

**FACULDADE FIPECAFI**

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**HERALDO VAZ FIGUEIRA JUNIOR**

**A gestão de projetos como ferramenta da controladoria em empresas do segmento de  
incorporação imobiliária**

**SÃO PAULO**

**2021**

**HERALDO VAZ FIGUEIRA JUNIOR**

**A gestão de projetos como ferramenta da controladoria em empresas do segmento de  
incorporação imobiliária**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza

**SÃO PAULO**

2021

## FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Edgar Bruno Cornachione Jr

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

F475g Figueira Junior, Heraldo Vaz  
A gestão de projetos como ferramenta da controladoria em empresas do segmento de incorporação imobiliária. / Heraldo Vaz Figueira Junior. – São Paulo, 2021.  
50 p. il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras.  
Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza.

1. Controladoria. 2. Artefatos de controladoria. 3. Orçamento empresarial. 4. Gestão de projetos. 5. Mercado imobiliário. I. Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza. III. Título

658.151

## **HERALDO VAZ FIGUEIRA JUNIOR**

### **A gestão de projetos como ferramenta da controladoria em empresas do segmento de incorporação imobiliária**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

**Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza**  
**Faculdade FIPECAFI**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

---

**Profa. Dra. Fabiana Lopes da Silva**  
**Faculdade FIPECAFI**  
**Membro Interno**

---

**Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP**  
**Membro Externo**

**SÃO PAULO**

**2021**

Dedico este trabalho à minha esposa  
Elisabete que cuidou de tudo para que eu pudesse  
me entregar a esta memorável aventura.

## AGRADECIMENTOS

Não tenho a pretensão de agradecer a todos nominalmente, pois, se tentasse fazê-lo, poderia deixar alguém de fora, mas algumas pessoas precisam ser citadas.

Dois professores, ainda durante minha graduação em Ciências Contábeis, sem saber (será?) contribuíram muito para a minha paixão por esta área do conhecimento. Aos professores Dr. Paschoal Tadeu Russo e Dr. Rodrigo Paiva o meu **muito obrigado**, muito me honra poder ter o professor Paschoal como Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças e ter o professor Rodrigo como meu orientador.

Também quero fazer um agradecimento ao professor Dr. George André Willrich Sales que me convenceu a integrar a Turma 6 que foi, com certeza, um importante “tijolo” na construção desta empreitada.

Não posso deixar de fora destes agradecimentos as professoras Dra. Marta Cristina Pelucio Grecco e Dra. Fabiana Lopes da Silva que, junto com minha colega Karen Franzin Rodrigues, proporcionaram a emocionante experiência de ter um artigo aceito em um congresso internacional.

Foi uma aventura onde consolidei amizades, a todos vocês o meu **muito obrigado!**

O homem pretende ser imortal e para isso defende princípios efêmeros. Um dia, inexoravelmente, descobrirá que para ser imortal deverá defender Princípios Absolutos.

Neste dia, morrerá para a carne, efêmera, e viverá para o Espírito, Eterno. Será imortal.

*Dr. Celso Charuri.*

## RESUMO

Figueira Junior, Heraldo Vaz. *A gestão de projetos como ferramenta da controladoria em empresas do segmento de incorporação imobiliária* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

O mercado imobiliário apresenta-se com grande relevância para a economia do Brasil e possui características peculiares inerentes ao segmento. Contudo, levantamento preliminar realizado pelo autor constatou que existe uma carência de produção científica relacionada a técnicas de gestão e desempenho de empresas do segmento imobiliário. O objetivo deste estudo foi verificar o efeito de duas ferramentas de gestão sobre o desempenho percebido nas empresas do setor: o orçamento empresarial e o gerenciamento de projetos. Verificou-se, por meio de uma pesquisa de levantamento realizada com empresas do segmento, a intensidade no uso do orçamento empresarial, bem como a intensidade no uso de práticas de gerenciamento de projetos, segundo o guia de boas práticas elencadas no PMBOK®. Finalmente verificou-se também o desempenho percebido nessas mesmas empresas para investigar possível associação entre a intensidade no uso dessas práticas de gestão e o desempenho percebido pelos gestores. Os resultados sugerem que, embora a utilização de ambas as ferramentas isoladamente esteja associada com uma maior percepção de desempenho das empresas pesquisadas, quando as duas práticas são utilizadas conjuntamente não foi observado impacto significativo sobre o desempenho, nem quando ambas são tratadas como variáveis independentes, nem quando se considera a utilização das práticas de gerenciamento de projetos como moderadora entre a utilização do orçamento e o desempenho percebido pela organização. O estudo é exploratório, com amostra reduzida, mas contribui para a literatura ao oferecer uma investigação empírica em um setor muito importante para a economia brasileira, porém ainda pouco estudado na literatura de gestão. Como recomendações para estudos futuros destaca-se a necessidade de novos estudos com um horizonte longitudinal e estudos intervencionistas com aplicação das técnicas de gestão em empresas do segmento.

**Palavras-chave:** Controladoria; Artefatos de controladoria; Orçamento empresarial; Gestão de projetos; Mercado imobiliário.



## ABSTRACT

Figueira Junior, Heraldo Vaz. *Project management as a Controllershship tool in companies in the real estate development segment* (Master's Dissertation). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brazil.

The real estate market is of great relevance to the Brazilian economy and has peculiar characteristics inherent to the segment. However, a preliminary survey conducted by the author verified that there is a lack of scientific production related to management techniques and performance of companies in the real estate segment. The objective of this study was to verify the effect of two management tools on the performance perceived in companies of the sector: the corporate budget and project management. Through a survey research conducted with companies in the segment, the intensity in the use of the corporate budget was verified, as well as the intensity in the use of project management practices, according to the best practices guide listed in the PMBOK®. Finally, the perceived performance of these same companies was also verified to investigate a possible association between the intensity in the use of these management practices and the performance perceived by managers. The results suggest that although the use of both tools separately are associated with a greater perception of performance of the companies researched, when the two practices are used together no significant impact on performance was observed, neither when both are treated as independent variables, nor when considering the use of project management practices as a moderator between the use of the budget and the performance perceived by the organization. The study is exploratory, with a small sample size, but it contributes to the literature by offering an empirical investigation in a very important sector for the Brazilian economy, but still little studied in the management literature. Recommendations for future studies include the need for new studies with a longitudinal horizon and interventionist studies with the application of management techniques in companies in the segment.

**Keywords:** Controllershship; Controllershship artifacts; Budget; Project management; Real estate development.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Artefatos da contabilidade gerencial e controladoria .....	16
Tabela 2	Objetivos do orçamento empresarial.....	17
Tabela 3	Categorias e propriedades do processo orçamentário.....	18
Tabela 4	Resumo dos contratos celebrados, partes envolvidas, garantias e riscos existentes .....	27
Tabela 5	Variáveis dependentes e independentes .....	32
Tabela 6	Resumo das respostas obtidas sobre o uso de orçamento empresarial .....	36
Tabela 7	Resumo das respostas obtidas sobre o uso das práticas de gerenciamento de projetos.....	37
Tabela 8	Resumo das respostas obtidas sobre o desempenho percebido.....	38
Tabela 9	Orçamento como variável independente (MQO).....	39
Tabela 10	Gerenciamento de projeto como mediador (MQO).....	40
Tabela 11	Orçamento e gerenciamento de projetos como variáveis independentes (MQO) .....	40
Tabela 12	Gerenciamento de projetos como variável independente (MQO).....	41

