Como você descreve a estrutura decisória do processo de planejamento financeiro/ controle orçamentário do Projeto APEX?	Sá e Moraes (2005); Oliveira (2007); Fumagalli (2009); Correia Neto (2011); Parisi e Megliorini (2010); Bieger e Sacaramussa (2000); Cervo, Bervian e Silva (2007)
		2.1.2 – Qual o ciclo de preparação ou ajuste para apresentação do planejamento financeiro / controle orçamentário?	
		2.1.3 – A definição das metas traçadas no planejamento financeiro / controle orçamento são:	
		2.1.4 – Quanto tempo leva o processo de planejamento financeiro do início até a sua finalização?	
		2.1.5 – Que software / aplicação você ou sua equipe utiliza para o processo de planejamento financeiro / controle de orçamento na montagem dos projetos conveniados com a APEX Brasil?	
		2.1.6 – Existe mais algum instrumento usado em segundo plano ou como ferramenta auxiliar no que se refere ao planejamento financeiro e controle orçamentário de seu projeto com a APEX Brasil?	
		2.1.7 - Existe algum curso / treinamento de reciclagem na operacionalização do sistema SIG para os colaboradores envolvidos no projeto?	
		2.1.8 – Qual o % do tempo mensal utilizado pelo profissional financista para a preparação / orçamento e as revisões periódicas?	
		2.1.9 - Quando ocorrem desvios significativos em relação ao que foi planejado financeiramente e pautado nos resultados finalísticos das ações a entidade:	
		2.1.10 – Em relação ao processo de montagem planejamento e controle orçamentário, qual seria o ponto de melhoria necessário em sua estrutura de projeto?	
		2.1.11 – Nos últimos 2 projetos gerenciados pela sua entidade foi proposto alguma mudança significativa no processo de planejamento financeiro / controle orçamentário?	
		2.1.12 – Durante a fase de planejamento estratégico o processo de gestão financeira agrega para tomada de decisão do gestor na discussão com seus pares na elaboração de um novo orçamento?	
		2.1.13 – Sendo a questão de número 13 positiva responda: Durante a fase de planejamento estratégico, qual o % de colaboração que o processo de gestão financeira agrega para tomada de decisão na elaboração de ações de um novo orçamento?	
		2.1.14 - Qual é o % de colaboração que a gestão orçamentária tem durante a tomada de decisão do planejamento operacional a curto, médio e longo prazo?	
		2.1.15 - Em conformidade com toda a montagem do projeto, o orçamento é consistente com os objetivos estratégicos?	
		2.1.16- A gestão financeira de projetos é feita:	
		2.1.17 - O controle de documentação fiscal do projeto é feito:	
		2.1.18 - O profissional de gestão orçamentária remete relatórios de previsão x execução para o seu eventual acompanhamento?	
		2.1.19 - A equipe de gestão trabalha com a geração de relatórios de fluxo de caixa?	
		2.1.20 - Caso a última questão seja positiva, com que frequência esse relatório é atualizado?	
		2.1.21 - Para prestação de contas do projeto a equipe de gestão utiliza:	

Fonte: Do autor.

**QUADRO 6 - CONSTRUCTOS DA PESQUISA - METODOLOGIAS**

Constructos /Dimensões	Variáveis	Assertivas	Referência
2 - Assertivas	2.2 - Metodologias	2.2.1 – A estratégia do projeto da sua entidade é efetivamente / claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planeamento?	Lunkes (2007); Leite et al. (2006); Bio (1988); Oliveira (2007); Correia Neto (2011); Lunkes et al. (2011); Frezatti (2007); Padoveze (2003); Passarelli (2003); Cervo, Bervian e Silva (2007).
		2.2.2 – Qualquer desvio significativo em relação ao que foi planejado originalmente em seu projeto faz a entidade programar mudanças rapidamente?	
		2.2.3 - O sistema Fênix atende toda a demanda gestão de planeamento / controle?	
		2.2.4- O controle orçamentário de projetos de sua entidade é efetivamente / claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planeamento?	
		2.2.5 – A metodologia utilizada pela equipe de planeamento financeiro assegura ao gestor o efetivo acompanhamento dos resultados realizados comparativamente ao que foi planejado originalmente?	
		2.2.6 – As metas definidas para o orçamento auxiliam os gestores na tomada decisão para ações de curto e médio prazo?	
		2.2.7- O conjunto de diretrizes estratégicas que visa como premissa orientar o planeamento financeiro, este, pode assegurar um controle mais balizado da análise SWOT e o cumprimento das ações propostas no projeto?	
		2.2.8- A metodologia utilizada pela equipe de planeamento de projetos assegura ao gestor o efetivo acompanhamento dos resultados realizados comparativamente ao que foi planejado?	
		2.2.9- O fluxo de caixa é uma ferramenta de uso como relatório suporte para tomada de decisão	
		2.2.10 - O plano de ação do projeto de sua entidade é efetivamente / claramente comunicada exclusivamente para os líderes envolvidos.	
		2.2.11 - A entidade é inflexível em relação à desvios do que foi planejado originalmente em seu projeto.	
		2.2.12 - Algumas demandas de gestão de planeamento / controle necessitam de outras plataformas além do sistema Fênix.	
		2.2.13 – O controle orçamentário de projetos de sua entidade é efetivamente / claramente comunicado Exclusivamente para os líderes envolvidos.	
		2.2.14 - O gestor utiliza de meios próprios para o acompanhamento dos resultados do plano financeiro comparativamente ao que foi planejado originalmente.	
		2.2.15 - A curto e médio prazo no projeto as metas estipuladas em alinhamento ao que foi orçado auxiliam o gestor na tomada de decisão.	
		2.2.16 - O conjunto de diretrizes estratégicas que visa como premissa orientar o plano financeiro não atende a expectativa, e acaba por confundir os indivíduos envolvidos, prejudicando o cumprimento das ações propostas no projeto.	

Fonte: Do autor.

### 3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Consoante o descrito nos itens anteriores, muito esforço foi dispendido a fim de se obter um alto número de questionários respondidos. Todavia, sem o apoio previamente combinado da Apex-Brasil, o preenchimento do questionário tornou-se mais custoso.

A despeito disto, diferentes estratégias foram utilizadas e descritas neste capítulo, a fim de dar à pesquisa maior robustez. Embora não tenhamos sanado a expectativa no tocante à quantidade de devolutivas dos questionários, foi necessária a conclusão da coleta de dados, tendo a certeza que outros estudos sobre este assunto precisam ser feitos.

Acerca da indisponibilidade para responder a questionários, Barros e Lehfeld (1990, p. 51) postulam ainda que “nem todos os grupos respondem bem aos questionários [...] a boa vontade e a disposição para responder ao questionário, é outra dificuldade a ser superada”.

Toda metodologia tem suas limitações e “é saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho” (VERGARA 2005, p. 61).

Assim, após diferentes tentativas de aumentar o número de devolutivas do questionário, este estudo aponta questões administrativas, corporativas e práticas, além de falta boa vontade em alguns casos, como fatores que restringiram um resultado melhor e mais amplo.

## 4 ANÁLISE DESCRITIVA – CARACTERÍSTICAS DAS ENTIDADES

Neste item serão descritos mais detalhes sobre a agência ligada ao governo, que promove os processos de exportação das empresas brasileiras, denominada APEX - Brasil. Também serão explanados os procedimentos de controle dos recursos, da elaboração dos projetos, da prestação de contas, entre outros.

Este capítulo trará ainda algumas informações sobre as exigências para que as entidades tornem-se associadas a APEX, uma vez que os questionários *surveys* foram destinados a elas.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA – APEX – BRASIL

Com o intuito internacionalizar os produtos das empresas brasileiras, surge através da Lei 10.668 em 2003, o Serviço Social Autônomo Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, a APEX–Brasil. Ela foi criada com a missão de “desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de Investimentos Estrangeiros Diretos” (APEX BRASIL, 2012a)

Este serviço social foi criado em 1997, com o objetivo de apoiar a política de exportação do país, e dentro das diretrizes da Câmara de Comércio Exterior. A agência cresceu, e ganhou um estatuto próprio devidamente publicado na página 71, seção 03 do Diário Oficial da União no dia 01 de junho de 2000. Tal estatuto delimita que os recursos repassados devem ser aplicados em projetos que apoiem as microempresas e as empresas de pequeno porte, sem, contudo, excluir as de médio e grande porte. Sua sede situa-se à SBN Quadra 02, Lote 11, Ed. APEX – Brasil - Brasília.

Apesar de possuir um estatuto a partir do ano 2000, a dotação orçamentária do período de 1997 até os meados de 2003 era regida e controlada pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena e Empresa (SEBRAE). A partir da Medida Provisória Nº 106, de 22 de Janeiro de 2003 (convertida na Lei número 10.668), e do Decreto Nº 4.584, de 5 de Fevereiro de 2003, tal ação passou a ser de responsabilidade da APEX.

A Medida Provisória nº 106, de 22 de janeiro de 2003, publicada no Diário Oficial da União, institucionaliza a APEX como pessoa em sua forma jurídica:

Art. 1º - É o Poder Executivo autorizado a instituir o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX - Brasil, na forma de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, com o objetivo de promover a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o Poder Público, especialmente as que favoreçam as empresas de pequeno porte e a geração de empregos. (BRASIL, 2003c).

Esse Serviço Social Autônomo apoia aproximadamente 13 mil empresas, de 81 diferentes setores da economia, como por exemplo: alimentos, moda, máquinas e equipamentos, entre outros.

O amparo prestado pela APEX é feito através de feiras, pesquisas de mercado, serviço de inteligência, orientações legais, rodadas de negócios promovidas em eventos como a Fórmula Indy, Carnaval e a Copa do Mundo. A APEX visa desenvolver as competências de negociação dos complexos de alimentação, bebida e agronegócios, casa e construção, economia criativa e serviços, máquinas e equipamentos, moda, tecnologia e saúde, e multissetorial.

Em um país com a amplitude e complexidade do Brasil, elaborar um plano de desenvolvimento em que apenas o governo participasse como autor e gestor tornar-se-ia muito custoso. Seria necessário entender a fundo os problemas e as necessidades de cada setor e cada subsetor econômico. A agência precisava de parceiros que entendessem essa necessidade setorial.

O Governo Federal, administrador de grandes recursos financeiros para este fim (exportação), criou regras para que os interessados em conveniar-se a este, pudessem fazê-lo dentro dos aspectos legais.

De acordo com a Medida Provisória nº 106, de 22 de janeiro de 2003 do Diário Oficial da União, o artigo 9º trata do órgão responsável por supervisionar a gestão da APEX – Brasil:

Artigo 9º- Competirá ao Poder Executivo supervisionar a gestão da APEX-Brasil, observadas as seguintes normas:

I - o Poder Executivo definirá os termos do contrato de gestão, que estipulará as metas e objetivos, os prazos e responsabilidades para sua execução e especificará os critérios para avaliação da aplicação dos recursos repassados à APEX - Brasil. (BRASIL, 2003c).

Esta mesma medida provisória delibera ainda que a Diretoria Executiva da APEX tem autonomia sobre a contratação de pessoas físicas ou jurídicas optando pela escolha mais econômica e obedecendo aos princípios adotados na legislação quanto a contratação desses prestadores (APÊNDICE C).

Segue, na tabela 01, uma coleta de dados feita junto a APEX - Brasil, e em pesquisa ao portal do Jus Brasil ao Diário Oficial da União sobre as dotações orçamentárias<sup>13</sup> aprovadas pelo M.D.I.C. para a agência.

**TABELA 1 - DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

Repases informados pela APEX a ser divulgados no site do TCU					
		Descrição		Orçamento Ano	Valor em R\$ Milhares
		Contribuição Parafiscal - INSS		2003	103.448.000
		Contribuição Parafiscal - INSS		2004	128.646.000
		Contribuição Parafiscal - INSS		2005	134.496.000
		Contribuição Parafiscal - INSS		2006	153.344.000
Total de repases realizados de 2003 - 2006					519.934.000
Repases registrados no Diário Oficial da União					
Publicação	Nº	Data de publicação	Páginas	Orçamento Ano	Valor em R\$ Milhares
DOU	105	01/06/2007	99 e 100	2007	324.498.332
DOU	42	03/03/2008	72 e 73	2008	409.629.170
DOU	240	10/12/2008	97 e 98	2009	436.800.000
DOU	221	19/11/2009	72 e 73	2010	285.949.000
DOU	235	09/12/2010	96 e 97	2011	316.718.000
DOU	250	29/12/2011	79 e 80	2012	413.885.000
DOU	241	14/12/2012	133 e 134	2013	504.671.000
Total de repases realizados de 2007 - 2013					2.692.150.502
<b>Total de repases realizados de 2003 - 2013</b>					<b>3.212.084.502</b>

Fonte: Adaptado de APEX Brasil (2012a) e de BRASIL (2003c).

Com o objetivo de ser o elo entre as necessidades das empresas exportadoras de cada setor e o Governo Federal, teremos a intervenção direta das entidades representativas setoriais.

<sup>13</sup> A APEX-BRASIL recebe recursos conforme a Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, atualizada pela Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003, mediante contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no país, cujo repasse é efetuado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), com os valores anuais informados, para os períodos solicitados.

Sendo as representantes das empresas e conhecedoras das necessidades de mercado, a APEX - Brasil estabelece o convênio de cooperação técnico-financeira com essas associações representativas de cada setor atendido neste processo de exportação.

#### 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA - ENTIDADES REPRESENTATIVAS

O artigo 8º da Constituição Federal de 1988 preservou a mesma estrutura básica advindo de 1930, que permite a criação de entidades, cuja forma de lei fixa em: sindicatos, federações e confederações. Apenas em 1988, essas entidades representativas começaram a tomar a forma que é conhecida hoje, pois só então, a necessidade de solicitar permissão, intervenção no âmbito administrativo, e inclusive no controle orçamentário por parte do Estado, deixaram de existir constitucionalmente. É necessário apenas o registro do sindicato no órgão competente.

Estes grupos podem ser custeados por verbas públicas, **desde que cumpram o papel a elas designado pelo principal financiador**, há necessidade de que um serviço de qualidade seja prestado à sociedade. Com a missão de apoiar o Estado no crescimento e bem-estar social, o novo Código Civil no 54º artigo, prevê que as Associações tenham OBRIGATORIAMENTE um Estatuto, que deve conter:

- a) Sede: endereço completo, e quando houver mudança, esse precisa ser alterado junto aos órgãos públicos;
- b) Finalidades: os objetivos precisam ser bem definidos e cumpridos, para que não haja desvio. Isto pode, por exemplo, obrigar que os recursos públicos sejam devolvidos a quem de direito;
- c) Associados: é preciso saber quem e quantos são os associados, principalmente para dar legitimidade às Assembleias. Também precisam estar expressos os direitos e deveres dos participantes.

O novo Código Civil dispõe que “os associados devem ter iguais direitos, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais”.

- d) Fontes de recurso para manutenção: definição da origem dos recursos utilizados nos projetos;
- e) Órgãos deliberativos e administrativos: definição da diretoria e assembleia da associação e de suas competências;

Essas iniciativas privadas de utilidade pública são denominadas como pertencentes ao Terceiro Setor, por não encaixarem-se no Primeiro Setor (Estado), e tão pouco no Segundo Setor (Privado).

A estrutura operacional desse seguimento precisa ter os itens:

- a) Formalmente constituída;
- b) Estrutura básica não governamental;
- c) Gestão própria;
- d) Sem fins lucrativos.

Salamon (1997, p. 101) diz que “O Terceiro Setor é [...] um conjunto de instituições que já representa uma força econômica bem mais considerável do em geral se supõe”.

Independentemente do nome que utilizem (creches, orfanatos, APAE's, institutos, associações, entre outros), o novo Código Civil separou-as em três grupos: associações, fundações e organizações religiosas.

Segundo os princípios do artigo 8º da Constituição (BRASIL, 1988, p.7) o sindicato é “um sistema caracterizado pela autonomia relativa perante o Estado, a representação por categoria e por profissão”. O mesmo artigo inciso III define que os sindicatos e associações de classe são entidades criadas para defender os interesses coletivos de seus associados: trabalhadores, patrões e associados em geral.

Consta no anexo 1 deste estudo, uma relação dividida por área de interesse e atuação das entidades e associações, que trabalham em sistema de parceria com a Agência de Promoção e Exportação e Investimentos APEX - Brasil.

Sendo assim, aliando-se ao artigo 3º da constituição<sup>14</sup> que também visa garantir o desenvolvimento nacional, surgem as entidades representativas setoriais

---

<sup>14</sup>Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: II - garantir o desenvolvimento nacional (BRASIL, 1988).



que trabalham por meio de projetos divididos por setor de atuação em conjunto com a APEX – Brasil. Esses projetos<sup>15</sup> possuem critérios e exigências rigorosas, mas acima de tudo, visam exportar nossos produtos, aproximar compradores e atrair investimentos para o país.

#### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA – PROJETOS

Para que uma entidade possa participar desses projetos, e faça um convênio com a agência, necessariamente precisa ser uma pessoa jurídica. Tem a função de representar os interesses de seus associados. Portanto, para a dotação dos recursos a entidade deve apresentar a sua proposta.