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Interação dos grupos de processos ao longo do tempo .....	23
Figura 2. Mapeamento dos 47 processos do PMBOK® .....	26
Figura 3. Principais marcos dos projetos imobiliários .....	28
Figura 4. Desenho esquemático da pesquisa.....	29
Figura 5. Distribuição do faturamento das empresas onde os respondentes atuam.....	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Controladoria .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1</b>	<b><i>Artefatos da controladoria .....</i></b>	<b><i>16</i></b>
<b>2.1.2</b>	<b><i>Orçamento empresarial .....</i></b>	<b><i>16</i></b>
2.1.2.1	<i>Utilização do custeio padrão.....</i>	20
2.1.2.2	<i>Utilização do custeio-meta.....</i>	20
<b>2.2</b>	<b>Gerenciamento de projetos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1</b>	<b><i>Escritório de gerenciamento de projetos .....</i></b>	<b><i>21</i></b>
<b>2.2.2</b>	<b><i>Guia PMBOK®.....</i></b>	<b><i>22</i></b>
2.2.2.1	<i>Grupo de processos do PMBOK® .....</i>	22
2.2.2.1.1	Grupo de processos de iniciação .....	23
2.2.2.1.2	Grupo de processos de planejamento.....	23
2.2.2.1.3	Grupo de processos de execução .....	23
2.2.2.1.4	Grupo de processos de monitoramento e controle .....	23
2.2.2.1.5	Grupo de processos de encerramento .....	23
2.2.2.2	<i>Áreas de conhecimento do PMBOK®.....</i>	23
2.2.2.2.1	Integração.....	23
2.2.2.2.2	Escopo.....	24
2.2.2.2.3	Tempo.....	24
2.2.2.2.4	Custo .....	24
2.2.2.2.5	Qualidade.....	24
2.2.2.2.6	Recursos Humanos .....	24
2.2.2.2.7	Comunicação .....	24
2.2.2.2.8	Riscos .....	24
2.2.2.2.9	Aquisições .....	25
2.2.2.2.10	Partes interessadas .....	25
2.2.2.3	<i>Mapeamento dos processos.....</i>	25
<b>2.3</b>	<b>A atividade imobiliária.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1</b>	<b><i>Aspectos e definições sobre a atividade imobiliária.....</i></b>	<b><i>27</i></b>
<b>2.3.2</b>	<b><i>Aspectos financeiros de uma incorporação imobiliária .....</i></b>	<b><i>27</i></b>
<b>2.4</b>	<b>Desenho da pesquisa .....</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1</b>	<b>Estratégia de pesquisa.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>Técnicas de pesquisa.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1</b>	<b><i>Definição da amostra.....</i></b>	<b><i>30</i></b>
<b>3.2.2</b>	<b><i>Elaboração do questionário.....</i></b>	<b><i>30</i></b>
3.2.2.1	<i>Mensuração da caracterização da empresa e do respondente .....</i>	31
3.2.2.2	<i>Mensuração da intensidade no uso do orçamento empresarial.....</i>	31
3.2.2.3	<i>Mensuração da intensidade do uso de gestão de projetos .....</i>	31
3.2.2.4	<i>Mensuração de desempenho percebido .....</i>	32
<b>3.2.3</b>	<b><i>Tratamento dos dados .....</i></b>	<b><i>32</i></b>

3.2.3.1	<i>A correlação entre a utilização do orçamento e o desempenho percebido.....</i>	32
3.2.3.2	<i>A correlação entre a utilização do orçamento e o desempenho percebido moderada pela utilização da gestão de projetos.....</i>	33
4	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	34
4.1	<b>Caracterização da amostra.....</b>	34
4.1.1	<i>Caracterização dos respondentes .....</i>	34
4.1.2	<i>Caracterização das empresas onde os respondentes atuam .....</i>	35
4.2	<b>O uso do orçamento empresarial.....</b>	36
4.3	<b>Práticas de gerenciamento de projetos.....</b>	37
4.4	<b>Desempenho percebido .....</b>	38
4.5	<b>Correlações entre as variáveis .....</b>	39
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	42
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	43
	<b>Apêndice A - Questões de caracterização da amostra .....</b>	46
	<b>Apêndice B - Questões ligadas ao uso do orçamento empresarial.....</b>	47
	<b>Apêndice C - Questões ligadas às práticas de gerenciamento de projetos .....</b>	48
	<b>Apêndice D - Questões ligadas à percepção de desempenho .....</b>	503

## 1 INTRODUÇÃO

O segmento de atividades imobiliárias representou 9,9% do Valor Adicionado em 2018, ficando à frente do segmento Agropecuária com 5,1% e do setor financeiro com 7,0% (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2019). O mercado imobiliário possui características próprias, fato este que faz com que mereça atenção especial e personalizada quando se pensa em gestão empresarial.

A atividade imobiliária, visando obter resultado econômico, se caracteriza pela utilização de três fatores clássicos de produção – terra, capital e trabalho. É da natureza imobiliária a geração do produto antes da demanda, que é incerta. Esta característica expõe as empresas do segmento a vários riscos e incertezas ao mesmo tempo que exige alto investimento de capital e por longos prazos. Diante deste cenário o empreendedor deve munir-se de procedimentos que minimizem o risco (Balarine, 1997).

Segundo Lima (2015), o risco surge diante da imprevisibilidade de cenários, por exemplo os cenários econômicos, alterações regulatórias, climáticos entre outros. A consultoria Booz & Company (2014) desenvolveu um levantamento no qual estimou que o tempo típico de uma incorporação imobiliária seria de 57 meses. Em um investimento de longo prazo a exposição a riscos torna-se mais presente.

Um processo de gestão não pode ser desenvolvido aleatoriamente. O processo de gestão, que implica em planejamento e controle, exige que sejam desenvolvidos de maneira lógica, consistente e sistemática (Frezatti, 2005), o que torna o processo complexo diante de cenários mais sujeitos a riscos, como é o do mercado imobiliário.

Também se deve considerar que o modelo de negócio das empresas de incorporação imobiliária é orientado para projetos, ou seja, comercializam produtos únicos e esta é a principal forma com que as empresas geram valor para seus clientes. Esta característica das empresas que desenvolvem atividades imobiliárias torna a gestão destes projetos um elemento crítico para o negócio (Anselmo & Maximiano, 2011).

Sendo assim, a análise de riscos sob a perspectiva das principais práticas de gerenciamento de projetos é particularmente importante no ambiente das companhias incorporadoras. Conhecido como um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos, o PMBOK® descreve o gerenciamento de risco como um processo que envolve planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle dos riscos (Project Management Institute, 2013).

Neste contexto, um novo modelo de controladoria, segundo Martin, Santos e Dias Filho (2004), poderia sintetizar controles dentro de um modelo contábil-financeiro de avaliação empresarial, controlando risco e retorno, de forma unificada e independente.

Todavia, dentre os principais artefatos de controladoria citados por Mucci, Frezatti e Dieng (2016), Borinelli (2006), Soutes (2006) e Frezatti (2006), em linhas gerais, não apresentam explicitamente ferramentas de gerenciamento dos riscos.

Dentro da proposta de Martin et al. (2004), a controladoria, responsável pelo sistema de informações gerenciais, poderia ser ainda mais útil ao incorporar aos seus artefatos tradicionais as práticas de gerenciamento de projetos.

O orçamento empresarial é um artefato tradicional de destaque em um sistema de controle gerencial (SCG) presente em diversos modelos (Mucci, Frezatti, & Dieng, 2016) e, dentre os artefatos tradicionais, o orçamento empresarial é um dos mais explorados em pesquisas (Da Silva, 2014). Ainda assim, são escassos os estudos de contabilidade gerencial aplicados ao segmento de atividades imobiliárias.

Incorporadoras imobiliárias utilizam investimentos massivos, sendo assim o orçamento empresarial é um artefato que pode ser bastante útil nas etapas de planejamento e controle do resultado, todavia o desempenho dessas organizações está muito atrelado a variações do tempo de conclusão dos projetos. Considerando que diversos fatores internos e externos podem promover

variações no tempo estimado de conclusão dos projetos, espera-se que, quanto maior a sinergia entre artefatos de controle financeiro e de gestão de projetos, melhor o desempenho.

O desempenho é um conceito associado à obtenção de resultado e expressa a ideia de alcance dos objetivos, ainda que ajustado por critérios de eficiência e eficácia, logo, o desempenho de uma organização se mede pelos resultados por ela alcançados em um determinado período. Assim, a percepção de desempenho de uma organização deriva da comparação entre os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012).

Como decorrência do exposto, o trabalho busca discutir a seguinte questão de pesquisa: **Qual é o impacto da utilização do orçamento empresarial aliada a práticas de gerenciamento de projetos no desempenho percebido das organizações do segmento de incorporação imobiliária?**

Assim, a pesquisa terá como seu principal objetivo avaliar o impacto da utilização do orçamento empresarial aliada a práticas de gerenciamento de projetos no desempenho percebido das organizações do segmento de incorporação imobiliária.

Para que se alcance esse objetivo, de forma secundária, o trabalho buscará identificar quais são as principais características das melhores práticas em gerenciamento de projetos, utilizadas em escritórios de gerenciamento de projetos, que complementem os artefatos tradicionalmente utilizados pela controladoria, em especial nos processos de orçamento empresarial e que tragam contribuição à gestão dadas as peculiaridades das empresas do segmento.

O trabalho se justifica pelo seu potencial de contribuição para a literatura, uma vez que há poucas pesquisas específicas para o setor no que se refere aos principais artefatos da controladoria.

Pesquisas preliminares trouxeram evidências da carência de produção científica no setor de atividades imobiliárias, tanto na literatura de contabilidade gerencial quanto de gerenciamento de projetos.

Além da contribuição para a literatura, o trabalho pretende colaborar com as empresas e profissionais do segmento de incorporadoras apresentando uma análise do nível de integração entre práticas de gestão de projetos e o orçamento empresarial e apresentar uma oportunidade de adaptação nos modelos tradicionais de orçamento para torná-lo mais adequado à empresa que realiza gestão por projetos.

Além desta introdução, o restante do trabalho foi estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 são apresentados os fundamentos conceituais relevantes para atingir o objetivo de pesquisa. No capítulo 3 são demonstrados os procedimentos metodológicos para responder à questão de pesquisa. No capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados objetivos, enquanto no capítulo 5 são realizadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais fundamentos conceituais que nortearão a pesquisa. Serão apresentados aspectos bibliométricos que indicam o tímido desenvolvimento científico do tema além de definições e conceitos relevantes sobre os quais se assentarão a pesquisa.

### 2.1 Bibliometria

Um análise, do ponto de vista quantitativo, da produção científica serve para mostrar o desenvolvimento sobre um determinado o tema.

Considerando somente periódicos revisados por pares nos artigos dos últimos 5 anos, quando se pesquisam os termos: “planejamento estratégico”, “planejamento operacional”, “orçamento”, “orçamento empresarial”, “contabilidade por responsabilidade”, “gestão baseada em atividades”, “BSC”, “*balance scorecard*”, “custeio alvo”, “*strategic planning*”, “*operational planning*”, “*budget*”, “*accountability*”, “*target costing*” e “*activity based management*”, são encontrados 406.134 artigos (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES], 2019).

Quando se combinam os termos em português com os termos: “incorporações imobiliárias”, “incorporação imobiliária”, “setor imobiliário”, “imobiliário” e “incorporadoras” e os termos em inglês com “*real estate*” (BSC e *balance scorecard* combinado com todos os termos, inclusive *real estate*), a quantidade de artigos encontrados cai para 11.406, apenas 2,82% do montante (CAPES, 2019).

Utilizando somente os termos em português planejamento estratégico, planejamento operacional, orçamento, orçamento empresarial, contabilidade por responsabilidade, gestão baseada em atividades, BSC, *balance scorecard*, o total de artigos encontrados diminui a 32.077, dos quais 28.894 se referem ao termo BSC que não utiliza termos em português (assim como *balance scorecard* que representa 282 dos 32.077 artigos encontrados) e combinando estes termos com incorporações imobiliárias, incorporação imobiliária, setor imobiliário, imobiliário e incorporadoras, a quantidade de artigos encontrados cai para 111, o que representa 0,35% dos 32.077 (CAPES, 2019).

Haja vista que as empresas do segmento são orientadas a projetos e, utilizando o mesmo mecanismo de pesquisa para os artefatos de controladoria, foram pesquisados os termos “gerenciamento de projetos”, “gestão de projetos”, “*project management*” e “PMBOK®”. Os termos gerenciamento de projetos, gestão de projetos e PMBOK® foram combinados com os termos “incorporações imobiliárias”, “incorporação imobiliária”, “setor imobiliário”, “imobiliário e incorporadoras” e os termos *project management* e PMBOK® foram combinados com “*real estate*”.

Também se valendo somente de periódicos revisados por pares foram encontrados 29.474 artigos nos últimos 5 anos dos quais apenas 1.096 artigos (3,72%) foram encontrados quando combinados. Em português, a combinação entre gerenciamento de projetos, gestão de projetos com incorporações imobiliárias, incorporação imobiliária, setor imobiliário, imobiliário e incorporadoras retornou somente 3 artigos. Essas pesquisas preliminares trouxeram evidências da carência de produção científica no setor de atividades imobiliárias, tanto na literatura de contabilidade gerencial quanto de gerenciamento de projetos.

### 2.2 Controladoria

Quando se observa a controladoria no segmento imobiliário, em uma visão normativista, esta deve contar com uma estrutura organizacional para centralização das atividades de controladoria. Como um órgão de linha, a controladoria utilizará os processos de gestão e os sistemas de informação para a coordenação de esforços com vista à obtenção do resultado global, participando assim do desenvolvimento da organização (Garcia, 2003).

Apoiada na teoria da contabilidade, a controladoria pode ser analisada como um ramo do conhecimento contribuindo para o processo de gestão da organização (Garcia, 2003). Ainda dentro



desta perspectiva a controladoria apresenta aspectos de conjunto organizado de conhecimento ou conjunto de princípios, procedimentos e métodos. Não obstante estes aspectos, a controladoria busca fundamentação em bases conceituais como gestão econômica e em outras ciências como Administração, Economia, Psicologia e Estatística (Borinelli, 2006).

Uma outra abordagem sobre controladoria enfoca a atividade de controladoria, relacionada a sua materialização prática. Nesta óptica discutem-se as atividades, funções e artefatos. Não estão necessariamente ligados a uma área específica, mas a um conjunto de atividades e funções necessárias para a materialização de seus aspectos teóricos (Borinelli, 2006).

Numa outra perspectiva, a controladoria pode ser tratada como uma unidade administrativa ou organizacional que desenvolve as atividades de controladoria (Borinelli, 2006).

### 2.2.1 Artefatos da controladoria

Podendo ser definida como um processo de identificação, mensuração, análise e interpretação, e por fim comunicação, a contabilidade gerencial é utilizada pela controladoria, enquanto unidade administrativa (Padoveze, 1999).