Desde a criação da agência em 1997 até o ano de 2007, as propostas eram feitas em um editor de texto comercial, e enviadas para a APEX. A partir de 2008, a agência lançou um sistema denominado SIG (Sistema Integrado de Gestão). Por esse método, compreende-se uma ferramenta que integra as informações reunindo todos os dados relativos aos projetos, que são empreendidos pela agência. Assim, os envolvidos neste processo, tem acesso às informações pertinentes, bem como o gerenciamento, planejamento e consulta desses dados.

A APEX promove projetos voltados à competitividade dos nossos produtos em relação ao mercado internacional. Essas ações são divididas em:

- a) Projetos Setoriais (PS): apresentados por entidades privadas ou públicas.
- b) Projetos APEX – Brasil (PA): propostos pela própria agência, podendo ser realizados internamente, ou por outras entidades devidamente conveniadas.
- c) Projetos Especiais (PE): igualam-se aos PS e PA quanto ao processo de formalização. A diferença está nas excepcionalidades das situações e prazos em que podem ocorrer. Os períodos e situações são mais específicos como, por exemplo, Copa do Mundo, Fórmula Indy, Carnaval e outros.

---

<sup>15</sup> Estas informações podem ser visualizadas no site da agência [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

No caso dos PS a agência pode financiar até 85% do valor total dos projetos, já no caso dos PA essa porcentagem é definida de acordo com a avaliação técnica da APEX. A porcentagem que a agência não financia, é denominada de contrapartida<sup>16</sup>, sendo neste caso o “comprometimento do Executor referente à sua participação na execução do convênio, que poderá ser composta de valores aportados pelo próprio Executor e/ou pelas Empresas Participantes, desde que tenham vínculo com o objeto do convênio” (APEX BRASIL, 2012a, p. 7).

O projeto que será analisado pela agência, deve seguir a proposição apresentada no quadro 7:

#### QUADRO 7 - DETALHAMENTO DAS PREMISSAS DO PROJETO

<b>Público-alvo</b>	Empresas, empreendedores e suas respectivas localizações. (Deve - se evitar generalizações)
<b>Foco estratégico</b>	Demonstra quais as estratégias serão utilizadas no decorrer do projeto para enfrentar possíveis obstáculos e alcançar os objetivos
<b>Objetivo geral</b>	Esclarecer o propósito do projeto.
<b>Mercados-alvo</b>	Enumerar o país ou países que serão atingidos, e justificar as escolhas. (evitar generalizações)
<b>Resultados</b>	Listar os efeitos que esse projeto deve surtir no público-alvo previamente selecionado
<b>Premissas</b>	Enunciação das hipóteses favoráveis ou contrárias à evolução da ação.
<b>Governança</b>	Comitê Gestor que visa avaliar, pensar estrategicamente, e se necessário, reorientar as ações.
<b>Plano de ações, cronograma e orçamento.</b>	Precisa ter a particularidade de cada ação, prazo e recursos utilizados para cada etapa individualmente.

Fonte: Adaptado de APEX Brasil (2012a)

<sup>16</sup>Contrapartida financeira: aquela em que o valor será aportado em moeda corrente; Contrapartida econômica: aquela em que não haverá desembolso financeiro direto, sendo considerados serviços, recursos patrimoniais e/ou humanos, desde que mensuráveis economicamente. (APEX BRASIL, 2012a, p.7).

A partir do envio de todos esses dados, o gestor de projetos da APEX analisará a proposta. Caso seja rejeitada, haverá a devolução ao proponente para que sejam feitos os ajustes necessários para reanálise.

Uma vez aprovadas as ações e o valor orçamentário, o departamento jurídico prepara o convênio de cooperação técnico físico – financeira.

Devidamente legitimado entre as partes, e enviadas todas as certidões negativas dos órgãos Federais, Estaduais e Municipais para a sede da APEX - Brasil, a entidade está apta a receber a dotação orçamentária para a execução do projeto.

#### 4.4 ANÁLISE DESCRITIVA - APLICAÇÃO DE RECURSOS

No recebimento dos recursos a entidade deve aplicá-los em conta corrente do Banco do Brasil S/A, ou na Caixa Econômica Federal. Este recurso deve ser conduzido a um fundo de aplicação financeira de baixo risco, ou mesmo uma conta poupança, variando de acordo com o tempo estimado para início do uso do dinheiro. Durante a aplicabilidade dos recursos, no transcorrer do projeto, o rendimento de aplicação pode também ser direcionado para o uso em ações, desde que, seja autorizado pelo gestor de projetos da APEX - Brasil, e inserido no SIG (Sistema Integrado de Gestão).

Em Apex Brasil (2012a, p. 11) é possível encontrar algumas despesas que são consideradas legítimas, portanto devidamente passíveis de utilização das verbas do projeto, tais como: passagens aéreas; hospedagens, gastos diários com alimentação com transporte e recepcionistas bilíngues.

Ao adquirir bens e serviços, o manual alerta ainda para os princípios da impessoalidade, economicidade e moralidade.

#### 4.5 ANÁLISE DESCRITIVA - ESTRUTURA PARA RETER E USAR RECURSOS

A agência por meio de seus manuais de procedimentos tenta alinhar as entidades para que tenham uma mesma estrutura de trabalho no controle, e na gestão de recursos financeiros. Para tanto, a orientação é que haja uma gestão de caixa, o que consiste no recebimento dos recursos e pagamento das despesas. Existe ainda o compromisso por parte do controlador de acompanhar os saldos contínua e ininterruptamente.

A agência monitora por meio de acesso online, em seu sistema de gestão, de maneira detalhada os critérios, e usos dos recursos.

A gestão dos recursos apresenta-se da seguinte forma:

- a) recebimento de recursos;
- b) aplicação de recursos;
- c) planejamento e controle;
- d) distribuição dos recursos entre as ações propostas;
- e) execução de pagamentos;
- f) montagem da prestação de contas;
- g) auditoria financeira nos processos;
- h) envio dos relatórios técnico e financeiro.

Quaisquer alterações no projeto como alterações de ações, cronograma financeiro, prorrogação de prazo, ou modificação de valor poderá ser “solicitada e justificada pelo Executor, por meio do sistema de gestão, e-mail, ou carta”. (APEX BRASIL, 2012a, p. 28).

Posto isto, e estando todos os procedimentos devidamente aprovados, incluindo a aprovação dos relatórios da auditoria, um novo projeto poderá ser requerido junto a APEX - Brasil.

O Projeto Setorial<sup>17</sup> (PS) tem um prazo de 02 anos para ser executado, já para o Projeto APEX - Brasil (PA) o prazo é de 01 ano. O recurso é dividido em parcelas de desembolso semestral, havendo variações de acordo com o planejamento da agência. O recebimento da parcela semestral pode ser dividido em até duas vezes: a agência retém 50% dos recursos até que se complete 03 meses, ou 70% de despesas realizadas.

#### 4.6 ANÁLISE DESCRITIVA - RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos são uma parte integrante da eficácia dos projetos da APEX. Até o final do ano de 2008, a responsabilidade de toda a administração dos recursos, e execução das ações era unicamente da entidade conveniada. A partir de janeiro de 2009, a agência remodelou a exclusividade de responsabilidade das entidades.

Por meio do lançamento do novo manual de procedimentos e parcerias, há a permissão para que a entidade contrate até 03 profissionais pagos com recursos do convênio, pelos mesmos valores praticados pelo mercado de trabalho. Podem gozar deste benefício apenas projetos assinados a partir desse ano.

O compêndio sugere a contratação de profissionais das áreas de Gerenciamento de Projetos, Promoção Comercial e Inteligência de Mercado. “As entidades poderão, a seu critério, contratar pessoa física ou jurídica para prestar tal serviço” (APEX BRASIL, 2012a, p. 8).

Casos atípicos aos cargos relacionados acima, precisam ser enviados para consulta do Gestor de Projetos da APEX – Brasil, que analisará a proposta e necessidade da contratação. Assim sendo, a entidade receberá ou não o aval para efetivação do profissional requerido.

De acordo com o guia, é vedada a contratação de profissionais que possuam qualquer vínculo familiar com equipe funcional da entidade, ou empresas a ela conveniadas.

---

<sup>17</sup> De acordo com o Manual de procedimentos da APEX a denominação de Projeto Setorial Integrado (PSI) tem a mesma funcionalidade do Projeto Setorial (PS). Sendo esta apenas uma troca de nomenclaturas devido aos avanços nos processos da APEX–Brasil. (APEX BRASIL, 2012a).

#### 4.7 ANÁLISE DESCRITIVA - PRESTAÇÃO DE CONTAS

A prestação de contas é feita semestralmente ou no cumprimento de 70% dos recursos utilizados. O trabalho é realizado por uma auditoria independente contratada com os recursos oriundos do projeto a ser auditado. A escolha dessa auditoria inicialmente é sugestão dada pela agência, através de uma lista de empresas que se encaixam com o escopo de trabalho proposto pelas equipes de prestação de contas de auditoria da APEX.

A auditoria de projetos vai analisar o orçamento proposto com uma análise nas contas que compõem o orçamento. Haverá verificação minuciosa das contas indicadas, e das despesas atribuídas ao projeto. O auditor faz a checagem de 100% da documentação.

Os recursos auditados são tanto os provenientes das despesas aprovadas pela agência, quanto os da contrapartida do executor (despesas que podem ser do próprio executor como também das empresas participantes do convênio) em conformidade e de acordo com o termo de execução físico financeiro celebrado entre as partes.

Essa análise é baseada nas normas brasileiras de contabilidade. Será checada a autenticidade dos documentos, com a verificação dos extratos bancários, contratos dos serviços, bem como a veracidade dos instrumentos fiscais.

Cabe ao auditor a conferência, se necessário, das cotações nas despesas acima de R\$ 25.000,00, como também os contratos de prestação de serviços, e o cumprimento dos serviços estabelecidos em contrato entre as partes. No que tange a esta etapa da verificação, o especialista faz a conferência da descrição da despesa, e o que está em contrato.

Na ocorrência da entidade ter uma despesa que não conste no orçamento, não tenha especificação em contrato ou não tenha autorização do gestor da APEX - Brasil, o auditor tem como medida punitiva **glosar**<sup>18</sup> a despesa fazendo com que a

---

<sup>18</sup> O termo glosa trata-se de um termo adotado no que tange a ocorrência de uma anulação de um pagamento que não foi de orçado ou por qualquer tipo de informalidade que venha ferir o acordo entre a agência e a entidade executora. (APEX, 2012a, p.38).

entidade faça a exclusão desta despesa, e a devolução do recurso utilizado” (APEX BRASIL, 2012a, p. 13, grifo nosso).

O manual de procedimentos da APEX intitula esse tipo de despesa como inelegível e reserva-se o direito de sempre que necessário, revisar e publicar novos esclarecimentos sobre o assunto.

#### 4.8 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos através do questionário. Na primeira parte, constam as análises de associação feitas a partir dos resultados para confirmar a validade das informações, e na segunda as respostas concretas.

#### 4.9 ANÁLISES DE ASSOCIAÇÃO

A APEX-Brasil auxilia projetos em cerca de 81 setores da economia brasileira, conforme já descrito. Apesar disso, na análise que segue as entidades representativas foram reorganizadas em 4 categorias para avaliar, validar os resultados do questionário, melhorar a qualidade dos testes de hipótese e garantir maior quantidade de observações dentro de cada setor, conforme ilustra a tabela 02:

**TABELA 2 - FREQUÊNCIAS GERADAS PELA RECATEGORIZAÇÃO DA VARIÁVEL REFERENTE AO SETOR DA EMPRESA**

<b>Categorias setor</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	26
Economia Criativa e Serviços	9	24
Máquinas e Equipamentos	11	29
Outros	8	21

Fonte: Do autor

A partir disso e com base nos resultados obtidos foram aplicados dois testes para assegurar a confiabilidade dos mesmos.

Para avaliar os resultados obtidos no questionário sob o ponto de vista da percepção que têm os gestores e do setor da empresa, esta pesquisa utilizou a tabela de frequências cruzadas e o teste estatístico de qui-quadrado exato para associação entre duas variáveis categóricas.

#### 4.10 TESTE EXATO DE QUI-QUADRADO

Para avaliar relação entre as categorias de duas variáveis, este estudo utilizou o teste de Qui-quadrado. No entanto, o p-valor do teste sofre distorções em casos em que o cruzamento de pelo menos duas categorias apresenta frequência muito baixa. Quando isso ocorre o método mais indicado é o teste exato de Qui-quadrado pelo método de Radlow e Alf de 1975.

Este método é baseado na permutação de diversos testes Qui-Quadrado para a variável em análise. Primeiramente, são simuladas todas as possibilidades de tabelas de frequência com o número de categorias e observações da tabela original, e para cada tabela gerada compara-se o valor da estatística Qui-Quadrado com o valor da estatística da tabela original (tabela observada). Se o valor da estatística Qui-quadrado na tabela gerada for maior ou igual ao valor da estatística da tabela observada, o p-valor exato é incrementado pela probabilidade de ocorrência daquela tabela, e é calculado sob a hipótese nula utilizando a Distribuição Multinomial Frequentista. A hipótese a ser testada é:

H<sub>0</sub>: as categorias entre as duas variáveis são independentes

E a estatística teste é dada por:

$$Q_P = \sum_i \sum_j \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Nesse caso, o valor estimado  $e_{ij}$  é dado por  $e_{ij} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}$ , e  $n_{ij}$  é a frequência da ocorrência nas categorias  $i$  da variável  $I$  e categoria  $j$  da variável  $J$ .

Assim, a tabela 03 mostra as frequências cruzadas entre as questões que visaram compreender e descrever a percepção dos gestores e o setor das empresas. Observou-se que em nenhum caso houve significância estatística de associação, pois todos os testes <sup>19</sup> geraram p-valores acima de 0.05.

---

<sup>19</sup> Os testes estatísticos consideraram 5% de significância, isto é, a hipótese nula foi rejeitada quando p-valor foi menor ou igual a 0.05.



**TABELA 3 - TESTE EXATO DE QUI – QUADRADO PARA A ASSOCIAÇÃO ENTRE CADA PERGUNTA ASSERTIVA (PERCEPÇÃO DOS GESTORES) E AS CATEGORIAS DO SETOR**

	Categoria	Estatística	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	Economia Criativa e Serviços	Máquinas e Equipamentos	Outros	Total	p-valor
1 – Como você descreve a estrutura decisória do processo de planejamento / controle do Projeto APEX?	Colaborativo (Top-Down)	N	9	9	9	6	33	0,565
		% coluna	90	100	82	75		
	Nenhum	N	0	0	1	0	1	
		% coluna	0	0	9	0		
	Top-Down (de cima para	N	1	0	1	2	4	
	% coluna	10	0	9	25			
2 – Qual o ciclo de preparação ou ajuste para apresentação do planejamento / controle?	Anual	N	0	1	2	2	5	0,860
		% coluna	0	11	18	25		
	Bianual	N	3	1	2	1	7	
		% coluna	30	11	18	13		
	Mensal	N	0	2	2	1	5	
		% coluna	0	22	18	13		
	Semestral	N	5	3	2	2	12	
		% coluna	50	33	18	25		
	Trimestral	N	2	2	3	2	9	
		% coluna	20	22	27	25		
3 – A definição das metas traçadas no planejamento são:	Desafiadoras	N	5	5	6	5	21	0,962
		% coluna	50	56	55	63		
	Muito desafiadoras	N	3	1	2	1	7	
		% coluna	30	11	18	13		
	Parcialmente	N	2	3	3	2	10	
	% coluna	20	33	27	25			
4 – Quanto tempo leva o processo de planejamento do início até a sua finalização?	menos de 2 meses	N	1	1	2	1	5	0,501
		% coluna	10	11	18	13		
	Entre 2 – 3 meses	N	5	6	6	3	20	
		% coluna	50	67	55	38		
	Entre 3 – 4 meses	N	3	0	2	3	8	
		% coluna	30	0	18	38		
	Entre 4 – 5 meses	N	1	0	1	1	3	
		% coluna	10	0	9	13		
	maior que 5 meses	N	0	2	0	0	2	
		% coluna	0	22	0	0		
5 – Qual software / aplicação você ou sua equipe utiliza para o processo de planejamento / controle na montagem dos projetos conveniados com a APEX Brasil?	Aplicação Especifica	N	1	0	0	0	1	0,534
		% coluna	10	0	0	0		
	Fênix APEX	N	9	8	11	7	35	
		% coluna	90	89	100	88		
	Planilhas Eletrônica	N	0	1	0	1	2	
	% coluna	0	11	0	13			
6 – Existe mais algum instrumento usado em segundo plano ou como ferramenta auxiliar no que se refere ao planejamento / controle de seu projeto com a APEX Brasil?	Aplicação Especifica	N	1	0	0	1	2	0,286
		% coluna	10	0	0	13		
	Nenhum	N	0	2	0	1	3	
		% coluna	0	22	0	13		
	Planilhas Eletrônica	N	9	7	11	6	33	
	% coluna	90	78	100	75			
7 - Existe algum curso / treinamento de reciclagem na operacionalização do sistema Fênix para os colaboradores envolvidos no projeto?	Não	N	0	0	1	1	2	0,575
		% coluna	0	0	9	13		
	Sim	N	10	9	10	7	36	
		% coluna	100	100	91	88		
	menos de 10%	N	3	3	0	1	7	
	% coluna	30	33	0	13			
Entre 11% e 20%	N	2	3	6	1	12		
	% coluna	20	33	55	13			
Entre 21% e 30%	N	4	1	1	4	10		
	% coluna	40	11	9	50			
Entre 31% e 40%	N	1	0	2	1	4		
	% coluna	10	0	18	13			
Entre 41% e 50%	N	0	2	0	0	2		
	% coluna	0	22	0	0			
Não sabe	N	0	0	2	1	3		
	% coluna	0	0	18	13			

Continua

	<b>Categoria</b>	<b>Estatística</b>	<b>Alimentos, Bebidas e Agronegócio</b>	<b>Economia Criativa e Serviços</b>	<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>Outros</b>	<b>Total</b>	<b>p-valor</b>
09 - Quando ocorrem desvios significativos em relação ao que foi planejado e pautado nos resultados finalísticos das ações a entidade:	Continua usando o plano original apresentado a APEX	N	0	0	1	0	1	0,138
		% coluna	0	0	9	0		
	Faz revisão geral do plano original	N	0	3	1	3	7	
		% coluna	0	33	9	38		
	Faz uma revisão parcial do plano original	N	10	6	9	5	30	
		% coluna	100	67	82	63		
10 – Em relação ao processo de montagem planejamento e controle, qual seria o ponto de melhoria necessário em sua estrutura de projeto?	Controle	N	3	1	2	4	10	0,678
		% coluna	30	11	18	50		
	Execução	N	1	1	1	0	3	
		% coluna	10	11	9	0		
	Planejamento	N	3	4	2	1	10	
		% coluna	30	44	18	13		
	Nenhum dos itens anteriores	N	1	3	5	2	11	
		% coluna	10	33	45	25		
	Todos os itens anteriores	N	2	0	1	1	4	
		% coluna	20	0	9	13		
11 – Nos últimos projetos gerenciados pela sua entidade foi proposto alguma mudança significativa ao processo de planejamento / controle?	Nenhuma proposta foi feita	N	5	4	4	3	16	0,803
		% coluna	50	44	36	38		
	Sim, a mudança foi aceita e implementada	N	4	5	5	4	18	
		% coluna	40	56	45	50		
	Sim, foi aceita, mas não implementada	N	0	0	2	1	3	
	% coluna	0	0	18	13			
	Somente proposta	N	1	0	0	0	1	
		% coluna	10	0	0	0		
12 – Durante a fase de planejamento estratégico o processo de gestão financeira contribui para tomada de decisão do gestor na discussão com seus pares na elaboração de um novo orçamento?	Não	N	0	1	0	0	1	0,447
		% coluna	0	11	0	0		
	Sim	N	10	8	11	8	37	
		% coluna	100	89	100	100		
13 – Sendo a questão de número 12 positiva resposta: Durante a fase de planejamento estratégico, qual o % de colaboração que o processo de gestão financeira agrega para tomada de decisão na elaboração de ações de um novo orçamento?	menos de 10%	N	0	0	1	0	1	0,724
		% coluna	0	0	9	0		
	Entre 11% e 20%	N	1	0	2	0	3	
		% coluna	10	0	18	0		
	Entre 21% e 30%	N	3	1	1	2	7	
		% coluna	30	11	9	25		
	Entre 31% e 40%	N	1	0	0	1	2	
		% coluna	10	0	0	13		
	Entre 41% e 50%	N	2	1	2	0	5	
		% coluna	20	11	18	0		
maior que 50%	N	30	67	36	38			
	% coluna	3	6	4	3	16		
	Não sabem	N	0	1	1	2	4	
		% coluna	0	11	9	25		
14 – Qual é o % de colaboração que a gestão orçamentária tem durante a tomada de decisão do planejamento operacional a curto, médio e longo prazo?	Entre 11% e 20%	N	2	1	0	2	5	0,815
		% coluna	20	11	0	25		
	Entre 21% e 30%	N	1	1	1	0	3	
		% coluna	10	11	9	0		
	Entre 31% e 40%	N	2	1	3	0	6	
		% coluna	20	11	27	0		
	Entre 41% e 50%	N	1	2	2	1	6	
		% coluna	10	22	18	13		
maior que 50%	N	4	4	4	3	15		
	% coluna	40	44	36	38			
	Não sabem	N	0	0	1	2	3	
		% coluna	0	0	9	25		
15 – Em conformidade com toda a montagem do projeto, o orçamento é consistente com os objetivos estratégicos?	Não	N	0	0	1	1	2	0,5747
		% coluna	0	0	9	13		
	Sim	N	10	9	10	7	36	
		% coluna	100	100	91	88		
16 - A gestão financeira de projetos é feita por:	Outros	N	0	0	1	0	1	0,946
		% coluna	0	0	9	0		
	Profissional CLT contratado da entidade	N	6	4	5	5	20	
		% coluna	60	44	45	63		
	Terceirizado pessoa jurídica	N	4	5	5	3	17	
		% coluna	40	56	45	38		
17 - O controle de documentação fiscal do projeto é feito:	Em escritório terceirizado	N	1	2	2	2	7	0,741
		% coluna	10	22	18	25		
	Em regional na entidade conveniada	N	0	1	0	1	2	
		% coluna	0	11	0	13		
	Na sede da entidade conveniada	N	9	6	9	5	29	
		% coluna	90	67	82	63		
18 - O profissional de gestão orçamentária remete relatórios de previsão x execução para o seu eventual acompanhamento?	Não	N	2	2	1	0	5	0,577
		% coluna	20	22	9	0		
	Sim	N	8	7	10	8	33	
		% coluna	80	78	91	100		
19 - A equipe de gestão trabalha com a geração de relatórios de fluxo de caixa?	Não	N	3	2	1	2	8	0,726
		% coluna	30	22	9	25		
	Sim	N	7	7	10	6	30	
		% coluna	70	78	91	75		

Continuação

							Conclusão	
	Categoria	Estatística	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	Economia Criativa e Serviços	Máquinas e Equipamentos	Outros	Total	p-valor
20 - Caso a última questão seja positiva, com que frequência esse relatório é atualizado?	Diariamente	N	0	0	0	1	1	0,338
		% coluna	0	0	0	13		
	Semanalmente	N	4	0	1	0	5	
		% coluna	40	0	9	0		
	Quinzenalmente	N	1	1	2	1	5	
		% coluna	10	11	18	13		
	Mensalmente	N	2	6	6	3	17	
		% coluna	20	67	55	38		
	Bimestralmente	N	0	1	1	1	3	
		% coluna	0	11	9	13		
	Quadrimestralmente	N	1	0	1	0	2	
		% coluna	10	0	9	0		
	Semestralmente	N	2	1	0	2	5	
		% coluna	20	11	0	25		
21 - Para a prestação de contas do projeto a equipe de gestão utiliza:	Apenas o sistema Fênix	N	5	2	4	1	12	0,095
		% coluna	50	22	36	13		
	Sistema Fênix e outro sistema de gestão de projetos	N	0	0	0	2	2	
		% coluna	0	0	0	25		
	Sistema Fênix e planilhas acessórias	N	5	7	7	5	24	
		% coluna	50	78	64	63		

Fonte: Do autor

A leitura dos dados expressos na tabela 03 demonstra que os resultados capturados no questionário relativos à percepção dos gestores são verdadeiros, uma vez que não foram encontradas significância igual ou menor que 0,05.

Concernente as análises por associação entre o setor e as metodologias (em escala Likert) utilizou-se o cálculo da média e mediana de cada questão por setor, e o teste não paramétrico de Kruskal Wallis para comparação entre k amostras, como segue.

#### 4.11 TESTE DE KRUSKAL WALLIS

Lehmann (2006) define o teste Kruskal-Wallis como sendo não paramétrico e com o objetivo de detectar se existe diferença significativa entre as médias de  $k$ , que possui amostras diferentes.

Este teste é baseado na estatística de postos. Utilizam-se os números de ordem das observações para obter a estatística do teste. Reunem-se as observações de todos os grupos que se pretende comparar ( $k$  amostras), e ordenam-se todas as observações de forma crescente. O número de ordem de cada observação é seu posto. Quando existem observações iguais (empates), o número de ordem a atribuir a cada uma das observações empatadas é o número de ordem médio dos números de ordem que essas observações teriam se não estivessem empatadas.

Sejam  $k$  as amostras em análise, cada um com  $N_i$  repetições, Pretende-se verificar se as  $k$  amostras têm distribuições idênticas.

O teste de hipóteses é:

$H_0$ : As distribuições das  $k$  amostras são idênticas;

$H_1$ : As distribuições das  $k$  amostras diferem na localização.

A estatística de teste é:

$$H = \frac{12}{N \cdot (N + 1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{N_i} - 3 \cdot (N + 1)$$

A variável  $R_i$  é a soma dos números de ordem das  $N_i$  observações do grupo  $i$ .

Se existem números de ordem empatados, a estatística de teste deve ser corrigida para:

$$C = 1 - \frac{\sum_{t=1}^m (u_t^3 - u)}{N^3 - N}$$

Em que  $u_t$  é o número de empates em cada grupo e  $m$  é o número de grupos de ordem empatados.

Desse modo, a tabela 04 mostra as metodologias utilizadas pelos gestores de projetos comparando-as por setor de atuação, como segue:

**TABELA 4 - TESTE DE KRUSKALL-WALLIS PARA DIFERENÇA DAS QUESTÕES DA SEÇÃO DE METODOLOGIAS QUANTO AS CATEGORIAS DE SETOR**

Questão	Categorias de setor	N	Média	Mediana	p-valor
2.1.1 – A estratégia do projeto da sua entidade é efetivamente / claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,4	5	0,6452
	Economia Criativa e Serviços	9	4,3	4	
	Máquinas e Equipamentos	11	4,5	5	
	Outros	8	4,6	5	
2.1.2 – Qualquer desvio significativo em relação ao que foi planejado originalmente em seu projeto faz a entidade programar mudanças rapidamente?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,2	4	0,5929
	Economia Criativa e Serviços	9	4,3	5	
	Máquinas e Equipamentos	11	4,1	4	
	Outros	8	3,9	4	
2.1.3 O sistema Fênix atende toda a demanda gestão de planejamento / controle?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	3,6	4	0,4826
	Economia Criativa e Serviços	9	3,6	4	
	Máquinas e Equipamentos	11	3,5	4	
	Outros	8	2,9	3	

Continua

## Conclusão

Questão	Categorias de setor	N	Média	Mediana	p-valor
2.1.4– O controle orçamentário de projetos de sua entidade é efetivamente / claramente comunicado para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,1	5	0,9284
	Economia Criativa e Serviços	9	4,3	5	
	Máquinas e Equipamentos	11	4,1	5	
	Outros	8	4,1	4	
2.1.5 – A metodologia utilizada pela equipe responsável pelo plano financeiro assegura ao gestor o efetivo acompanhamento dos resultados realizados comparativamente ao que foi planejado originalmente?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,2	4	0,9899
	Economia Criativa e Serviços	9	4,1	4	
	Máquinas e Equipamentos	11	4,1	4	
	Outros	8	4,3	4	
2.1.6 – As metas definidas em comparativo ao que foi orçado auxiliam os gestores na tomada decisão para ações de curto e médio prazo?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,4	4	0,8141
	Economia Criativa e Serviços	9	4,1	5	
	Máquinas e Equipamentos	11	4,5	5	
	Outros	8	4,0	4	
2.1.7– O conjunto de diretrizes estratégicas que visa como premissa orientar o plano financeiro, este, pode assegurar um controle mais balizado da análise SWOT e o cumprimento das ações propostas no projeto?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,3	4	0,0432
	Economia Criativa e Serviços	9	4,2	4	
	Máquinas e Equipamentos	11	3,8	4	
	Outros	8	3,1	3	
2.1.8– A metodologia utilizada pela equipe de planejamento de projetos assegura ao gestor o efetivo acompanhamento dos resultados realizados comparativamente ao que foi planejado?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,2	4	0,9047
	Economia Criativa e Serviços	9	4,1	5	
	Máquinas e Equipamentos	11	4,4	4	
	Outros	8	4,1	4	
2.1.9- O fluxo de caixa é uma ferramenta de uso como relatório suporte para tomada de decisão?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,1	4	0,3616
	Economia Criativa e Serviços	9	3,9	4	
	Máquinas e Equipamentos	11	4,1	5	
	Outros	8	3,4	3	
2.1.10- O plano de ação do projeto de sua entidade é efetivamente / claramente comunicada exclusivamente para os líderes envolvidos.	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	3,8	4	0,6288
	Economia Criativa e Serviços	9	4,0	4	
	Máquinas e Equipamentos	11	3,8	4	
	Outros	8	3,3	3	
2.1.11 - A entidade é inflexível em relação à desvios do que foi planejado originalmente em seu projeto.	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	2,2	2	0,7688
	Economia Criativa e Serviços	9	1,9	2	
	Máquinas e Equipamentos	11	2,4	2	
	Outros	8	1,9	1	
2.1.12- Algumas demandas de gestão de planejamento / controle necessitam de outras plataformas além do sistema Fênix.	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	3,2	4	0,0453
	Economia Criativa e Serviços	9	3,7	3	
	Máquinas e Equipamentos	11	3,3	3	
	Outros	8	4,5	5	
2.1.13- O controle orçamentário de projetos de sua entidade é efetivamente / claramente comunicado Exclusivamente para os líderes envolvidos.	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,1	5	0,0786
	Economia Criativa e Serviços	9	4,1	4	
	Máquinas e Equipamentos	11	3,4	4	
	Outros	8	2,8	3	
2.1.14- O gestor utiliza de meios próprios para o acompanhamento dos resultados do plano financeiro comparativamente ao que foi planejado originalmente.	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	3,7	4	0,2328
	Economia Criativa e Serviços	9	3,8	4	
	Máquinas e Equipamentos	11	2,8	3	
	Outros	8	2,9	3	
2.1.15- A curto e médio prazo no projeto as metas estipuladas em alinhamento ao que foi orçado auxiliam o gestor na tomada de decisão.	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	4,0	4	0,8484
	Economia Criativa e Serviços	9	4,0	4	
	Máquinas e Equipamentos	11	4,4	5	
	Outros	8	4,1	4	
2.1.16- O conjunto de diretrizes estratégicas que visa como premissa orientar o plano financeiro não atende a expectativa, e acaba por confundir os indivíduos envolvidos, prejudicando o cumprimento das ações propostas no projeto.	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	1,9	2	0,8933
	Economia Criativa e Serviços	9	1,9	2	
	Máquinas e Equipamentos	11	1,9	1	
	Outros	8	1,5	2	

Fonte: Do autor

O teste de Kruskal Wallis demonstrou que há significância estatística (p-valor abaixo de 0.05) na diferença entre os setores de empresa quanto à questão 2.1.7 e 2.1.12.

A questão 2.1.7, que trata da importância que possui o plano financeiro nas análises SWOT e no cumprimento das ações, teve mais concordância no setor de alimentos, bebidas e agronegócios e no de economia criativa, do que nos setores de máquinas e equipamentos e no grupo “outros”.

A afirmação 2.1.12 que dialoga sobre a necessidade de outras ferramentas além do sistema Fênix-Apex obteve maior concordância no agrupamento “outros” do que nos demais setores. Tendo-se em mente que o grupo “outros” é composto pelos setores de casa e construção, moda e tecnologia e saúde, são dados que merecem atenção e reflexão, pois a necessidade de ajustes no sistema de planejamento e controle da Apex ficou evidente em várias questões desta pesquisa.

#### 4.12 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Serão apresentados os resultados dos questionários que foram preenchidos e devolvidos a este pesquisador. A primeira parte do questionário analisou o perfil da entidade e dos respondentes. As assertivas seguintes objetivaram compreender a correlação entre a percepção do gestor e das metodologias de planejamento e controle orçamentário, utilizadas por estas entidades. Por fim, a última parte do questionário foi composta por questões, que conforme os descritos na metodologia seguiram a escala de Likert.

#### 4.13 ANÁLISE DESCRITIVA - PERFIL DA ENTIDADE E DOS RESPONDENTES

A amostra final deste estudo foi composta por 38 respondentes, ou seja, 53,52% do total das entidades conveniadas a Apex-Brasil, conforme consta no anexo 1.

A tabela 05 mostra que dos respondentes 29% pertencem ao setor de máquinas e equipamentos, 26% ao de alimentos, bebidas e agronegócios, 24% fazem parte do setor de economia criativa e serviços, 11% compõem o setor de tecnologia e saúde, 5% ao setor de moda e 5% pertencem ao setor de casa e construção. Sendo assim, é correto afirmar que esta pesquisa conseguiu contemplar todos os setores da economia ligados a Apex-Brasil, citados nesta exploração.