O trabalho apropria-se da definição de artefato dada por Soutes (2006, p. 23) como “atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio”. Esta visão é compartilhada por Frezatti (2006) que cita as diversas naturezas das contribuições da contabilidade gerencial, sejam as denominadas ferramentas, outras denominadas conceitos, ou ainda sistemas e métodos.

Contudo, é difícil relacionar diretamente o benefício aos custos de sua utilização; a discussão sobre o nível de eficiência dos instrumentos gerenciais existe há bastante tempo. Uma visão pode ser a que identifica a utilidade sob uma perspectiva econômica, o que levaria sua utilização somente diante de uma relação economicamente positiva. (Frezatti, 2006, p. 5).

Os artefatos utilizados pela controladoria podem ser agrupados em: (i) métodos e sistemas de custeio, (ii) métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho e, por fim, (iii) filosofias e modelos de gestão podem orientar um agrupamento dos artefatos de controladoria (Soutes, 2006).

Borinelli (2006, p. 187) elencou alguns dos artefatos da contabilidade gerencial e controladoria, em especial os citados por Frezatti (2006) e Soutes (2006) como mostra a Tabela 1.

Tabela 1

#### Artefatos da contabilidade gerencial e controladoria

Grupo de artefatos	Artefatos
Métodos, critérios e sistemas de custeio	Custeio por Absorção, Custeio Baseado em Atividades, Custeio Variável, Custeio Direto, Custo Padrão e Custeio-meta
Métodos de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho	Preços de transferência, Moeda constante, Valor presente, Retorno sobre o Investimento, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, <i>Benchmarking</i> , <i>Economic Value Added (EVA®)</i> e <i>Market Value Added (MVA)</i>
Filosofias e modelos de gestão	Planejamento (Estratégico e Operacional), Orçamento empresarial, Simulação, Contabilidade por Responsabilidade, <i>Kaizen</i> , <i>Just in time (JIT)</i> , Teoria das Restrições, Gestão Baseada em Atividades, GECON (Modelo de Gestão Econômica) e Gestão Baseada em Valor

**Nota:** Adaptado de Borinelli (2006, p. 187).

### 2.2.2 Orçamento empresarial

Tido como um dos principais artefatos de gestão, o orçamento é utilizado para diferentes propósitos, podendo ser percebido diferentemente por executivos dentro de uma mesma organização, e a combinação de várias funções pode criar mais valor à empresa ao melhorar o desempenho das pessoas (Mucci et al., 2016). Essa também é a percepção de profissionais como

gerentes, *controllers* e diretores, segundo Russo e Guerreiro (2017), entre as práticas de contabilidade gerencial mais utilizadas pelas empresas que atuam no Brasil estão orçamento empresarial, o planejamento estratégico e a análise das variações orçamentárias.

A utilização do orçamento como artefato de controladoria atende a vários objetivos e funções. A discussão das múltiplas funções do orçamento vem de longa data e tem, em grande medida, olhado para este artefato como uma ferramenta de medição do desempenho ou, quando listam um grande número de funções, focam em indicar que o papel do orçamento depende das características da organização (Mucci et al., 2016).

Tabela 2

### Objetivos do orçamento empresarial

Fonte	Principais objetivos e funções
Frezatti (2015, p. 42)	Definição das metas a serem alcançadas pelos gestores Avaliação do desempenho da entidade
Mucci, Frezatti, & Dieng (2016, p. 287)	Controle Definição de metas a serem alcançadas Análise de desvios e correção de rumos Influência de comportamentos Motivação Aprimoramento de processos
Covaleski et al. (2003) como citado em Frezatti, Nascimento, Junqueira, & Relvas (2011, p. 447)	Planejamento Coordenação e organização de atividades Alocação de recursos Motivação de funcionários
Hansen e Van der Stede (2004) como citado em Frezatti, Nascimento, Junqueira, & Relvas (2011, p. 447)	Planejamento operacional Avaliação de desempenho Comunicação de objetivos Formação de estratégias

Há de se levar em consideração que a percepção da relevância e importância do artefato é diferente entre as diversas áreas de uma organização (Frezatti, Nascimento, Junqueira, & Relvas, 2011), sendo possível assim que cada área perceba mais uma função do que outra.

O processo de construção do orçamento, processo aqui definido como um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado (Project Management Institute, 2013, p. 46), pode ser dividido em dois blocos: operacional e financeiro. A etapa operacional consiste na elaboração de planos, por exemplo: planos de *marketing*, plano de suprimentos, produção e estocagem, plano de investimento, plano de recursos humanos, entre outros. A etapa financeira trata da representação dos planos em moeda representada pela construção de peças contábeis como balanço patrimonial, demonstrativos de resultado e de fluxo de caixa (Frezatti, 2015, pp. 48-49).

Frezatti (2005) defende ser um exercício precioso o ato de se revisitar clássicos, pois pode restaurar crenças e gerar percepções inéditas. Citando o Consortium for Advanced Manufacturing – International (CAM-I), Frezatti (2005) explica haver duas abordagens mutuamente excludentes.

Um grupo defende a melhoria do processo de orçamentação, o qual considera que *activity-based budgeting* pode proporcionar este benefício. O *Activity-based budgeting* nasce da abordagem de custeio baseado em atividades. Lopes e Blaschek (2005) identificaram etapas como: estimativa dos volumes de produção e vendas esperados para o próximo período, previsão da demanda das atividades e a quantidade dos direcionadores de custo, cálculo da demanda dos recursos necessários à realização das atividades, definição da oferta real de recursos necessários para suprir a demanda e definição da capacidade da atividade. As etapas identificadas por Frezatti (2015) e por Lopes e Blaschek (2005) possuem a mesma essência diferenciando-se pelo objeto de custeio.

Frezatti (2005) descreve a segunda abordagem defendida por outro grupo que integra o CAM-I que defende o abandono do orçamento, com uma radical descentralização, A abordagem desse grupo ficou conhecida como *beyond budgeting*.

Frezatti (2005, p. 27), citando Hope e Fraser (2003), explica que *beyond budgeting* é um “grupo de processos alternativos que apoiam metas e reconhecimentos, um planejamento contínuo, a demanda de recursos, a coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controles nos vários níveis”.

Mesmo diante de tão vasta possibilidade de abordagens, este trabalho se aterá a uma abordagem mais abrangente como observada na pesquisa de Frezatti et al. (2011). Nela os pesquisadores identificaram oito categorias relacionadas ao processo orçamentário: organização do processo de planejamento, sistema de informações, comunicação, constituição de reservas orçamentárias, força do passado, cultura de planejamento, participação e grau de realidade das metas. Cada categoria apresenta propriedades, baseadas em suas características principais, que estimulam ou inibem o cumprimento das funções do orçamento, conforme ilustra a Tabela 3.

Tabela 3

**Categorias e propriedades do processo orçamentário**

<b>Categorias</b>	<b>Propriedades</b>	<b>Descrição</b>	<b>Impacto sobre o processo</b>
1. Organização e estrutura do processo	Configuração e Gestão do Processo de Planejamento	Conjunto integrado e articulado das atividades do processo;	Estimula
		Recursos requeridos disponibilizados (físicos, humanos, tecnológicos, dentre outros);	Estimula
		Estruturação e divulgação da agenda do processo;	Estimula
		Gerenciamento do processo (planejamento, execução e controle).	Estimula
	Definição de Critérios de Planejamento	Seleção de parâmetros adequados para apuração e comparação tanto do planejado quanto do realizado.	Estimula
	<i>Feedback</i>	Sistemática eficaz de controle do processo de planejamento frente aos resultados esperados (produtos e prazos).	Estimula
	Cenário	Dificuldades na percepção de mudanças e projeções de cenários relacionados à empresa, afetando as definições de premissas (variáveis financeiras, de mercado e operacionais).	Inibe
	Indicadores de Desempenho Customizados	Definição de indicadores que evidenciem relações de causa e efeito das atividades da organização.	Estimula
Definição de Papéis	Definição clara do papel dos envolvidos no processo e de suas responsabilidades.	Estimula	
Treinamento	Capacitação dos envolvidos no processo em termos de sustentação teórica e prática adequada para apoiar os procedimentos práticos, inclusive para a adequada utilização das ferramentas sistêmicas disponíveis.	Estimula	

<b>Categorias</b>	<b>Propriedades</b>	<b>Descrição</b>	<b>Impacto sobre o processo</b>
	Modificações do Ambiente Interno e Externo	Entendimento quanto aos ajustes necessários em decorrência de mudanças macroeconômicas (externo) e nas estratégias da organização (interno).	Inibe
2. Sistema de Informações	Disponibilidade de Informação	Geração e fornecimento de informações adequadas às demandas das áreas da organização envolvidas na execução e controle do processo de planejamento e dos usuários das informações geradas pelo processo de planejamento.	Estimula
	Ferramentas de Sistemas	<i>Hardware</i> adequado às necessidades; e <i>Softwares</i> integrados, incluindo ferramentas para extração de dados, projeções e simulações (quantitativas e financeiras) e geração de relatórios.	Estimula
	Tempestividade da Informação	Fornecimento das informações de forma oportuna (momento adequado).	Estimula
	Qualidade da Informação	Informações fidedignas e confiáveis.	Estimula
3. Participação	<i>Top Down</i>	Imposição de metas sem discussão prévia ou negociação com os envolvidos no cumprimento dessas metas.	Inibe
	Envolvimento e Comprometimento	Grau de envolvimento e comprometimento no processo de planejamento.	Estimula
4. Comunicação	Comunicação <i>Top Down</i>	Clareza na comunicação de cima para baixo (da alta administração para seus subordinados).	Estimula
	Clareza dos Objetivos	Clareza na comunicação dos objetivos de longo prazo da organização e das diversas áreas.	Estimula
	Comunicação Interdepartamental	Integração e sinergia entre as diversas áreas no que se refere ao processo de planejamento.	Estimula
	Comunicação das Metas e Diretrizes	Comunicação eficaz da estratégia da organização e das metas e diretrizes estabelecidas para as diversas áreas.	Estimula
5. Constituição de Reservas Orçamentárias	Insegurança	Incertezas quanto ao futuro e procedimentos adotados e formação de mecanismos de autoproteção por meio do uso de folgas.	Inibe
6. Força do Passado	Percepção de oportunidades	Ausência de percepção de oportunidades por focar excessivamente o passado para realizar as projeções.	Inibe
	Apego aos dados históricos	Foco no passado para projeções pela dificuldade na compreensão dos cenários: interno e externo.	Inibe

Categories	Propriedades	Descrição	Impacto sobre o processo
7. Cultura de Planejamento	Cultura do planejamento (e do orçamento)	Conjunto de crenças de valores que apoia e fortalece processo de planejamento e orçamento na empresa.	Estimula
	Cultura de rigidez	Dificuldade em lidar com mudanças ambientais e ajustar o orçamento.	Inibe
8. Grau de realidade das metas	Metas percebidas como inconsistentes	Metas estabelecidas pela alta administração e sabidamente inalcançáveis.	Inibe

**Nota:** Adaptado de Frezatti et al. (2011).

Para este estudo é conveniente que se faça uma adaptação de conceitos à realidade do segmento de atividades imobiliárias e ao seu jargão, sem a qual poderia haver um comprometimento das respostas por falta de alinhamento na confecção das questões.

#### 2.2.2.1 Utilização do custeio padrão

O custo-padrão é determinado científica e tecnicamente, em bases estatísticas, para os produtos, componentes dos produtos, processos, serviços, atividades ou operações. Devem ser estabelecidos da forma mais precisa possível, uma vez que servirá para controlar os custos, através das análises das variações comparando o custo real com padrões de custos pré-estabelecidos (Carastan, 1999).

A literatura técnica tem indicado que onde o custo-meta foi implantado o custo-padrão perde a sua relevância, contudo se a empresa quiser implementar uma gestão estratégica de custos deverá ser dada relevância a ambos os tipos de custo (Carastan, 1999).

O modelo de orçamento da obra utiliza o conceito de custo-padrão daquele produto único que será desenvolvido. Os desvios de custo podem se dar pela variação dos preços de aquisição de produtos ou serviços ou pela variação da quantidade (de tempo, por exemplo) orçada.

Como os custos fixos (chamados de “despesas indiretas” ou DI) são totalmente alocados ao projeto farão parte do custo-padrão (orçamento) e estarão sujeitos a variações de preço de aquisição dos diversos serviços e pela variação da quantidade, que neste caso dos custos fixos (“despesas indiretas”) é o tempo estimado para a realização do projeto ou **o prazo do projeto**.

Dada a complexidade do produto (empreendimento imobiliário), a variação do prazo torna a gestão deste elemento um fator crítico.

Este sistema de custeio faz parte do cotidiano das empresas do segmento imobiliário, mas, mesmo fazendo parte das atividades necessárias para a realização de um orçamento, não fará parte da pesquisa a mensuração da influência utilização deste sistema no desempenho percebido.

#### 2.2.2.2 Utilização do custeio-meta

Utilizado como estratégia de gerenciamento do lucro desenvolvida ao longo dos últimos 30 anos por empresas japonesas, a partir dos princípios da técnica de Engenharia de Valor, estabelecendo custos focados em preço ao consumidor, sendo aplicado nas primeiras fases de concepção de um produto (Granja, Jacomit, Guadanhim, & Hirota, 2011).

Como produto de engenharia, um empreendimento imobiliário tem presente na sua concepção o custeio-meta como algo intrínseco, uma vez que os preços são ditados pelo mercado. É comum a comparação entre os produtos imobiliários levando em conta parâmetros como preço por metro quadrado, número de dormitórios, número de vagas de garagem, entre outros. Estes parâmetros são determinados na fase de projeto na qual se utilizam com mais ênfase as técnicas de Engenharia de Valor.

Não é só pela concorrência, o preço de venda sofre forte influência dos limites para enquadramento em programas habitacionais, por exemplo o Minha Casa Minha Vida, que estabelece faixas de preço com subsídios e taxas de juros diferenciadas em função do preço de venda.

O custeio-meta, assim como o custeio-padrão, está presente no cotidiano das empresas do segmento imobiliário, mas, da mesma forma, esta pesquisa não buscará mensurar sua utilização no desempenho percebido.

## 2.3 Gerenciamento de projetos

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (Project Management Institute, 2013, p. 2). Sua natureza temporária impõe, portanto, início e fim, que é atingido quando seu objetivo é alcançado ou não mais pode ser alcançado.

Ou seja, projeto pode ser visto como um empreendimento não repetitivo que se caracteriza por uma sequência lógica de eventos para se atingir um objetivo claramente descrito e parametrizado, é a melhor definição de projeto (Vargas, 2009).