**TABELA 5 - DESCRIÇÃO DO PERFIL DA ENTIDADE**

Seção	Questão	Categoria	N	%	
1,1	1 – Qual o setor da economia representado por sua entidade?	Alimentos, Bebidas e Agronegócio	10	26	
		Casa e Construção	2	5	
		Economia Criativa e Serviços	9	24	
		Moda	2	5	
		Máquinas e Equipamentos	11	29	
			Tecnologia e Saúde	4	11
	2 – Qual o número de funcionários da sua entidade?	Menos de 20 funcionários	29	76	
		Entre 20 – 40 funcionários	5	13	
		Maior que 60 funcionários	4	11	
	3 – Quantos membros fazem parte da equipe de Planejamento Execução e Controle do convênio com a APEX Brasil?	Menos de 2 pessoas	4	11	
		Entre 2 – 5 pessoas	30	79	
Entre 5 – 10 pessoas		3	8		
Mais que 10 pessoas		1	3		
4 – Qual o aporte total do projeto conveniado com a APEX Brasil atualmente?	Inferior a R\$ 1 milhão	4	11		
	Entre R\$ 1 mi e R\$ 5.999.999 mi	25	66		
	Entre R\$ 6 mi e R\$ 10.999.999 mi	5	13		
	Entre R\$ 11 mi e R\$ 15.999.999 mi	3	8		
		Superior a R\$ 20 milhões	1	3	

Fonte: Do autor

É possível observar ainda que pelas respostas obtidas, 76% das entidades conveniadas trabalham com menos de 20 funcionários, 13% oscilam entre 20 e 40 colaboradores e apenas 11% operam com mais de 60 trabalhadores. Alguns destes colaboradores podem em alguns casos, ser contratados com verbas dos projetos, conforme o explicado no item 4.6- Recursos Humanos.

Sendo o planejamento essencial para a gestão das organizações (LEITE et al., 2008), o item 1.1 da tabela 5 demonstra que apenas 3% das entidades respondentes utilizam mais de 10 pessoas para os processos de planejamento e controle orçamentário, 8% destacaram entre 5 e 10 pessoas para este serviço, 79% têm entre 2 e 5 pessoas para realizar estas operações e 11% destinam 1 pessoa para executar as tarefas de planejamento e controle.

Quanto ao aporte de recursos oriundos do INSS para o desenvolvimento dos projetos, a tabela 5 revela valores magníficos. Para 3% das entidades os valores são acima de 20 milhões, 8% receberam entre 11 e 15.999.999 milhões, 13% auferiram entre 6 e 10.999.999 milhões, 66% trabalharam com verbas entre 1 e 5.999.999 milhões e 11% dos respondentes operaram com menos de 1 milhão de reais.

Ainda com a intenção de traçar perfis, a tabela 6 mostra o perfil do respondente.

Quanto à formação dos responsáveis pelos projetos, os resultados revelam que, o nível de formação, em geral, é algo a que se dá muita importância (DAFT, 2005). Das 38 entidades, 16% dos gestores possuem ou estão cursando o *strictu-sensu*, divididos entre 5% que estão estudando mestrado ou doutorado e 11% que já possuem o título de mestre. A pós-graduação completa atinge o percentual de 47% e a incompleta/cursando 8%. Em relação aos demais, 26% têm o nível superior completo e apenas 3% o estão cursando.

Daft (2005, p. 347) denomina essa preocupação com a homogeneização educacional das organizações como isomorfismo<sup>20</sup> mimético e diz que assim “as sensações de incerteza da gerência serão reduzidas, e a imagem da empresa será melhorada”.

As informações da tabela 06 esclarecem que dos participantes desta pesquisa 18% são CEO/VP/Diretor, 63% são controladores ou gerentes, 13% exercem outros cargos ligados à área de planejamento e controle e 5% responderam, mas atuam em outras áreas que não se relacionam ao planejamento e controle dos projetos Apex-Brasil.

---

<sup>20</sup> O isomorfismo é um processo em que as organizações assemelham-se umas as outras, obtendo um efeito de homogeneização (HAWLEY, 1968, p. 40, tradução nossa).



**TABELA 6 - DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES**

Seção	Questão	Categoria	N	%
	1 - Qual o nível de graduação do Gestor de Projetos da entidade conveniada?	Mestrado / Doutorado cursando /	2	5
		Mestrado completo	4	11
		Pós Graduação completa	18	47
		Pós Graduação cursando / incompleto	3	8
		Superior cursando / incompleto	1	3
		Superior completo	10	26
	2 – Qual a sua função / responsabilidade na entidade?	CEO, VP, Diretor	7	18
		Controller ou Gerente	24	63
		Outros cargos (na área de planejamento / controle)	5	13
		Outros cargos (não relacionados a planejamento/ controle)	2	5
1,2	3 – Comparativamente com as suas outras responsabilidades desempenhadas na entidade, qual o grau de importância do processo de planejamento / controle para o sucesso do projeto com a APEX - Brasil?	Importante	6	16
		Muito importante	31	82
		Parcialmente importante	1	3
	4 – Como você descreve o seu envolvimento no processo de planejamento / controle no projeto APEX?	Envolvido	6	16
		Parcialmente envolvido	1	3
		Totalmente envolvido	31	82
	5 – Qual o % do seu tempo semanal é utilizado com a gestão do projeto conveniado com a APEX?	Entre 11% e 30%	5	13
		Entre 31% e 50%	8	21
		Maior que 70%	24	63
		Não sabem	1	3
	6 – Quantas horas por mês você utiliza para gerenciar e revisar os resultados preliminares? (orçado x realizado)	Menor que 10 horas	8	21
		Entre 10 – 20 horas	19	50
		Entre 21 – 30 horas	5	13
		Maior que 30 horas	6	16
	7 – Como gestor, você adota uma política de treinamento de seus colaboradores em relação ao planejamento, execução e controle?	Eventualmente	18	47
		Nunca	2	5
		Sempre	18	47

Fonte: Do autor

As assertivas foram elaboradas com a função de confirmarem umas as outras ou identificar possíveis paradoxos. Assim, os itens 3, 4, 5 e 6 estão interligados e apontaram para o fato de que 82% dos respondentes consideram os processos de planejamento e controle muito importantes, 16% os entendem como importantes e para 3% eles são parcialmente importantes.

Os mesmos percentuais foram encontrados respectivamente na questão 4 que trata do envolvimento nos processos de planejamento e controle.

A confirmação das questões 3 e 4 aparecem nas questões 5 e 6 em que 63% dos respondentes declaram destinar mais que 70% de seu tempo aos processos de planejamento e controle, 21% utilizam entre 31 e 50% do tempo, 13% dedicam entre

11 e 30% e apenas 3% não tem noção de quanto tempo separam para planejar e controlar os projetos conveniados a Apex.

Esses dados demonstram que a maioria das entidades participantes desta pesquisa considera de fato, relevante o sistema de controle concernente aos projetos da Apex-Brasil. (FREZATTI, 2007; LUNKES, 2007).

As pesquisas de Souza (2007) e de Lavarda e Pereira (2011) também demonstraram que as empresas consideram relevantes os processos de planejamento e controle. Na primeira 70% dos respondentes consideraram importante ou muito importante estas etapas, e a segunda observou que a diretoria estratégica realiza reuniões específicas para tratar desses assuntos.

A questão 7 refere-se ao treinamento oferecido pela entidade a seus colaboradores a fim de assegurar a qualidade nesses processos de manejo e fiscalização. Dos questionados 47% afirmaram que a capacitação ocorre frequentemente, 47% ocasionalmente e 5% que essa qualificação não acontece nunca.

Esse último grupo que declara nunca receber especialização pode representar algum tipo de problema para a qualidade na gestão dos projetos da Apex-Brasil, uma vez que o Sistema Integrado de Gestão sofre mudanças, sempre que necessário e conseqüentemente a atualização dos usuários é imprescindível.

#### 4.14 ANÁLISE DESCRITIVA- PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Neste item é analisada a percepção que têm os gestores quanto à determinação e alcance das metas, bem como a concepção que manifestam sobre os processos de planejamento, controle de projetos, estrutura decisória, procedimentos burocráticos e o uso de ferramentas para auxiliar todas essas rotinas.

A tabela 7 demonstra as impressões que têm os gestores sobre métodos e prazos.

**TABELA 7 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES - PARTE 01**

Questão	Categoria	N	%
1 – Como você descreve a estrutura decisória do processo de planejamento / controle do Projeto APEX?	Colaborativo (Top-Down & Bottom-Up)	33	87
	Nenhum	1	3
	Top-Down (de cima para baixo)	4	11
2 – Qual o ciclo de preparação ou ajuste para apresentação do planejamento / controle?	Mensal	5	13
	Trimestral	9	24
	Semestral	12	32
	Anual	5	13
3 – A definição das metas traçadas no planejamento são:	Bianual	7	18
	Desafiadoras	21	55
	Muito desafiadoras	7	18
4 – Quanto tempo leva o processo de planejamento do início até a sua finalização?	Parcialmente conservadora	10	26
	menos de 2 meses	5	13
	Entre 2 – 3 meses	20	53
	Entre 3 – 4 meses	8	21
	Entre 4 – 5 meses	3	8
	maior que 5 meses	2	5

Fonte: Do autor

A observação da tabela 7 revela que para 87% dos respondentes a estrutura decisória dos processos de planejamento e controle ligados a Apex-Brasil são colaborativos, ou seja, existe a possibilidade de discussão, avaliação e sugestão dos participantes (envolvidos no projeto). Para 11% as decisões são tomadas de cima para baixo, isto é, as deliberações são ditadas pela alta diretoria e precisam ser cumpridas sem que haja espaço para outras propostas. Os outros 3% não manifestaram opinião sobre o assunto.

Sobre isso, Souza (2007) diz que uma abordagem top-down, apesar de ser mais rápida, tende a produzir poucos resultados, uma vez que é imposta. Em sua pesquisa ele encontrou resultados mais colaborativos (61%) que impositivos (21%), assim como nas entidades pesquisadas neste estudo.

Os projetos apresentados à Apex têm um ciclo, isto é, um prazo médio para que as entidades preparem o seu planejamento ou o ajustem a fim de executar conforme o planejado. Assim, a questão 2 da tabela 7 diz respeito ao período que cada entidade apresenta um novo planejamento à Apex. As respostas obtidas demonstraram que 18% das entidades levam em média 2 anos, 13% apresentam projetos anualmente, 32% iniciam um novo processo a cada 6 meses, 24% trimestralmente e 13% trabalham com projetos mensais.

Quanto às metas estabelecidas nesses diferentes ciclos de planejamento 18% as veem como muito desafiadoras, 55% as consideram desafiadoras e para 26% elas são parcialmente conservadoras. No estudo de Souza (2007), os percentuais sobre esta visão que têm os gestores assemelham-se consideravelmente, sendo 73% e 29% respectivamente.

Uma vez planejados, os projetos<sup>21</sup> precisam ser elaborados e todas as ações pormenorizadas. Para isso, 13% das entidades utilizam menos de 2 meses, 53% de 2 a 3 meses, 21% delas precisam de 3 a 4 meses, 8% entre 4 e 5 meses e 5% usam mais de 5 meses para elaborar e descrever todas as ações que o projeto terá.

Com o propósito de padronizar os processos de planejamento, controle das verbas, das ações e montagem dos projetos, o Manual de Procedimentos da Apex (APEX BRASIL, 2012a) institucionalizou o uso do programa FÊNIX para todas as entidades representativas.

Quando as organizações são obrigadas a seguir um modelo, constitui-se o isomorfismo coercitivo (DAFT, 2005), sendo neste caso, a obrigatoriedade do uso do sistema Fênix.

Dessa forma, a formulação das perguntas da tabela 08 pretendeu mostrar a visão que têm os gestores de projetos sobre o uso desse instrumento, e se na prática diária, eles percebem a necessidade de utilização de outras ferramentas além do sistema oficial da Apex.

**TABELA 8 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES - PARTE 02**

Questão	Categoria	N	%
5 – Qual software / aplicação você ou sua equipe utiliza para o processo de planejamento / controle na montagem dos projetos conveniados com a APEX Brasil?	Aplicação Especifica para Planejamento	1	3
	Fênix APEX	35	92
	Planilhas Eletrônicas	2	5
6 – Existe mais algum instrumento usado em segundo plano ou como ferramenta auxiliar no que se refere ao planejamento / controle de seu projeto com a APEX Brasil?	Aplicação Especifica para Planejamento	2	5
	Nenhum	3	8
	Planilhas Eletrônicas	33	87
7 - Existe algum curso / treinamento de reciclagem na operacionalização do sistema Fênix para os colaboradores envolvidos no projeto?	Não	2	5
	Sim	36	95

Fonte: Do autor

A leitura da tabela 8 revela que 92% dos respondentes utilizam o sistema Fênix-Apex<sup>22</sup>, 5% utilizam planilhas eletrônicas e 3% usam aplicação específica para planejamento. Esse percentual de 8% que se vale de outras metodologias pode ser ocasionado por falta de alguma liberação operacional ou por falta de treinamento devido à complexidade do sistema.

Precisa ganhar destaque nesta pesquisa o percentual de 92% referente aos gestores de projetos que afirmam usar ferramentas auxiliares de planejamento e

<sup>21</sup> O PS tem duração mais longa, já o PA ou o PE são de execução em um curto espaço de tempo.

<sup>22</sup> O Sistema Integrado de Gestão (SIG) foi renomeado recentemente e agora é conhecido por Fênix-Apex.

controle ao sistema oficial da Apex. Eles estão divididos entre 87% que utilizam planilhas eletrônicas e 5% que usam aplicação específica para planejamento. Apenas 8% declaram não utilizar nenhum sistema auxiliar.

Sobre a obrigatoriedade e coerção de algumas práticas nas organizações, Daft (2005, p. 348) afirma que “não há garantia de maior eficácia, [...] apenas parecerão mais eficazes, e serão aceitas como legítimas no ambiente”. Esta afirmação pôde ser atestada pelos percentuais apresentados.

Esses percentuais merecem atenção da Apex, pois revelam que algo precisa ser melhorado no sistema. Apesar disso, eles confirmam os estudos de Souza (2007) e de Lavarda e Pereira (2011), que constaram que apesar de possuírem software dedicado, 95% das empresas acusaram a necessidade do uso das planilhas eletrônicas para auxiliar o planejamento e o controle.

A pergunta 7 da tabela 08, correlaciona-se com a pergunta de mesmo número na tabela 06, porque trata de capacitação e treinamento, que devem estar previstos no orçamento da empresa. Dos 38 respondentes, 95% dizem receber cursos de reciclagem para operacionalização do Fênix-Apex e 5%, assim como o mesmo percentual da tabela 06, alegam falta de capacitação. Esta inexistência de treinamento pode em alguns casos, explicar os 8% que não utilizam o sistema Fênix-Apex.

Apesar dos planejamentos estratégico, tático e operacional já terem sido traçados é preciso ressaltar a importância do controle. Ele é a verificação se os planos estão sendo seguidos (CORREIA NETO, 2011).

Esse processo de revisão periódica que acontece durante os projetos averigua se os objetivos estão sendo atingidos. A tabela 09 trata sobre esse ponto nos projetos.

**TABELA 9 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES - PARTE 03**

8 – Qual o % do tempo mensal utilizado para a montagem do orçamento e as revisões periódicas?	menos de 10%	7	18
	Entre 11% e 20%	12	32
	Entre 21% e 30%	10	26
	Entre 31% e 40%	4	11
	Entre 41% e 50%	2	5
	Não sabe	3	8
09 - Quando ocorrem desvios significativos em relação ao que foi planejado e pautado nos resultados finalísticos das ações a entidade:	Continua usando o plano original apresentado	1	3
	Faz revisão geral do plano original	7	18
	Faz uma revisão parcial do plano original	30	79
10 – Em relação ao processo de montagem planejamento e controle, qual seria o ponto de melhoria necessário em sua estrutura de projeto?	Controle	10	26
	Execução	3	8
	Nenhum dos itens anteriores	11	29
	Planejamento	10	26
	Todos os itens anteriores	4	11
11 – Nos últimos projetos gerenciados pela sua entidade foi proposta alguma mudança significativa ao processo de planejamento / controle?	Nenhuma proposta foi feita	16	42
	Sim, a mudança foi aceita e implementada	18	47
	Sim, foi aceita, mas não implementada	3	8
	Somente proposta	1	3

Fonte: Do autor

A partir da leitura dos dados da tabela 09 é correto dizer que 5% dos gestores separam entre 41% e 50% das horas de trabalho mensais para montagem do orçamento e revisões periódicas, 11% deles gastam entre 31% e 40% com esta tarefa, 26% utilizam entre 21% e 30% organizando e revisando o orçamento, 32% destinam entre 11% e 20% do tempo para isso, 18% dedicam menos de 10% do tempo e 8% alega não saber quanto tempo emprega nesta questão.

Sendo umas das funções do controle a de corrigir atitudes que influenciarão nos resultados (CORREIA NETO, 2011), pode-se dizer que 79% das entidades revisa parcialmente o planejamento original quando desvios significativos são identificados, 18% revisam-no totalmente e 3% continuam usando o plano original apesar do diagnóstico de erros expressivos para os resultados do projeto.

Na pesquisa de Souza (2007) a principal falha no processo de planejamento foi a execução das tarefas (42%), diferentemente dos resultados encontrados na pesquisa com as entidades ligadas a Apex-Brasil, que apontou para este item deficiência de apenas 8%.

Na presente pesquisa, as maiores falhas foram encontradas nos processos de planejamento e de controle obtendo um percentual igual de 26% de reprovação. Dos participantes 11% assinalaram que todos os itens anteriores precisam sofrer melhorias, contrapondo-se ao elevado percentual de 30% encontrado por Souza (2007). Os outros 29% alegaram que nenhum dos pontos levantados nessa questão precisa ser aperfeiçoado.