Dentre alguns benefícios da adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos estão melhorias financeiras, melhorias relacionadas aos clientes, melhorias nos projetos e processos e ainda melhoria de aprendizado e crescimento (Patah & Carvalho, 2009).

Melhorias financeiras estariam relacionadas ao aumento do retorno sobre o investimento (ROI), aumento de produtividade, crescimento das vendas e aumento do valor agregado econômico (EVA®). Como melhorias relacionadas aos clientes podem ser citados: o aumento da satisfação do cliente, o aumento da participação de mercado, além de maior retenção e aquisição de clientes. Sob o aspecto das melhorias nos projetos e processos destacam-se o desempenho dos requisitos, desempenho do cronograma e desempenho do orçamento, alinhamento à estratégia, tempo adequado para a conclusão do mercado e do projeto, número decrescente de erros de processo e alterações no escopo e, por fim, maior satisfação e produtividade dos funcionários com menor rotatividade seriam as melhorias observadas no que tange ao aprendizado e crescimento (Patah & Carvalho, 2009).

### 2.3.1 Escritório de gerenciamento de projetos

Mais conhecido pelo seu acrônimo em inglês, o PMO (*Project Management Office*) é uma unidade administrativa da organização voltada ao gerenciamento de projetos.

“Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas” (Project Management Institute, 2013, p. 10). Ainda segundo o PMBOK®, as funções de um PMO variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, podendo assim ser considerados como unidades de suporte, de controle ou diretivo.

Desempenhando um papel consultivo, um PMO considerado de suporte atua como um repositório de projeto, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas e tem baixo nível de influência e controle. Com um nível de influência e controle considerado médio, um PMO de controle fornece suporte, cobra desempenho e conformidade com a governança. Já o PMO considerado diretivo exerce forte influência e controle haja vista que assume diretamente o gerenciamento dos projetos (Project Management Institute, 2013).

Também são um canal de ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização, assim como a outros sistemas corporativos, como por exemplo os critérios de mensuração de desempenho especificados por meio da utilização de um *Balance Scorecard* (Project Management Institute, 2013).

### 2.3.2 Guia PMBOK®

Criado como um guia, fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos ou Guia PMBOK® descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto, sendo globalmente reconhecidos para a profissão de gerenciamento de projetos (Project Management Institute, 2013).

A partir das boas práticas reconhecidas por profissionais de gerenciamento de projetos, o PMBOK® fornece um padrão e descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidos (Project Management Institute, 2013).

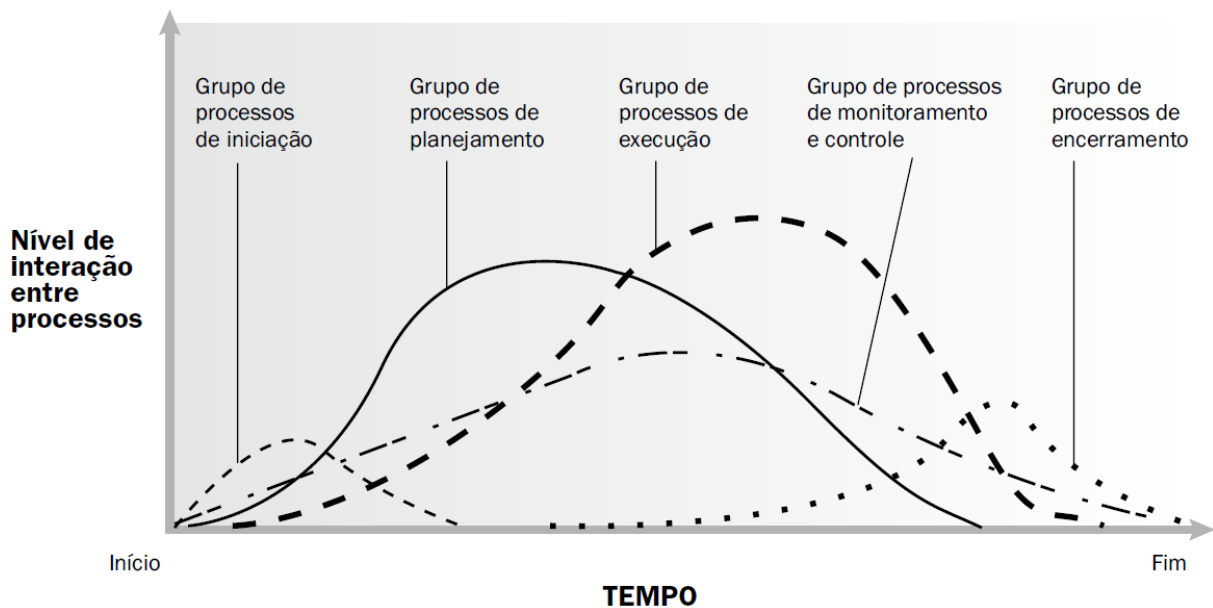
O guia não tem como objetivo detalhar os métodos apresentados, o conhecimento em gerenciamento de projetos não se esgota no Guia. Luiz, De Souza e Luiz (2017) citam a colaboração dada por Eliyahu Goldratt ao desenvolver um conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos baseado na Teoria das Restrições, o Método da Corrente Crítica (*Critical Chain Project Management – CCPM* em inglês). O Método é citado no PMBOK® como “um método de cronograma que permite que a equipe do projeto crie pulmões (reservas) ao longo de qualquer caminho do cronograma para levar em consideração eventuais recursos limitados e incertezas do projeto” (Project Management Institute, 2013, p. 551).

A estrutura do conhecimento em gerenciamento de projetos proposta pelo Guia PMBOK® é formada por uma matriz que relaciona as áreas de conhecimento com os grupos de processos. Cada área do conhecimento representa um conjunto de conceitos, termos e atividades e são utilizadas na maior parte dos projetos (Project Management Institute, 2013).

#### 2.3.2.1 Grupo de processos do PMBOK®

Embora no próprio guia esteja reconhecido que há mais de uma maneira de se gerenciar projetos, sua estruturação está baseada em cinco grupos de processos bem definidos com interação entre si. Os grupos de processos descritos no Guia PMBOK® são: Grupo de processos de iniciação, Grupo de processos de planejamento, Grupo de processos de execução, Grupo de processos de monitoramento e controle e Grupo de processos de encerramento (Project Management Institute, 2013).

A interação dos grupos de processos é maior ou menor ao longo do tempo durante a execução dos projetos, essa interação está descrita na Figura 1.



### **Figura 1. Interação dos grupos de processos ao longo do tempo**

**Nota:** Figura 3-2 do Guia PMBOK®. Os grupos de processos interagem em uma fase ou em um projeto (Project Management Institute, 2013, p. 50).

Cada grupo tem uma finalidade e, como se trata de um guia, convém citar *ipsis litteris* as definições descritas no Guia PMBOK®.

#### 2.3.2.1.1 Grupo de processos de iniciação

“Os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase” (Project Management Institute, 2013, p. 48).

#### 2.3.2.1.2 Grupo de processos de planejamento

“Os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado” (Project Management Institute, 2013, p. 48).

#### 2.3.2.1.3 Grupo de processos de execução

“Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto” (Project Management Institute, 2013, p. 48).

#### 2.3.2.1.4 Grupo de processos de monitoramento e controle

“Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes” (Project Management Institute, 2013, p. 48).

#### 2.3.2.1.5 Grupo de processos de encerramento

“Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase” (Project Management Institute, 2013, p. 48).