Estando ainda em pauta os quesitos melhoria e aperfeiçoamento, e tendo-se em vista que o planejamento precisa ser flexível, conforme defendem Sá e Moraes (2005), 47% dos respondentes afirmam que nos projetos gerenciados por sua entidade durante os processos de planejamento e controle mudanças significativas foram aceitas e implementadas, 8% dizem que alterações consideráveis foram aceitas, mas não implementadas, em 3% das entidades as mudanças foram apenas propostas e em 42% as alterações sequer foram cogitadas. Esse último resultado alinha-se com a pesquisa de Souza (2007), que também encontrou uma alta alíquota de empresas (37%) que não fazem as mudanças necessárias.

A tabela 10 dispõe sobre a influência que a gestão financeira tem sobre os processos de planejamento e sobre as decisões.

**TABELA 10 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES - PARTE 04**

Questão	Categoria	N	%
12 – Durante a fase de planejamento estratégico o processo de gestão financeira contribui para tomada de decisão do gestor na discussão com seus pares na elaboração de um novo orçamento?	Não	1	3
	Sim	37	97
13 – Sendo a questão de número 12 positiva resposta: Durante a fase de planejamento estratégico, qual o % de colaboração que o processo de gestão financeira agrega para tomada de decisão na elaboração de ações de um novo orçamento?	menos de 10%	1	3
	Entre 11% e 20%	3	8
	Entre 21% e 30%	7	18
	Entre 31% e 40%	2	5
	Entre 41% e 50%	5	13
	Não sabem	4	11
14 – Qual é o % de colaboração que a gestão orçamentária tem durante a tomada de decisão do planejamento operacional a curto, médio e longo prazo?	maior que 50%	16	42
	Entre 11% e 20%	5	13
	Entre 21% e 30%	3	8
	Entre 31% e 40%	6	16
	Entre 41% e 50%	6	16
	Não sabem	3	8
15 – Em conformidade com toda a montagem do projeto, o orçamento é consistente com os objetivos estratégicos?	Não	2	5
	Sim	36	95

Fonte: Do autor

A maior parte dos respondentes que representam suas respectivas entidades concorda que a gestão financeira contribui no processo de planejamento estratégico. O percentual aqui é de 97% contra apenas 3% que alegam não haver relação entre eles. A pesquisa de Souza (2007) obteve um índice positivo para esta questão de 69% e a de Lavarda e Pereira (2011) demonstrou que a Royal Ciclo atribui a este item tanta importância, que o alinha ao da empresa italiana Selle Royal, sócia em 50% do capital.

Assim sendo, a questão 13 tornou-se pertinente neste instrumento de pesquisa, em que 42% dos participantes declararam que a gestão financeira contribui em mais de 50% para a tomada de decisão e a elaboração de um novo orçamento, 13% disseram que essa contribuição fica entre 41% e 50%, para 5% o

nível de importância da gestão financeira está entre 31% e 40%, outros 18% apontam para uma relevância entre 21% e 30%, tal contribuição na visão de 8% fica entre 11% e 20%, e os demais 3% acreditam que o grau de significância desta questão está abaixo de 10%. Para esta questão, Santos (2009) encontrou o percentual de 89% de respondentes que disseram utilizar o relatório financeiro para a confecção de um novo orçamento.

Lunkes, Feliu e Rosa (2011) defendem que o orçamento além de controlar e orientar o desempenho também serve como direcionamento rumo aos objetivos, por isso em 95% das entidades o orçamento é compatível com os objetivos estratégicos, já para 5% isso não é realidade.

Percentuais entre 3% e 8% repetem-se em diversos pontos desta pesquisa: os que não recebem treinamentos periódicos, que não usam o sistema Fênix, aqueles que não veem integração entre a gestão financeira e as decisões e os que não enxergam compatibilidade entre orçamento e objetivos. Esses fatos merecem reflexão e sugerem que pessoas com pouco treinamento, oferecem resultados compatíveis com o treinamento que receberam.

A última tabela que referencia a percepção que têm os gestores sobre os procedimentos e metodologias adotados durante os projetos ligados a Apex-Brasil é a tabela 11, que tratou questões mais burocráticas e corporativas.

**TABELA 11 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES - PARTE 05**

Questão	Categoria	N	%
16 - A gestão financeira de projetos é feita por:	Outros	1	3
	Profissional CLT contratado da Entidade	20	53
	Terceirizado pessoa jurídica	17	45
17 - O controle de documentação fiscal do projeto é feito:	Em escritório terceirizado	7	18
	Em regional na entidade conveniada	2	5
	Na sede da entidade conveniada	29	76
18 - O profissional de gestão orçamentária remete relatórios de previsão x execução para o seu eventual acompanhamento?	Não	5	13
	Sim	33	87
19 - A equipe de gestão trabalha com a geração de relatórios de fluxo de caixa?	Não	8	21
	Sim	30	79
20 - Caso a ultima questão seja positiva, com que frequência esse relatório é atualizado?	Diariamente	1	3
	Semanalmente	5	13
	Quinzenalmente	5	13
	Mensalmente	17	45
	Bimestralmente	3	8
	Quadrimestralmente	2	5
21 - Para a prestação de contas do projeto a equipe de gestão utiliza:	Semestralmente	5	13
	Apenas o sistema Fênix	12	32
	Sistema Fênix e outro sistema de gestão de projetos	2	5
	Sistema Fênix e planilhas acessórias	24	63

Fonte: Do autor



As respostas mostram que em 53% das entidades, a gestão financeira é feita por um profissional contratado pela entidade, em 45% este serviço é terceirizado e 3% optaram por outras formas.

Em 76% das entidades o controle fiscal dos documentos relativos aos projetos conveniados a Apex é feito pela própria organização, em 5% este serviço é feito em uma regional da própria entidade e 18% dos casos nomearam um escritório terceirizado.

Com o objetivo de permitir o acompanhamento periódico da previsão e execução das ações, 87% dos gestores financeiros emitem relatórios periódicos direcionados aos gestores dos projetos, e 13% dos controladores financeiros não desenvolveram este hábito. O estudo de Lavarda e Pereira (2011) também apontou uma alta utilização destes relatórios de desempenho na Royal Ciclo S/A.

Segundo Correia Neto (2011), a mensuração dos resultados financeiros é feita através do fluxo de caixa. Dessa forma, 79% dos respondentes declararam que a equipe gestora dos projetos emite relatórios de fluxo de caixa, mas para 21% dos respondentes isso não é verdade. Resultado aproximado foi encontrado por Souza (2007) que obteve em sua amostra 72% de empresas que operam com o relatório do fluxo de caixa.

No caso dos que responderam positivamente a emissão de relatórios de fluxo de caixa, 13% das equipes gestoras o fazem semestralmente, 5% quadrimestralmente, 8% bimestralmente, 45% mensalmente, 13% quinzenalmente, 13% semanalmente e 3% diariamente.

Conforme o descrito no item 4.7, as prestações de contas dos projetos Apex são feitas semestralmente ou no uso de 70% da verba. Sobre os instrumentos utilizados para este processo 63% disseram que utilizam o sistema Fênix-Apex em conjunto com planilhas acessórias, 5% utilizam o sistema Fênix e outro sistema de gestão de projetos e 32% usam apenas o sistema Fênix.

Alguns dos resultados obtidos neste estudo como, por exemplo, os 32% deste último grupo que não usam apenas o sistema Fênix e precisam complementar com outras ferramentas ou os 8% encontrados na tabela 08, sugerem que o sistema precisa de ajustes, e sugere-se o auxílio dos próprios usuários para alterá-lo.

#### 4.15 ANÁLISE DESCRITIVA- CONSTRUCTOS

Nesta seção são avaliadas as respostas dos sujeitos de acordo com a escala de Likert, conforme exposto na metodologia.

Também é correto considerar que as assertivas que seguem foram elaboradas a fim de confirmar umas as outras, bem como ratificar as questões anteriores que demonstraram a percepção dos gestores.

Assim, a tabela 12 traz os primeiros resultados obtidos através da escala de Likert sobre as metodologias utilizadas pelas entidades representativas nos projetos conveniados a Apex-Brasil. As assertivas abordaram questões como efetividade na comunicação, desvios e controle:

**TABELA 12 - METODOLOGIA E COMUNICAÇÃO**

Questão	Estatística	Resposta				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sem opinião	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2.1.1 – A estratégia do projeto da sua entidade é efetivamente / claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento.	N	-	-	5	10	23
	%	-	-	13	26	61
2.1.2 – Qualquer desvio significativo em relação ao que foi planejado originalmente em seu projeto faz a entidade programar mudanças rapidamente	N	-	3	6	12	17
	%	-	8	16	32	45
2.1.3 O sistema Fênix atende toda a demanda gestão de planejamento / controle.	N	-	11	7	13	7
	%	-	29	18	34	18
2.1.4– O controle orçamentário de projetos de sua entidade é efetivamente / claramente comunicado para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento.	N	1	3	4	11	19
	%	3	8	11	29	50

Fonte: Do autor

Nos projetos executados pelas entidades conveniadas a Apex-Brasil, é correto considerá-la boa na maioria das entidades, uma vez que 87% dos sujeitos optaram por concordar total ou parcialmente com esta questão, e nenhum deles escolheu a opção que dizia o contrário. Souza (2007) confirma que em geral, os indivíduos envolvidos no planejamento possuem uma comunicação clara, pois encontrou para esta questão em seu estudo, o percentual positivo de 83%.

Assim como o resultado da tabela 09<sup>23</sup> encontrado na questão 9, a maioria aqui representada por 77% dos respondentes, declara que quando um desvio significativo é identificado no projeto, a entidade programa as mudanças necessárias. Para 8% essas mudanças não ocorrem como deveriam.

<sup>23</sup> 3% continuam usando o plano original, mesmo após a identificação de desvios significativos.

O resultado do item 2.1.3 que perguntou sobre a funcionalidade do sistema Fênix mais uma vez merece atenção, pois apenas 18% consideram-no completo a ponto de atender a todas as necessidades dos usuários do projeto. Para 34% esta afirmação tem concordância parcial e a porcentagem de 29% diverge parcialmente dessa assertiva. Na tabela 8<sup>24</sup> questão 6 uma alta porcentagem de usuários também alegou necessitar outras ferramentas de controle, pois o sistema oficial da Apex não sana todas as necessidades.

Referente ao controle orçamentário, 79% dos participantes manifestou que há comunicação clara entre os indivíduos envolvidos no processo de planejamento, contra 3% que discordam totalmente e 8% que discordaram parcialmente dessa afirmativa. Logo, esta questão identificou a necessidade de melhora na comunicação entre os sujeitos dos projetos em 11% das entidades representativas.

A tabela 13 apresenta as metodologias utilizadas para acompanhar os procedimentos e resultados nos projetos ligados a Apex-Brasil.

**TABELA 13 - METODOLOGIA DE ACOMPANHAMENTO**

Questão	Estatística	Resposta				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sem opinião	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2.1.5 – A metodologia utilizada pela equipe responsável pelo plano financeiro assegura ao gestor o efetivo acompanhamento dos resultados realizados comparativamente ao que foi planejado originalmente.	N	-	3	3	17	15
	%	-	8	8	45	39
2.1.6 – As metas definidas em comparativo ao que foi orçado auxiliam os gestores na tomada decisão para ações de curto e médio prazo.	N	-	2	4	14	18
	%	-	5	11	37	47
2.1.7– O conjunto de diretrizes estratégicas que visa como premissa orientar o plano financeiro, este, pode assegurar um controle mais balizado da análise SWOT e o cumprimento das ações propostas no projeto.	N	-	3	9	15	11
	%	-	8	24	39	29
2.1.8– A metodologia utilizada pela equipe de planejamento de projetos assegura ao gestor o efetivo acompanhamento dos resultados realizados comparativamente ao que foi planejado.	N	-	1	6	15	16
	%	-	3	16	39	42
2.1.9- O fluxo de caixa é uma ferramenta de uso como relatório suporte para tomada de decisão.	N	1	2	11	10	14
	%	3	5	29	26	37

Fonte: Do autor

O responsável legal pelos projetos da Apex-Brasil nas entidades é o gestor de projetos. Dessa forma cabe a ele, que ocupa um alto nível hierárquico, distribuir autoridade, trabalho, recursos e acompanhar se os objetivos estão sendo alcançados (LISBOA, 2004).

Por esta razão a assertiva 2.1.5 questionou se a metodologia utilizada pelas equipes permite ao gestor amplo acompanhamento dos resultados. 84% das

<sup>24</sup> 92% dos gestores afirmaram utilizar outras ferramentas de planejamento e controle.

entidades indicam uma metodologia eficaz para este fim. Para 8% essa a eficiência desses métodos precisa melhorar bastante.

Lunkes, Feliu e Rosa (2011) atribuem ao orçamento a tarefa de comparar o planejado com o alcançado. Os integrantes desta pesquisa avaliaram positivamente esse quesito em suas entidades, pois 84% concordaram que a comparação das metas definidas com o que foi orçado auxiliam os gestores a tomar decisões. Em 5% das organizações este item talvez precise ser reavaliado. A pesquisa de Santos (2009) autentica a relevância desse processo, uma vez que detectou o índice de 78% de empresas que declararam acompanhar o planejamento através do orçamento.

Segundo Frezatti (2007) o plano financeiro orienta a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, do mesmo modo que proporciona o cumprimento do que foi planejado e o mesmo é verdade para 68% dos respondentes. 8% discordam dessa afirmativa e uma porcentagem intrigante de 24% não expressou opinião.

A assertiva 2.1.8 indagou sobre a conexão entre a metodologia da equipe de planejamento e o acompanhamento do gestor na comparação com os resultados. Em 81% dos casos os métodos utilizados foram considerados adequados para o acompanhamento dos gestores, 3% discordam disso e 16% não emitiram opinião.

Na tabela 11 que mostrou a percepção dos gestores, 79% dos respondentes declararam que a equipe gestora emite relatórios de fluxo de caixa. Na tabela 13, 63% dos participantes concordam que em suas respectivas entidades, o relatório de fluxo é usado como suporte para tomar decisões, 5% discordou e 29% não emitiram opinião sobre esta questão. O estudo de Santos (2009) encontrou um resultado parecido, indicando um percentual de 67% do uso desses relatórios para a tomada de decisão.

A tabela 14 aborda questões comunicativas, sob a perspectiva da escala de Likert.

**TABELA 14 - METODOLOGIA - COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO E DO CONTROLE**

Questão	Estatística	Resposta				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sem opinião	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2.1.10 - O plano de ação do projeto de sua entidade é efetivamente / claramente comunicado exclusivamente para os líderes envolvidos.	N	2	4	9	10	13
	%	5	11	24	26	34
2.1.11 - A entidade é inflexível em relação à desvios do que foi planejado originalmente em seu projeto.	N	15	9	10	3	1
	%	39	24	26	8	3
2.1.12 - Algumas demandas de gestão de planejamento / controle necessitam de outras plataformas além do sistema Fênix.	N	3	2	10	15	8
	%	8	5	26	39	21
2.1.13 - O controle orçamentário de projetos de sua entidade é efetivamente / claramente comunicado Exclusivamente para os líderes envolvidos.	N	4	4	7	11	12
	%	11	11	18	29	32

Fonte: Do autor

Através da tabela 14, verifica-se que para 60% dos sujeitos deste estudo o plano de ação do projeto de sua entidade é comunicado exclusivamente aos líderes, em 16% os demais envolvidos também são informados do plano de ação, 24% não deram opinião.

Para validar o resultado encontrado na tabela 09<sup>25</sup>, o item 2.1.11 rerepresentou a questão de desvios significativos e constatou que 63% encontram flexibilidade em suas entidades quando alterações nos planejamentos originais são necessárias. Em 11% das respostas averiguou-se a necessidade de reexaminar a posição da entidade quando houver desvios.

A funcionalidade do sistema Fênix foi rediscutida na tabela 14 e mostrou que 60% das entidades utilizam outros instrumentos nos processos de planejamento e controle. A análise desta tabela ainda permite dizer que apenas 8% utilizam apenas o sistema Fênix, e um percentual considerável de 26% não opinou. Esse resultado correlaciona-se com o encontrado na tabela 08, que mostrou a percepção dos gestores sobre o assunto.

Quanto à comunicação de dados do controle orçamentário 61% dizem que ela só ocorre para os líderes, em 22% as informações são divididas entre mais membros da equipe do projeto e 18% não souberam responder.

Por fim, a tabela 15 apresenta os últimos resultados obtidos nesta pesquisa.

<sup>25</sup> 77% dos respondentes declaram que quando necessário, a entidade programa mudanças.

**TABELA 15 - METODOLOGIA- ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS E METAS**

Questão	Estatística	Resposta				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sem opinião	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2.1.14 - O gestor utiliza de meios próprios para o acompanhamento dos resultados do plano financeiro comparativamente ao que foi planejado originalmente.	N	5	6	9	9	9
	%	13	16	24	24	24
2.1.15 - A curto e médio prazo no projeto as metas estipuladas em alinhamento ao que foi orçado auxiliam o gestor na tomada de decisão.	N	1	1	6	14	16
	%	3	3	16	37	42
2.1.16 - O conjunto de diretrizes estratégicas que visa como premissa orientar o plano financeiro não atende a expectativa, e acaba por confundir os indivíduos envolvidos, prejudicando o cumprimento das ações propostas no projeto.	N	19	9	8	2	-
	%	50	24	21	5	-

Fonte: Do autor

Considerando-se os dados acima é correto afirmar que 48% dos gestores utilizam meios próprios para acompanhar os resultados e compará-los com os planos originais. Discordam dessas assertivas 29% e 24% não opinaram.

Quanto ao auxílio que as metas têm sobre a tomada de decisão dos gestores, 79% concordaram com esta questão, 6% discordaram que elas influenciem e 16% optaram por não opinar.

A última assertiva confirmou a questão 2.1.7 relacionada a esse tema da tabela 13<sup>26</sup>. Na tabela 12, 74% dos respondentes defendem que o plano financeiro é útil para as ações dos projetos ligados a Apex-Brasil.

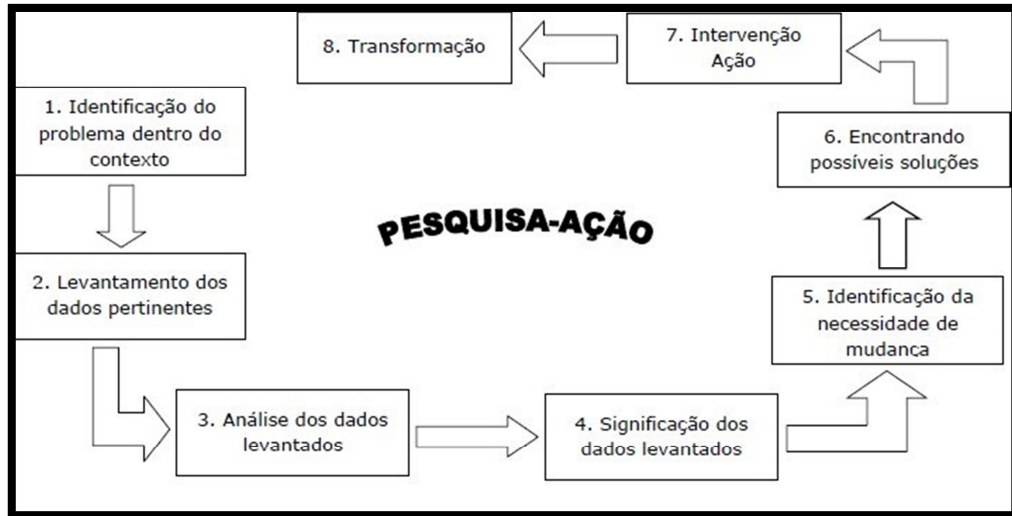
#### 4.16 RELAÇÃO DE PROPOSTAS A PARTIR DAS PRÁTICAS

Uma vez identificadas as falhas nos processos de planejamento e controle dos projetos da APEX-Brasil, é preciso propor soluções tangíveis para que haja transformação nesses procedimentos falhos.

As sugestões e propostas deste item corroboram com o que Koerich et.al. (2009) denominam como pesquisa-ação, que: identificam o problema, levantam e analisam os dados e propõe soluções para que haja transformação, conforme ilustra a figura 8:

<sup>26</sup> 84% concordaram que a comparação das metas definidas com o que foi orçado auxiliam os gestores a tomar decisões.

FIGURA 8 - CICLO DA PESQUISA CIENTIFICA



Fonte: Koerich et.al. (2009)

Assim, de acordo com as práticas relatadas através do questionário e pautando-se na experiência cotidiana deste pesquisador, o quadro 08 apresenta algumas possíveis propostas de melhorias dos problemas identificados, para que os resultados planejados não sejam comprometidos:

QUADRO 8 - PROPOSTAS DE MELHORIAS A PARTIR DAS PRÁTICAS

Comunicação do plano de ação e do controle orçamentário entre todos os membros da equipe	É preciso descentralizar a comunicação para que as pessoas que estão envolvidas tenham a ciência correta dos fatos e sintam-se parte importante da equipe. Isso pode ser feito através da comunicação interna (e-mails, memorandos, informativos), de reuniões periódicas entre todos os membros da equipe ou de reuniões regulares entre o gestor de projetos e os segmentos do projeto (finanças, inteligência de mercado, promoção comercial, assessoria de imprensa, etc).
--	--

Continua

Estrutura decisória	Os 11% dos respondentes desta pesquisa que indicaram que as decisões são verticais, isto é, de cima para baixo, precisam sentir-se parte integrante da equipe de desenvolvimento dos projetos. O colaborador parceiro trará mais resultados à organização (CHIAVENATO, 2004). Por isso, a sugestão para este problema é que a APEX norteie uma estrutura decisória colaborativa nas entidades conveniadas, através de insistentes cursos e treinamentos destinados aos gestores de projetos, que expliquem e exemplifiquem com casos de sucesso a importância disto para o bom desenvolvimento dos projetos. Pode-se ainda sugerir que periodicamente sejam feitas pesquisas entre os membros da equipe, com perguntas específicas e que não imponham qualquer tipo de coação, sobre a estrutura decisória proposta e de alternativas para melhorá-la.
Desvios significativos	O planejamento precisa ser flexível, porém em algumas entidades isso não está acontecendo (SÁ; MORAES, 2005). Inevitavelmente, os desvios ocorrem independentemente da organização e competência dos gestores e responsáveis pelos projetos. Neste caso, uma possibilidade válida para resolver ou diminuir a ocorrência do problema seria o destacamento de um profissional desvinculado de qualquer entidade e nomeado pela APEX-Brasil para acompanhar os processos de planejamento e principalmente, a questão dos desvios. Esse profissional pode ser diretamente ligado a APEX ou contratado por meio de uma empresa de auditoria. Em ambos os casos, ele teria imparcialidade em julgar os desvios encontrados nos planejamentos e na relevância das providências que foram tomadas pelas entidades, bem como verificar se foram mesmo tomadas.
Capacitação e treinamento	O capital intelectual significa inteligência competitiva (CHIAVENATO, 2009). Por esta razão, a manutenção de profissionais competentes é essencial para a sobrevivência das entidades. O problema de falta de treinamento apontado pelas respostas obtidas através do questionário engloba uma responsabilidade muito grande, principalmente por parte da APEX. Pode-se indicar como parte da solução a reavaliação e divulgação dos manuais, cursos, treinamentos e capacitações constantes aos membros da equipe de planejamento e controle e um novo processo de acompanhamento das prestações de contas.

continuação



## Conclusão

Sistema Fênix-Apex	<p>A devolutiva do questionário demonstrou que um índice altíssimo de 92% precisa utilizar outras ferramentas auxiliares ao sistema oficial da agência. Isso demonstra que o sistema não atende à demanda exigida pela própria APEX. Assim, como alternativa para esta questão o primeiro passo está centrado em buscar respostas dos usuários do Fênix-APEX para descobrir quais as fragilidades do sistema. O início desse processo pode ser através de um questionário elaborado por um <i>controller</i>, que tem conhecimento do sistema e dos projetos, isso é vital para que as questões sejam relevantes. A partir das respostas obtidas, iniciar-se-ia a reformulação do sistema. Nesta questão é importante ressaltar que um programador de sistemas não vai resolver o problema. Além do guia obtido através das respostas do questionário, seria imprescindível o acompanhamento de pelo menos um usuário do sistema Fênix-APEX. O objetivo é que passo a passo o programador e o usuário construam juntos o novo sistema, que deve atender às demandas necessárias e exigidas nos processos de planejamento e controle dos projetos da APEX-Brasil. Ao final, o novo sistema deve ser testado por alguns profissionais ligados às entidades antes de ser institucionalizado pela agência.</p>
--------------------	--

Fonte: Do autor (2014)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da revisão bibliográfica foi possível constatar a importância dos processos de planejamento estratégico, tático e operacional, bem como pôde averiguar-se que eles precisam estar em harmonia com o orçamento e com os procedimentos de controle das empresas. A coerência desses processos tende a dar maior confiabilidade e menos chances de desvios às organizações.

A revisão bibliográfica e a análise dos dados empíricos obtidos através do questionário enviado às entidades representativas de classe ajudaram a responder ao problema desta pesquisa, que intencionava saber quais práticas de planejamentos e controle permeiam os projetos desenvolvidos pelas entidades em parceria com a APEX-Brasil. A partir deste questionamento, a pesquisa foi elaborada e enviada às entidades através de e-mails e por contato telefônico.

Os resultados obtidos foram em geral positivos, e indicaram que as entidades são organizadas e utilizam-se de métodos eficazes de planejamento, controle e gestão orçamentária para administrar os recursos públicos.

As perguntas sobre o perfil da entidade revelaram que o aporte de verba da Apex é muito variado. Algumas organizações chegam a administrar mais de 20 milhões de reais, e outras menos de 1 milhão.

O número de pessoas separadas pelas entidades para cuidar exclusivamente dos processos de planejamento e controle também oscila, dependendo do tamanho da organização e da verba que esta recebe. O questionário indicou que esse número pode ser de 10 a 1 pessoa, sendo apenas 3% a porcentagem de entidades que separam 10 profissionais ou mais, para este fim.

O perfil dos respondentes indicou profissionais em geral, capacitados academicamente para exercer suas respectivas funções. Apenas 3% dos respondentes ainda não têm o diploma de nível superior, mas o estão cursando. Outros 16% estudam para obter o título de mestre ou doutor e 5% já o possuem. Entre os participantes 47% possuem uma especialização.

Em relação às boas práticas de planejamento e controle 87% afirmam que têm uma boa estrutura decisória em suas entidades, 97% revisam o plano de ação

sempre que desvios significativos são identificados e 47% realizam as mudanças necessárias.

Para 97% a gestão financeira contribui no processo de planejamento estratégico. O relatório de fluxo de caixa é regularmente emitido em 79% das entidades e em 63% ele é peça chave no momento de tomar as decisões.

Em contrapartida, os resultados identificaram algumas melhorias que precisam ser repensadas.

Quanto à estrutura decisória em 11% do universo pesquisado, ela precisa ser revista, pois as respostas indicaram decisões vindas de cima para baixo, sem a possibilidade de contribuições dos membros de nível hierárquico menor.

O controle serve para medir passo a passo se o planejamento está sendo seguido, e se ele está dando certo. Em 42% das entidades que responderam as mudanças necessárias durante o projeto não foram possíveis, apesar da identificação de desvios significativos. Este fato pode comprometer os resultados estabelecidos no planejamento inicial.

Outro tema que merece atenção diz respeito ao treinamento e capacitação dos usuários do sistema Fênix-Apex. Mesmo não sendo um percentual muito alto, 5% dos respondentes, que lidam com verbas públicas, queixaram-se de não receber treinamento adequado para o uso do sistema. A capacitação dos sujeitos envolvidos nos projetos precisa ser feita, bem como é necessário que seja feita com recursos previstos no orçamento do projeto ou com recursos próprios da entidade.

Por fim, uma das maiores dificuldades apontadas neste estudo cerceia a funcionalidade do sistema Fênix, que é utilizado em 92% das entidades que participaram desta pesquisa, merece atenção. O sistema foi elaborado para atender às demandas dos processos de planejamento e controle, entretanto dos que o utilizam, 92% afirmaram necessitar de outras ferramentas como as planilhas eletrônicas e aplicação específica para planejamento, ou seja, o sistema não atende as necessidades dos usuários e as exigências da APEX.

Concernente aos problemas apontados nesta pesquisa, algumas recomendações como descentralizar a comunicação através de reuniões periódicas e fazer maior uso dos recursos de comunicação interna; cursos, treinamentos e

capacitações regulares, e sempre que houver mudanças; verificação dos desvios por meio de auditores sem nenhum tipo de ligação com as entidades; reavaliação, reestruturação e divulgação dos manuais da APEX-Brasil; novo processo de acompanhamento da prestação de contas e a reformulação do sistema Fênix-Apex com a mediação dos usuários estão entre as soluções propostas por este pesquisador para se não resolver, amenizar os índices negativos encontrados por intermédio dos resultados do questionário.

É correto concluir que as alternativas eleitas para auxiliar na resolução dos problemas expressos em percentuais descritivos nesta pesquisa são possíveis, tangíveis e executáveis, havendo, portanto a necessidade de ação imediata tanto por parte da APEX-Brasil quanto das entidades conveniadas.

Estas ações são necessárias para que de modo algum, as metas e os resultados esperados e necessários para a indústria nacional sejam prejudicados por ocasião de falhas administrativas, que podem ser corrigidas com rapidez e eficiência.

Os resultados são válidos do ponto de vista do grupo que propôs-se voluntariamente a responder o questionário e fornece informações que reforçam a recomendação do autor para que outros pesquisadores explorem e aprofundem o assunto, a partir deste ponto.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO E INVESTIMENTOS (Apex-Brasil). **Quem somos**. [2013]. Disponível em: <<http://www2.apexbrasil.com.br/sobre/quem-somos>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de procedimentos de convênios**: esclarecimentos, Orientações e Parâmetros para realização e ações em parceria por meio de convênios com a Apex-Brasil. Versão 1.2. fev. 2012a. Disponível em: <[http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/1193/=Manual\\_de\\_Procedimentos-Novo\\_Regulamento.pdf](http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/1193/=Manual_de_Procedimentos-Novo_Regulamento.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Guia do PES**: orientações para elaboração do planejamento estratégico setorial para a internacionalização – PES. 2010. Disponível em: <[http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/1634/=Guia\\_Planejamento\\_Estrat%25C3%25A9gico\\_SPREAD.pdf](http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/1634/=Guia_Planejamento_Estrat%25C3%25A9gico_SPREAD.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2014.

ANDER-EGG, E. **Repensando la investigación-acción-participativa**: comentários, críticas y sugerencias. 4. ed. México: Lumen Hvmanitas, 2003.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1990.

BIEGER, M.; SCARAMUSSA, S. A. Práticas de gestão financeira para as empresas de pequeno e médio porte como ferramentas de gestão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL, INOVAÇÃO, CONHECIMENTO E TECNOLOGIA, 6., 2012, São Luiz Gonzaga, RS. **Anais do Colóquio...** São Luiz Gonzaga, RS: URI, 2012. Disponível em: <<http://urisaoluiz.com.br/anaisdocoloquio/divulgacao-final/trabalhos/MARLENE%20BIEGER.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2013.

BIO, S. R. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1988.

BITO, N. S. **Tratamento contábil dos projetos de Mecanismos de Desenvolvimento Limpo - MDL no Brasil**: um estudo exploratório. 2006. 155 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2006.

BRASIL. **Código Civil**. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/11/2002/10406.htm>>. Acesso em: 15. jul.2013.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/con1988\\_05.10.1988/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/con1988_05.10.1988/CON1988.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 106**, de 22 de janeiro de 2003c. Autoriza o Poder Executivo a instituir o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – Apex-Brasil, Diário Oficial da União. Poder Executivo. Brasília, DF. Seção 01. Disponível em: <[http://www.dji.com.br/medidas\\_provisorias/mp-000106-000-22-01-2003.htm](http://www.dji.com.br/medidas_provisorias/mp-000106-000-22-01-2003.htm)>. Acesso em: 13 mai. 2013.

CABANAS, L. A.; TOFÓLI, I. Estratégias de internacionalização no segmento agroindustrial: utilizando competências internas um caso em foco. In: CONGRESSO KM BRASIL 2004, 3., 2004, Dracena, SP. **Anais do Congresso**. São Paulo: SBGC, 2004.

CASSIANO, R. M. **Estratégias competitivas das empresas produtoras de sementes de soja**: um estudo exploratório no Sul de Mato Grosso. CNEC/FACECA. 2005. 203f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional)- Faculdade Cenecista de Varginha, Varginha, 2005.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson. 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; SILVA, R.. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHISNALL, P. M. **Marketing research**: analysis and measurement. London: McGraw-Hill, 1973.

CORREIA NETO, J. F. **Planejamentos e controle orçamentário**: manual do orçamento empresarial. 2. ed. São Paulo: Campus, 2011.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. São Paulo: Thompson, 2005.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 3, p. 01-13, jul. 2008. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/243/234>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2007.

FUMAGALHI, S. **Planejamento orçamentário**: um estudo de caso em uma concessionária de motocicletas. 2009. 64 f. Monografia (Licenciatura em Ciências Contábeis) – Faculdades do Vale do Jurema - AJES, Juina, MT, 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia\\_20110915120432.pdf](http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110915120432.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2013.

GARCIA, A.V.; SCARAMELLI J. M. M. Exportação: seus caminhos e incentivos. In: CONGRESSO UNISALESIANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL- UNIVERSIDADE, EMPREGO, EMPRESA, 1., 2006, Araçatuba. **Anais...** Araçatuba: UniSALESIANO, 2006. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/879C21EF1585F40A832572AC0064A9DC/\\$File/N T000350FE.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/879C21EF1585F40A832572AC0064A9DC/$File/N T000350FE.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2013.

HAIR JR. F. et.al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAWLEY, A. H. Human Ecology. In: SILLS, D. L.; MERTON, R. K. (Ed.) **International encyclopedia of the social sciences**, New York: Macmillan, 1968. p. 328-37.

HILL, M. M; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2002.

KOERICH, M.S.; et.al. Pesquisa-ação: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa. **Rev. Eletr. Enf.** [Internet]. 2009; 11(3):717-23. Disponível em:< <http://www.fen.ufg.br/revista/v11/n3/v11n3a33.htm>>. Acesso em: 09 out.2014.