### 2.3.2.2 Áreas de conhecimento do PMBOK®

Visando fornecer padrões e uma base para o conhecimento de gerenciamento de projetos sob a óptica do projeto em si, dos programas e dos portfólios de projetos e também por intermédio da abordagem organizacional foi desenvolvido o Guia PMBOK® (Project Management Institute, 2019).

São dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos que agrupam os 47 processos identificados que estão agrupados em 5 grupos: processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de monitoramento e controle e processos de encerramento.

#### 2.3.2.2.1 Integração

“O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto” (Project Management Institute, 2013, p. 62).



#### 2.3.2.2.2 Escopo

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto. (Project Management Institute, 2013, p. 105).

#### 2.3.2.2.3 Tempo

“O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto” (Project Management Institute, 2013, p. 141).

#### 2.3.2.2.4 Custo

“O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado” (Project Management Institute, 2013, p. 193).

Há de se ressaltar aqui que o termo orçamento utilizado em gerenciamento de projeto difere do termo orçamento utilizado como artefato de controladoria. Em gerenciamento de projeto, o orçamento contempla somente os custos diretos relativos ao escopo do projeto, diferente do orçamento empresarial são consideradas também todas as receitas e despesas de uma organização.

#### 2.3.2.2.5 Qualidade

“O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido” (Project Management Institute, 2013, p. 227).

#### 2.3.2.2.6 Recursos Humanos

“O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto” (Project Management Institute, 2013, p. 255).

#### 2.3.2.2.7 Comunicação

“O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada” (Project Management Institute, 2013, p. 287).

#### 2.3.2.2.8 Riscos

“O Gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto” (Project Management Institute, 2013, p. 309).

#### 2.3.2.2.9 Aquisições

“O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto” (Project Management Institute, 2013, p. 355).

#### 2.3.2.2.10 Partes interessadas

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (Project Management Institute, 2013, p. 391).

#### 2.3.2.3 Mapeamento dos processos

O Guia PMBOK® mapeia 47 processos de gerenciamento de projetos distribuídos nos cinco grupos de processos derivados das dez áreas de conhecimento elencados na Figura 2.

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
<b>4. Gerenciamento da integração do projeto</b>	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
<b>5. Gerenciamento do escopo do projeto</b>		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
<b>6. Gerenciamento do tempo do projeto</b>		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
<b>7. Gerenciamento dos custos do projeto</b>		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
<b>8. Gerenciamento da qualidade do projeto</b>		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
<b>9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto</b>		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
<b>10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto</b>		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
<b>11. Gerenciamento dos riscos do projeto</b>		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
<b>12. Gerenciamento das aquisições do projeto</b>		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
<b>13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto</b>	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

**Figura 2.** Mapeamento dos 47 processos do PMBOK®

**Nota:** Tabela 3-1 do Guia PMBOK®. Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento (Project Management Institute, 2013, p. 60).

## 2.4 A atividade imobiliária

### 2.4.1 Aspectos e definições sobre a atividade imobiliária

Para que se possa entender as necessidades, desafios e particularidades das empresas que desempenham atividades imobiliárias é necessário que se entenda o negócio imobiliário de forma ampla e profunda.

A incorporação imobiliária é um somatório de atividades diversas que, pela complexidade de sua organização, é como uma empresa mista. É atividade industrial e uma atividade de distribuição de unidades. É ainda atividade de prestação de serviços com emprego de mão de obra comum e especializada (Martins R. L., 2011).

Legalmente, no Brasil a atividade de incorporação é assim definida: “considera-se incorporação imobiliária a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas” (Lei nº 4.591, 1964).

### 2.4.2 Aspectos financeiros de uma incorporação imobiliária

No Brasil, a relação jurídica da atividade imobiliária de incorporação é desenvolvida de algumas formas. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) agrupou em quatro tipos em função do tipo de financiamento e os detalha assim: “Tipo 1 – ‘Minha casa, Minha Vida’ – MCMV”, “Tipo 2 – Contrato de compra e venda de imóvel, com financiamento na planta”, “Tipo 3 – Contratos de Compra e Venda (o saldo devedor da unidade imobiliária é financiado por um banco privado, após concluído o projeto de construção que dura em média de 3 a 4 anos)” e, por fim, “Tipo 4 – Contratos de Compra e Venda (o saldo devedor da unidade imobiliária é financiado pela incorporadora, após concluído o projeto de construção que dura em média de 3 a 4 anos)” (Comissão de Valores Mobiliários, 2018).

O Tipo 1 é caracterizado por uma empreitada total, no qual o Fundo de Arrendamento Residencial (FAR) contrata a empresa construtora. Os recursos do FAR são geridos pela Caixa Econômica Federal (CEF) ou pelo Banco do Brasil (BB).

Tabela 4

#### Resumo dos contratos celebrados, partes envolvidas, garantias e riscos existentes

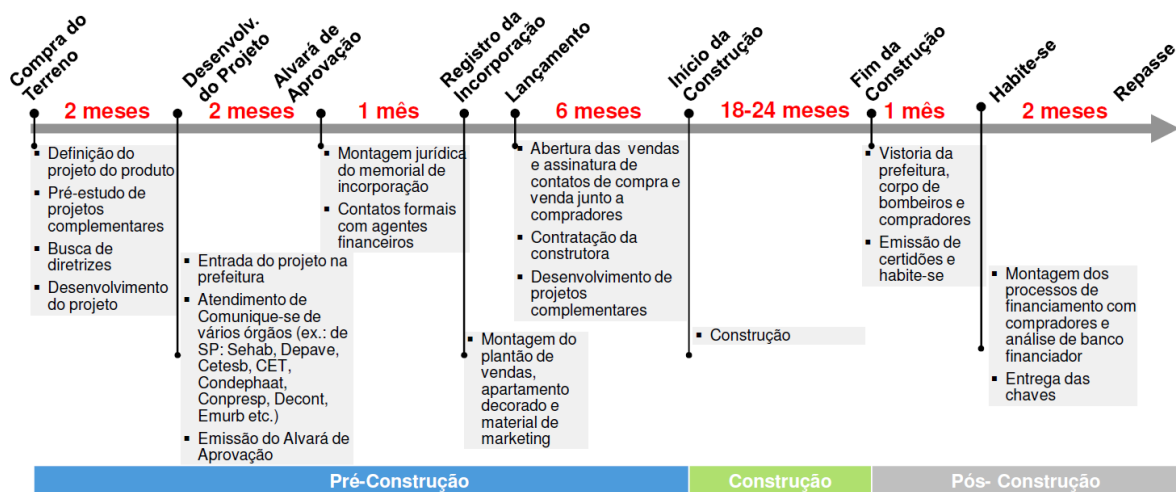
Contratos	Compra e venda	Financiamento bancário
Partes	Comprador e Incorporadora (Vendedora)	Incorporadora (Vendedora); comprador e Instituição Financeira (Credora Fiduciária)
Garantia real do imóvel	Incorporadora	Instituição financeira (IF)
Risco de crédito	100% da Incorporadora	10 a 15% da Incorporadora e 85 a 90% da Instituição financeira
Risco de mercado	Comprador e Incorporadora (em caso de distrato)	Comprador e Instituição financeira
Risco de distrato	Incorporadora	Não aplicável. Em caso de inadimplemento, pelo cliente, a IF poderá consolidar a propriedade em seu nome para posterior alienação do imóvel a terceiros, conforme procedimentos previstos no art. 27 da Lei 9.514/97. O valor arrecadado terá como objetivo principal a quitação do saldo devedor do cliente para com a IF.