LAVARDA, C. E. F.; PEREIRA, A. M. Planejamento e controle orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**. Santa Catarina, v. 6, n. 1, jan./abr. 2011. Disponível em: <[http://www.unisinos.br/abcustos/\\_pdf/195.pdf](http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/195.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2013.

LEHMANN, E. L. **Nonparametrics: statistics methods based on ranks**. 2nd ed. San Francisco: Holden-Day, 2006.

LEITE, R. M. et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772008000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772008000200006)> Acesso em: 20 abr. 2013.

LISBOA, J. V. Aspectos gerais da empresa. In: MARTINS, A. (Org.). **Introdução à gestão das organizações**. 3. ed. Portugal: Vida e Economia, 2004. p. 11-18.

LUNKES, R.J. **Manual do orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, R. J.; FELIU, V. M. R.; ROSA, F. S. Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.7, n.3, p. 112-132, jul./set. 2011. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2174/1744>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCLELLAND, J. A.G. Técnica de questionário para pesquisa. **Revista Brasileira de Física**. Porto Alegre, v. 9. p. 93-101, jul. 1976. Disponível em: <<http://www.sbfisica.org.br/bjp/download/v06e/v06a06.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2013.



NASCIMENTO, G.C. **Identificação e análise da percepção de gestores de empresas sediadas na grande São Paulo, sobre serviços administrativos e financeiros terceirizados na modalidade BPO.** 2011.133f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert.** 1f. 2005. Notas de Aula (Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração) – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional, PPGA CNEC/FACECA, Varginha, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos e metodologia práticas.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Atlas, 2003.

PARISI, C.; MEGLIORINI, E. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2010.

PASSARELLI, J.; BOMFIM, E. A. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar.** São Paulo: IOB, 2003.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. **O Orçamento estratégico: uma visão empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SALAMON, L. Estratégias para fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Coord.). **Terceiro setor e desenvolvimento sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, São Paulo: GIFE, 1997. p. 89-112.

SANTOS, M. Orçamento empresarial, um estudo nas 10 maiores indústrias de siderurgia e pelletização do estado do Espírito Santo. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 3., 2009. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2009. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/3CCF/20090811001048.pdf>>. Acesso em: 25 ago.2014.

SCHUALM ASSESSORIA DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO (SCHUALM). [ca. 2010]. Disponível em: <<http://www.schualm.com.br/8fipe.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

SCHUMAN, H.; KALTON, G. Survey methods. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. **Handbook of social psychology**. New York: Random House, 1985. v. 1, p. 635-697.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). [2004]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/osebrae/historia>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987. v. 1.

SOUZA, C. P. **Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial**. 2007. 167 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiro) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

TRESCA, R. P.; DE ROSE JR, D. Estudo comparativo da motivação intrínseca em escolares praticantes e não praticantes de dança. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, DF, v. 8, n. 1, p. 9-13, jan./2000. Disponível em: <<http://www.ceap.br/material/MAT12042009223011.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

VAZQUEZ, J. L. **Comércio exterior brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2005.

WORLD ASSOCIATION OF INVESTMENT PROMOTION AGENCIES (WAIPA STATUTES). [2013]. Disponível em: <[http://www2.waipa.org/export/sites/default/Waipa/Gallery/WAIPA\\_STATUTES.pdf](http://www2.waipa.org/export/sites/default/Waipa/Gallery/WAIPA_STATUTES.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2013.

XENIAS, A. **A structural theory of currency unions and monetary alliance**. 2007. 583 f. Thesis (Ph.D of Philosophy) - Columbia University, New York, NY, 2007.

## **ANEXO A – ENTIDADES SETORIAIS CONVENIADAS A APEX - BRASIL**

### **Alimentos, bebidas e agronegócios.**

- ✓ ABIARROZ - Associação Brasileira da Indústria do Arroz
- ✓ CULTIVERDE
- ✓ ABIEC - Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne
- ✓ ANIB - Associação Nacional da Indústria de Biscoitos
- ✓ UBABEF - União Brasileira de Avicultura
- ✓ ABCZ - Associação Brasileira dos Criadores de Zebu
- ✓ IBRAF - Instituto Brasileiro de Frutas
- ✓ ABHB - Associação Brasileira de Hereford e Braford
- ✓ ABRA - Associação Brasileira de Reciclagem Animal
- ✓ ABCCMM - Associação Brasileira dos Criadores de Cavalos Mangalarga Marchador.
- ✓ BSCA – Associação Brasileira de Cafés Especiais - Brazil Specialty Coffee Association.
- ✓ ABIPECS - Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína
- ✓ IBRAC - Instituto Brasileiro da Cachaça
- ✓ UNICA - União da Indústria da Cana-de-açúcar
- ✓ ABBA - Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas
- ✓ ABEMEL - Associação Brasileira dos Exportadores de Mel
- ✓ IPD - Instituto de Promoção do Desenvolvimento
- ✓ ABINPET - Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação
- ✓ OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras
- ✓ ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados
- ✓ IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho

## **Casa e Construção**

- ✓ ABIESV - Associação Brasileira da Indústria de Equipamentos e Serviços para Varejo
- ✓ ABILUX – Associação Brasileira da Indústria de Iluminação
- ✓ ANFACER – Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos
- ✓ SINDIMAM – Sindicato das Indústrias de Madeira e do Mobiliário do Distrito Federal
- ✓ SINDIVIDRO – Sindicato da Indústria de Vidros e Cristais Planos e Ocos do Estado de São Paulo
- ✓ SIAMFESP – Sindicato da Indústria de Artefatos de Metais Não Ferrosos do Estado de São Paulo
- ✓ SINDMÓVEIS – Sindicato das Indústrias do Mobiliário
- ✓ ASBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura

## **Economia criativa e serviços**

- ✓ ANAFIMA – Associação Nacional dos Fabricantes de Instrumentos Musicais e Áudio
- ✓ ABRAL - Associação Brasileira de Licenciamento de Marcas
- ✓ ABRESE - Associação Brasileira das Empresas Bens e Serviços do Esporte
- ✓ ABACT – Associação Brasileira de Arte Contemporânea
- ✓ ABPITV — Associação Brasileira de Produtores Independentes de TV
- ✓ CBL — Câmara Brasileira do Livro
- ✓ SIAESP — Sindicato da Indústria Cinematográfica do Estado de São Paulo
- ✓ ABEDESIGN – Associação Brasileira de Empresas de Design
- ✓ APRO – Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais
- ✓ ABF – Associação Brasileira de Franchising
- ✓ BM&A – Brasil Música & Artes

## Máquinas e Equipamentos

- ✓ ABIMAIS - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Acessórios e Insumos para Sorvetes
- ✓ ABRAVA — Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento.
- ✓ ANIMASEG: Associação Nacional da Indústria de Materiais de Segurança e Proteção ao Trabalho
- ✓ ABIMDE - Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa
- ✓ ABIEPAN — Associação Brasileira das Indústrias de Equipamentos, Ingredientes e Acessórios para Alimentos.
- ✓ APLA - Arranjo Produtivo Local do Alcool
- ✓ INP — Instituto Nacional do Plástico.
- ✓ ABIFA — Associação Brasileira de Fundição.
- ✓ ABIGRAF — Associação Brasileira da Indústria Gráfica
- ✓ ABIROCHAS - Associação Brasileira das Indústrias de Rochas Ornamentais.
- ✓ SINAEES — Sindicato da Indústria de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Estado de Minas Gerais.
- ✓ SINDVEL — Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica.
- ✓ SINDMEC - Sindicato da Indústria Mecânica do Estado de Minas Gerais.
- ✓ SINDIPEÇAS — Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores
- ✓ ABRAMEQ — Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins
- ✓ ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos

## **Moda**

- ✓ ASSINTECAL — Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos.
- ✓ ABIACAV - Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem.
- ✓ ABICALÇADOS — Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
- ✓ IBGM — Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos
- ✓ CICB — Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil
- ✓ ABEST — Associação Brasileira dos Estilistas
- ✓ ABIT — Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

## **Tecnologia e Saúde**

- ✓ ANPRO Fundação BIO-RIO
- ✓ ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
- ✓ SOFTEX – Associação para Promoção do Software Brasileiro
- ✓ BRASSCOM - Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação.
- ✓ ABRAGAMES - Associação Brasileira dos Desenvolvedores de Jogos Digitais.
- ✓ ABIMO — Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios.
- ✓ ABIQUIF — Associação Brasileira da Indústria Química e Farmacêutica
- ✓ ABIHPEC — Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

## **ANEXO B – MENSAGEM ELETRONICA RECEBIDA DA APEX - BRASIL**

Em Sexta-feira, 13 de Junho de 2014 15:22, Mariana Ramos Araujo  
<mariana.araujo@apexbrasil.com.br> escreveu:

Prezado Marcelo,

Agradecemos o seu contato. Recebemos sua demanda de apoio para realização de pesquisa acadêmica “Práticas de Planejamento e Controle de Projetos Governamentais de apoio à exportação”. A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. Em resposta a sua solicitação informamos que não será possível enviar o questionário mencionado acima pelo CRM da Apex-Brasil ou em outro aplicativo de pesquisa (Survey Monkey e GoogleDocs) e também não podemos indicar nomes e/ou cargos dos respondentes adequados das nossas instituições conveniadas.

Somos uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública. Por isso, não podemos autorizar a inclusão da marca da Apex-Brasil nesta pesquisa acadêmica e nem na divulgação aos nossos parceiros de que esta pesquisa está sendo conduzida sob chancela desta instituição.

Todas as informações sobre a agência que podem ajudá-lo nesta iniciativa estão disponíveis em nosso portal [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br) .

Desejamos sucesso em sua tese.

Atenciosamente,

**Mariana Ramos Araújo**

Gerência de  
Relacionamento com  
Clientes  
Tel: +55 61 2027-0579  
Fax: +55 61 3426-0263  
[www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

## **ANEXO C – MENSAGEM ELETRONICA RECEBIDA DE UMA ENTIDADE ASSOCIATIVA**

**De:** Frederico Bernardo <[frederico.bernardo@abit.org.br](mailto:frederico.bernardo@abit.org.br)>

**Enviado:** quinta-feira, 17 de julho de 2014 11:06

**Para:** Marcelo Marques

**Cc:** heber; ivamrp; Rafael Cervone Netto

**Assunto:** RE: Estudo sobre as práticas de planejamento e controle de projetos governamentais de apoio à exportação

Prezado Marcelo, não entendi algumas questões, então coloquei “sem opinião”.

Coloco-me a sua disposição caso queira informações complementares.

Aproveito para parabenizá-lo pela iniciativa e dizer que, se for possível, gostaria muito de receber sua dissertação no momento que julgar conveniente.

Desejo sucesso.

Abraços.



## APÊNDICE A – CARTA ELETRÔNICA DE APOIO A REALIZAÇÃO DE PESQUISA CIÊNTIFICA E-MAIL

As Entidades de Classe

Prezados Srs.

Ref.: Pedido de colaboração para participar de pesquisa acadêmica em administração.

O Sr. Marcelo Marques de Oliveira é aluno do **Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**.

Estamos efetuando a pesquisa para sua dissertação intitulada “**Estudo sobre as práticas de planejamento e controle de projetos governamentais de apoio à exportação**”, cujo objetivo é compreender as ferramentas utilizadas pelas empresas nesse processo de gestão financeira.

Desta forma, queremos convidá-lo a participar e a colaborar com esta produção acadêmica através do questionário, cujo *link* segue com este e-mail. A pesquisa contém perguntas sobre o perfil da entidade, do respondente e assertivas ligadas ao planejamento e controle dos projetos.

Ressaltamos o compromisso de **confidencialidade** das informações prestadas por sua entidade, divulgando apenas resultados estatísticos no capítulo de análise de resultados desta pesquisa. Não haverá de forma alguma a divulgação do nome comercial ou fantasia das entidades que colaborarem com este estudo.

Além disso, remeteremos aos respondentes os resultados estatísticos e os utilizaremos para conclusão da pesquisa e redação da dissertação.

Estamos à disposição para esclarecimentos adicionais. Esperamos sinceramente que os Srs. colaborem conosco.

Receba nossas saudações acadêmicas.

Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

Coordenador do Programa

Orientador da pesquisa

[heber@fecap.br](mailto:heber@fecap.br)

[ivamp@fecap.br](mailto:ivamp@fecap.br)

-

Marcelo Marques de Oliveira

Mestrando do Programa Profissional de Administração

[marcelo\\_marques1@yahoo.com.br](mailto:marcelo_marques1@yahoo.com.br)

Fone / Cel. (11) 2013-0652 / 98529-9628

Se tiver problemas para visualizar este formulário, você poderá preenchê-lo on-line:

<https://docs.google.com/forms/d/1taoMjz-Xiyq-->

[qDyArp8hcGMSLR64NvVcqImMp9Umk/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/1taoMjz-Xiyq--qDyArp8hcGMSLR64NvVcqImMp9Umk/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

Pesquisa sobre Práticas de  
Planejamento e Controle de Projetos  
Governamentais de apoio à exportação

**FECAP**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

**Nome da Entidade \***

**Nome do Respondente \***

**e-mail de contato \***

**Cargo \***

## **APÊNDICE B – CARTA DE APOIO A REALIZAÇÃO DE PESQUISA CIÊNTIFICA**

São Paulo, 17 de Fevereiro de 2014.

A  
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX BRASIL

Att.

Cláudio Jose Anchieta de Carvalho Borges

Ref.: apoio para realização de pesquisa científica sobre planejamento e controle.

Corroborando o contato prévio do Sr. Marcelo Marques de Oliveira (aluno do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário FECAP), em conformidade com o Capítulo IV, artigo 218 da Constituição Federal e da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 de apoio e incentivo à pesquisa científica, vimos mui respeitosamente buscar o amparo desta agência por meio de Vossa Senhoria, no tocante à pesquisa que será realizada.

A investigação visa identificar e analisar as práticas de planejamento e controle que vem sendo utilizadas pelas entidades conveniadas a Apex-Brasil. Tal pesquisa será feita por meio de questionário, que contém perguntas sobre o perfil da entidade, do respondente e assertivas diretamente ligadas aos processos de planejamento e controle.

Em função do exposto, solicitamos vossa colaboração para:

1. Permitir que a Apex-Brasil apoie o envio deste questionário às entidades conveniadas, por meio do CRM, estipulando prazo para a devolutiva das questões. Na impossibilidade do uso desta ferramenta, o questionário poderá ser formatado no surveymonkey ou googledocs pelo pesquisador, e apenas o link precisará ser enviado do e-mail interno da agência diretamente aos respondentes, consolidando assim, o apoio da Apex.

2. Sendo possível, indique os respondentes adequados das conveniadas que participarão;

O envio do questionário e a análise dos dados deverão ocorrer no início de fevereiro de 2014, logo após o exame de qualificação. Os dados serão tratados de forma agregada e sigilosa, preservando o anonimato das empresas e pessoas que colaborarem.

Certos de sua colaboração, agradecemos a atenção. Estamos ao dispor.

Saudações acadêmicas.

Marcelo Marques de Oliveira  
Mestrando do Programa Profissional de Administração  
[marcelo\\_marques1@yahoo.com.br](mailto:marcelo_marques1@yahoo.com.br)

Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira  
Coordenador do Programa  
[heber@fecap.br](mailto:heber@fecap.br)  
Coordenador do Programa

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias  
Orientador da pesquisa  
[ivamrp@fecap.br](mailto:ivamrp@fecap.br)  
Orientador da pesquisa

## **APÊNDICE C – DETALHAMENTO PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM CONVÊNIO**

As parcerias consolidadas entre a Apex-Brasil, que representa o Governo Federal, e iniciativas privadas precisam seguir um regulamento rigoroso por tratar-se de aportes financeiros de bem comum. Para fins de formalizar o convênio, consideram-se ainda:

01. Proponente: quem apresenta a proposta;

02. Responsável pela coordenação do projeto: o nome do gestor responsável pelo projeto, escolhido pela Agência de Exportação;

03. Detalhamento da instituição proponente: a entidade proponente deve detalhar as seguintes informações:

a) Histórico: Data de sua criação de acordo com o CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) emitido pela Receita Federal do Brasil.

b) Abrangência / Representatividade: um breve descritivo sobre a abrangência da entidade e os seus locais de atuação no Brasil e no mundo, caso houver escritórios internacionais.

c) Atividades desenvolvidas: um breve relato sobre a atuação da entidade em ações que resultem em benefícios aos seus associados bem como a comunidade e o seu país.

d) Estrutura Organizacional: relação do corpo diretivo da entidade conforme consta no estatuto da entidade.

e) Capacidade: informar o valor da receita bruta anual;

04. Análise setorial: compreende a apresentação e análise de informações da cadeia produtiva, incluindo o mercado internacional, atentando ao setor de atuação.

- a) Características da cadeia produtiva: informações gerais que diferem o setor de atuação do projeto setorial dos demais setores da economia brasileira, como por exemplo, geração de empregos, número de empresas, representatividade no mercado nacional e internacional, representatividade no PIB, entre outros, bem como lista das posições fiscais dos produtos representados pela entidade (NCMs).
- b) Segmentos que compõem o setor: neste item são relacionadas as formas pelas quais a entidade subdivide o setor. Geralmente o agrupamento é feito por segmento, afinidade, complementaridade ou interesse;
- c) Desempenho das exportações: apresentação de dados que referenciam o desempenho do setor. Em geral, essas informações são extraídas de bancos de dados públicos (Portal Aliceweb da SECEX/MDIC) e tratadas internamente pela equipe responsável;
- d) Quadro Análise SWOT: A entidade proponente necessita elencar os Pontos Fortes (S), Pontos Fracos (W), Oportunidades (O) e Ameaças (T) referentes ao seu setor de atuação. A partir dessas informações, a Apex-Brasil tem plenas condições de trabalhar em parceria para auxiliar a entidade a obter os melhores resultados.

05. Público Alvo: neste campo são informados a que público as ações desses projetos são destinados, essa informação é dividida da seguinte forma:

- a) Segmentos que compõem o projeto: serão relacionados os segmentos da entidade que receberão apoio da agência.
- b) Perfil dos participantes do projeto: a entidade deve discriminar o tipo ou porte das empresas que receberão o benefício que participação do projeto.

06. Objetivo Geral: além do principal objetivo de um PS que é promover de forma contínua as exportações brasileiras, a entidade descreve outros objetivos

mais específicos, tais como, a construção de uma imagem positiva do Brasil no exterior; tornar o país ativo no mercado global, competitivo e lembrado, dentre outras pontuações sejam elas quantitativas, ou qualitativas.

07. Mercados-alvo: o objetivo é elencar dois grupos de mercados: prioritários e secundários.

É um item tão fundamental no projeto que, a agência desenvolveu uma metodologia própria de identificação e seleção de mercados prioritários e secundários, por meio de sua Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva. Este mecanismo conta com a participação das empresas associadas às entidades no momento de sua validação.

Após a identificação e validação dos dois grupos de mercados, tanto a entidade quanto a agência fazem um acompanhamento, avaliando resultados de ações realizadas junto a esses mercados.

Na escolha dos mercados, o proponente deve relacionar os objetivos e os critérios da escolha do país que receberá as ações do projeto.

08. Resultados: na preparação do projeto o proponente deve planejar os resultados que almeja alcançar. Essas informações precisam estar devidamente descritas nos itens:

- a) Indicador – a descrição do que se planeja;
- b) Ano – o ano em que se planeja concluir a meta;
- c) Meta – o resultado em números que se deseja alcançar.

09. Cronograma (período de execução): o proponente informa o período de vigência do projeto e a vigência total do convênio. Em geral, os convênios tem um prazo regulamentar de 02 anos podendo se estender através de aditivos de convênio, havendo variações determinadas pela necessidade da entidade ou da agência.

10. Gerenciamento do Projeto / Governança: a entidade deve relacionar o responsável pela coordenação do projeto (na entidade) e de sua governança, ou seja, determinar a equipe que vai trabalhar em prol do andamento das ações do projeto. A definição desta equipe pode ser feita com membros da própria entidade, e adicionar mais 03 profissionais que podem ser contratados e pagos com recursos do projeto

11. Plano de ações: a entidade descreve todas as ações propostas com o nome da ação, o período de execução da ação, o coordenador responsável, o país e o local do evento.

12. Orçamento: com base nas informações, esta é a última parte para concretizar a montagem do projeto.

As informações financeiras são imputadas no sistema analiticamente, ou seja, despesa a despesa, a agência estabelece que seja preenchido uma série de informações em cada despesa do orçamento como segue:

O proponente deve preencher:

- Tipo de item orçamentário: correspondente a relação criada pela agência;
- Item orçamentário: nome do item orçamentário designado pelo proponente;
- Parcela: número da parcela correspondente no projeto;
- Unidade: neste item o proponente escolhe a unidade de cálculo da despesa orçamentária para a conversão unitária de valores. A entidade pode optar por, anuidade, diária, empreitada, homem-dia, homem-hora, inserção, KG, KW/H, mensalidade, metro, m2, m3, pé quadrado, pessoa, R\$ e unidade;
- Quantidade: é um número a ser especificado para a quantidade de ações que vão se repetir naquela linha do orçamento;

Na parte monetária são inseridos os seguintes itens:

- a) Moeda: pode ser em R\$ (REAL), US\$ (DOLAR) ou EUR (EUROS). A escolha da moeda no sistema se faz necessária, porque algumas dessas



despesas são ordens de pagamentos de outros países, ou seja, os seus valores são em moeda estrangeira.

Cabe ao proponente inserir no sistema uma taxa na moeda US\$ (DOLAR) e EUR (Euros) e com base nessas informações o sistema converte os valores das despesas internacionais em moeda corrente do país R\$ (Real).

- b) Percentual Apex-Brasil: o proponente deve informar de acordo com a despesa inserida no projeto, quanto deste custo é de responsabilidade da agência e quanto é da contraparte. Essa base percentual realiza o cálculo entre a unidade multiplicando o valor da moeda a ser paga (EUR, US\$, R\$) pelo valor da moeda original. O resultado disso é o valor total a fazer parte da composição orçamentária.
- c) Contrapartida: contribuição financeira do proponente na execução do projeto.

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO - PLANEJAMENTO FINANCEIRO / CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

1.1 - Perfil da Entidade
<p>1 – Qual o setor da economia representado por sua entidade?</p> <p><input type="checkbox"/> Alimentos, Bebidas e Agronegócio.  <input type="checkbox"/> Moda  <input type="checkbox"/> Tecnologia e Saúde  <input type="checkbox"/> Casa e Construção  <input type="checkbox"/> Economia Criativa e Serviços  <input type="checkbox"/> Máquinas e Equipamentos</p>
<p>2 – Qual o número de funcionários da sua entidade?</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 20 funcionários      <input type="checkbox"/> Entre 20 – 40 funcionários      <input type="checkbox"/> Entre 40 - 60 funcionários      <input type="checkbox"/> Maior que 60 funcionários</p>
<p>3 – Quantos membros fazem parte da equipe de Planejamento Financeiro/ Orçamentário do convênio com a APEX Brasil?</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 2 pessoas      <input type="checkbox"/> Entre 2 – 5 pessoas      <input type="checkbox"/> Entre 5 – 10 pessoas      <input type="checkbox"/> Mais que 10 pessoas</p>
<p>4 – Qual o aporte total do projeto conveniado com a APEX Brasil atualmente?</p> <p><input type="checkbox"/> Inferior a R\$ 1 milhão  <input type="checkbox"/> Entre R\$ 1 mi e R\$ 5.999.999 mi  <input type="checkbox"/> Entre R\$ 6 mi e R\$ 10.999.999 mi  <input type="checkbox"/> Entre R\$ 11 mi e R\$ 15.999.999 mi  <input type="checkbox"/> Entre R\$ 16 mi e R\$ 19.999.999 mi  <input type="checkbox"/> Superior a R\$ 20 milhões</p>
1.2 - Perfil do Respondente - Gestor de Projetos na Entidade
<p>1 - Qual o nível de graduação do Gestor de Projetos da entidade conveniada?</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio / Técnico completo  <input type="checkbox"/> Superior cursando / incompleto  <input type="checkbox"/> Superior completo  <input type="checkbox"/> Pós Graduação cursando / incompleto  <input type="checkbox"/> Pós Graduação completa  <input type="checkbox"/> Mestrado / Doutorado cursando / incompleto  <input type="checkbox"/> Mestrado  <input type="checkbox"/> Doutorado</p>
<p>2 – Qual a sua função / responsabilidade na entidade?</p> <p><input type="checkbox"/> CEO, VP, Diretor  <input type="checkbox"/> Controller ou Gerente  <input type="checkbox"/> Outros cargos (na área Financeira)  <input type="checkbox"/> Outros cargos (não relacionados a Finanças)</p>
<p>3 – Comparativamente com as suas outras responsabilidades desempenhadas na entidade, quão é importante o processo de planejamento financeiro / controle orçamentário para o sucesso do projeto com a APEX - Brasil?</p> <p><input type="checkbox"/> Não é importante    <input type="checkbox"/> Pouco importante    <input type="checkbox"/> Parcialmente importante    <input type="checkbox"/> Importante    <input type="checkbox"/> Muito importante</p>
<p>4 – Como você descreve o seu envolvimento no processo de planejamento financeiro e controle orçamentário no projeto APEX?</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhum    <input type="checkbox"/> Pouco envolvido    <input type="checkbox"/> Parcialmente envolvido    <input type="checkbox"/> Envolvido    <input type="checkbox"/> Totalmente envolvido</p>
<p>5 – Qual o % do seu tempo semanal é utilizado com a gestão do projeto conveniado com a APEX?</p> <p><input type="checkbox"/> Menor que 10%  <input type="checkbox"/> Entre 11% e 30%  <input type="checkbox"/> Entre 31% e 50%  <input type="checkbox"/> Entre 51% e 70%  <input type="checkbox"/> Maior que 70%  <input type="checkbox"/> Não sabem</p>
<p>6 – Quantas horas por mês você utiliza para gerenciar e revisar os resultados preliminares? (orçado x realizado).</p> <p><input type="checkbox"/> Menor que 10 horas  <input type="checkbox"/> Entre 10 – 20 horas  <input type="checkbox"/> Entre 21 – 30 horas  <input type="checkbox"/> Maior que 30 horas</p>

7 – Como gestor, você adota uma política de treinamento de seus colaboradores em relação ao planejamento, execução e controle?  
 Sempre  Eventualmente  Nunca

## 2.1 - Assertivas - Percepção do Gestor

1 – Como você descreve a estrutura decisória do processo de planejamento financeiro/ controle orçamentário do Projeto APEX?  
 Top–Down (de cima para baixo)  Bottom–Up (de baixo para cima)  Colaborativo (Top–Down & Bottom–Up)  Nenhum

2 – Qual o ciclo de preparação ou ajuste para apresentação do planejamento financeiro / controle orçamentário?  
 Bianual  Anual  Semestral  Trimestral  Mensal

3 – A definição das metas traçadas no planejamento financeiro / controle orçamento são:  
 Muito desafiadoras  Desafiadoras  Parcialmente conservadora  Muito conservadora  Conservadoras

4 – Quanto tempo leva o processo de planejamento financeiro do início até a sua finalização?  
 menos de 2 meses  Entre 2 – 3 meses  Entre 3 – 4 meses  Entre 4 – 5 meses  maior que 5 meses

5 – Qual software / aplicação você ou sua equipe utiliza para o processo de planejamento financeiro / controle de orçamento na montagem dos projetos conveniados com a APEX Brasil?  
 Planilhas Eletrônicas  
 Aplicação Específica para Planejamento / Orçamento  
 ERP (SAP, Oracle, etc)  
 Fênix APEX  
 Nenhum

6 – Existe mais algum instrumento usado em segundo plano ou como ferramenta auxiliar no que se refere ao planejamento financeiro e controle orçamentário de seu projeto com a APEX Brasil?  
 Planilhas Eletrônicas  
 Aplicação Específica para Planejamento Financeiro / Orçamento  
 ERP (SAP, Oracle, etc.)  
 Nenhum

7 - Existe algum curso / treinamento de reciclagem na operacionalização do sistema Fênix para os colaboradores envolvidos no projeto?  
 Sim  Não

8 – Qual o % do tempo mensal utilizado pelo profissional financista para a preparação / orçamento e as revisões periódicas?  
 menos de 10%  
 Entre 11% e 20%  
 Entre 21% e 30%  
 Entre 31% e 40%  
 Entre 41% e 50%  
 maior que 50%  
 Não sabe

09 - Quando ocorrem desvios significativos em relação ao que foi planejado financeiramente e pautado nos resultados finalísticos das ações a entidade:  
 Continua usando o plano original apresentado a APEX.  
 Faz uma revisão parcial do plano original  
 Faz revisão geral do plano original  
 Não sabe

10 – Em relação ao processo de montagem planejamento financeiro e controle orçamentário, qual seria o ponto de melhoria necessário em sua estrutura de projeto?

<input type="checkbox"/> Planejamento <input type="checkbox"/> Execução <input type="checkbox"/> Controle <input type="checkbox"/> Todos os itens anteriores <input type="checkbox"/> Nenhum dos itens anteriores
<p>11 – Nos últimos projetos gerenciados pela sua entidade foi proposto alguma mudança significativa ao processo de planejamento financeiro / controle orçamentário?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, a mudança foi aceita e implementada</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, foi aceita, mas não implementada</p> <p><input type="checkbox"/> Somente proposta</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhuma proposta foi feita</p>
<p>12 – Durante a fase de planejamento estratégico o processo de gestão financeira agrega para tomada de decisão do gestor na discussão com seus pares na elaboração de um novo orçamento?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Sim                          <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>13 – Sendo a questão de número 13 positiva responda:</p> <p>Durante a fase de planejamento estratégico, qual o % de colaboração que o processo de gestão financeira agrega para tomada de decisão na elaboração de ações de um novo orçamento?</p> <p><input type="checkbox"/> menos de 10%</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 11% e 20%</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 21% e 30%</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 31% e 40%</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 41% e 50%</p> <p><input type="checkbox"/> maior que 50%</p> <p><input type="checkbox"/> Não sabem</p>
<p>14 – Qual é o % de colaboração que a gestão orçamentária tem durante a tomada de decisão do planejamento operacional a curto, médio e longo prazo?</p> <p><input type="checkbox"/> Menor que 10%</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 11% e 20%</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 21% e 30%</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 31% e 40%</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 41% e 50%</p> <p><input type="checkbox"/> maior que 50%</p> <p><input type="checkbox"/> Não sabem</p>
<p>15 – Em conformidade com toda a montagem do projeto, o orçamento é consistente com os objetivos estratégicos?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Sim                          <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>16 - A gestão financeira de projetos é feita por:</p> <p><input type="checkbox"/> Profissional CLT contratado da Entidade      <input type="checkbox"/> Autônomo terceirizado pessoa física      <input type="checkbox"/> Terceirizado pessoa jurídica      <input type="checkbox"/> Outros</p>
<p>17 - O controle de documentação fiscal do projeto é feito:</p> <p><input type="checkbox"/> Na sede da entidade conveniada</p> <p><input type="checkbox"/> Em regional na entidade conveniada</p> <p><input type="checkbox"/> Em escritório terceirizado (ex. escritório de contabilidade, administração e outros)</p> <p><input type="checkbox"/> Outros não especificados anteriormente</p>
<p>18 - O profissional de gestão orçamentária remete relatórios de previsão x execução para o seu eventual acompanhamento?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Sim                          <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>19 - A equipe de gestão trabalha com a geração de relatórios de fluxo de caixa?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Sim                          <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>20 - Caso a ultima questão seja positiva, com que frequência esse relatório é atualizado?</p>

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Bimestralmente
- Quadrimestralmente
- Semestralmente

21 - Para prestação de contas do projeto a equipe de gestão utiliza:

- Apenas o sistema Fênix
- Sistema Fênix e planilhas acessórias
- Sistema Fênix e outro sistema de gestão de projetos
- Não sabe

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Sem opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente					
1	2	3	4	5					
<b>2.2 - Assertivas – Metodologias</b>				<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>5</u></b>	
2.1.1 – A estratégia do projeto da sua entidade é efetivamente / claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento.									
2.1.2 – Qualquer desvio significativo em relação ao que foi planejado originalmente em seu projeto faz a entidade programar mudanças rapidamente.									
2.1.3 O sistema Fênix atende toda a demanda gestão de planejamento / controle.									
2.1.4– O controle orçamentário de projetos de sua entidade é efetivamente / claramente comunicada para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de planejamento.									
2.1.5 – A metodologia utilizada pela equipe responsável pelo plano financeiro assegura ao gestor o efetivo acompanhamento dos resultados realizados comparativamente ao que foi planejado originalmente.									
2.1.6 – As metas definidas em comparativo ao que foi orçado auxiliam os gestores na tomada decisão para ações de curto e médio prazo.									
2.1.7– O conjunto de diretrizes estratégicas que visa como premissa orientar o plano financeiro, este, pode assegurar um controle mais balizado da análise SWOT e o cumprimento das ações propostas no projeto.									
2.1.8– A metodologia utilizada pela equipe de planejamento de projetos assegura ao gestor o efetivo acompanhamento dos resultados realizados comparativamente ao que foi planejado.									
2.1.9- O fluxo de caixa é uma ferramenta de uso como relatório suporte para tomada de decisão.									
2.1.10 - O plano de ação do projeto de sua entidade é efetivamente / claramente comunicada exclusivamente para os líderes envolvidos.									
2.1.11 - A entidade é inflexível em relação aos desvios do que foi planejado originalmente em seu projeto.									
2.1.12 - Algumas demandas de gestão de planejamento / controle necessitam de outras plataformas além do sistema Fênix.									
2.1.13 - O controle orçamentário de projetos de sua entidade é efetivamente / claramente comunicado Exclusivamente para os líderes envolvidos.									
2.1.14 - O gestor utiliza de meios próprios para o acompanhamento dos resultados do plano financeiro comparativamente ao que foi planejado originalmente.									
2.1.15 - A curto e médio prazo no projeto as metas estipuladas em alinhamento ao que foi orçado auxiliam o gestor na tomada de decisão.									
2.1.16 - O conjunto de diretrizes estratégicas que visa como premissa orientar o plano financeiro não atende a expectativa, e acaba por confundir os indivíduos envolvidos, prejudicando o cumprimento das ações propostas no projeto.									