**Nota:** *Ofício-Circular/CVM/SNC/SEP/n.º 02/2018* - Comissão de Valores Mobiliários (2018).

Ainda de acordo com o Ofício-circular 02/2018 (Comissão de Valores Mobiliários, 2018), o Tipo 2 apresenta as seguintes condições de pagamento: “pagamentos diretos à incorporadora”, “financiamento bancário”, “recursos provenientes do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS” e “eventuais subsídios dos programas habitacionais do governo”. Neste tipo de contrato há primeiramente o ato da assinatura do “contrato de compra e venda de imóvel na planta” com todas as condições acima descritas. Em seguida o cliente assina o “contrato particular, com caráter de escritura pública” junto a instituição financeira que liberará os recursos à incorporadora de acordo com o andamento da obra, por intermédio de medições feitas pela sua equipe de engenharia. Neste momento a titularidade passa a ser do cliente com alienação fiduciária à instituição financeira.

Os tipos 3 e 4 são bastante similares entre si. Durante o período de construção a incorporadora financia o cliente. As condições de pagamento são, em geral, 30% pagos pelo cliente diretamente à incorporadora ao longo da construção e, ao final da obra, o cliente quita o saldo devedor com a unidade imobiliária dada em garantia por meio de alienação fiduciária. No Tipo 3 o saldo devedor, geralmente 70%, será quitado com a obtenção de financiamento junto a uma instituição financeira após a individualização da matrícula do imóvel. No Tipo 4 o financiamento será feito pela própria incorporadora.

Esquemáticamente uma incorporação imobiliária passa por vários marcos (Figura 3), cada qual com seus impactos financeiros e riscos em suas mais diversas dimensões; podemos citar, por exemplo, os riscos financeiros, de crédito e os operacionais.



**Figura 3.** Principais marcos dos projetos imobiliários<sup>1</sup>

Nota: Booz & Company (2014, p. 18).

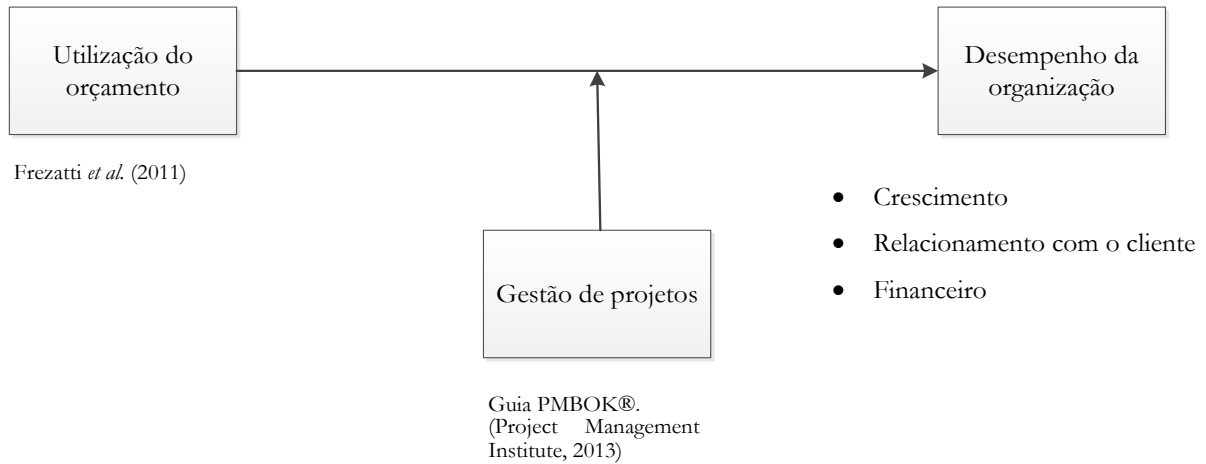
## 2.5 Desenho da pesquisa

A presente pesquisa utiliza o arcabouço conceitual de orçamento empresarial proposto por Frezatti et al. (2011) para mensurar a intensidade de utilização dessa prática nas incorporadoras imobiliárias em suas oito dimensões, conforme apresentado na Tabela 3. Por outro lado, a pesquisa busca ainda mensurar a intensidade no uso de práticas de gestão de projetos baseando-se nos 47 processos indicados pelo PMBOK®.

Simultaneamente, pretende-se capturar a percepção de desempenho dessas organizações e avaliar se há correlação entre o desempenho percebido e a intensidade de uso das ferramentas de gestão. A proposta da pesquisa é avaliar a variável Gestão de Projetos como moderadora da relação

<sup>1</sup> Modelo a que se refere a Comissão de Valores Mobiliários (2018) como Tipo 3: “Contratos de Compra e Venda (o saldo devedor da unidade imobiliária é financiado por um banco privado, após concluído o projeto de construção que dura em média de 3 a 4 anos)”.

entre a intensidade no uso dos sistemas de controle e o desempenho percebido. Variável moderadora é aquela que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente, independentemente da variável ser quantitativa ou qualitativa (Vieira, 2009). A Figura 4 ilustra o desenho da pesquisa.



**Figura 4.** Desenho esquemático da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Estratégia de pesquisa

A concepção e a configuração da pesquisa relacionadas aos meios técnicos da investigação correspondem ao planejamento e estruturação da pesquisa da forma mais ampla que isso signifique, compreendendo tanto a diagramação quanto a previsão de coleta e análise de informações, dados e evidências (Martins & Theóphilo, 2016).

#### 3.2 Técnicas de pesquisa

Por se tratar de uma abordagem metodológica que demanda análise de informações e dados empíricos, a pesquisa deverá utilizar técnicas para coleta necessárias ao desenvolvimento e conclusões de sua pesquisa (Martins & Theóphilo, 2016).

O levantamento necessário para responder à questão de pesquisa será realizado por intermédio de formulário eletrônico SurveyMonkey®. Foram elaboradas questões a fim de caracterizar o perfil do respondente, além de questões em escala tipo Likert, com cinco pontos, para capturar as principais variáveis da pesquisa: (i) intensidade no uso de orçamento empresarial em suas 8 dimensões; (ii) intensidade no uso de gestão de projetos em seus 47 processos; e (iii) percepção de desempenho da organização imobiliária. A técnica de levantamento de dados por meio de questionário consiste em um conjunto de afirmações sobre as quais os participantes da pesquisa apresentam sua opinião, escolhendo, nessa ferramenta, um dos cinco pontos de uma escala (Martins & Theóphilo, 2016).

##### 3.2.1 Definição da amostra

A amostra foi composta por profissionais de empresas do segmento de incorporação imobiliária que atuam ativamente em pelo menos uma das três fases do empreendimento, ou seja, (i) pré-construção, (ii) construção e (iii) pós-construção, em que sua atuação seja necessária para o cumprimento dos marcos identificados pela Booz & Company (2014, p. 18).

Para garantir a atuação ativa do profissional respondente da pesquisa foram inseridas no questionário afirmativas que avaliavam esta atuação. As respostas de profissionais que não atuam ativamente nos processos foram desconsideradas.

Menos do que a posição hierárquica do respondente, o interesse do pesquisador foi saber a participação dele nos projetos. Uma equipe de projeto é composta de grupos diferentes com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para a execução do trabalho, podendo variar muito de uma organização para outra (Project Management Institute, 2013).

Diante disso, optou-se por não especificar as posições hierárquicas que compuseram a amostra e dentre as questões elaboradas houve uma questão que qualificou o respondente como pertencente, ou não, à amostra de interesse.

Esta abordagem permitiu, sem prejuízo ao objetivo do estudo, que a amostra fosse selecionada por vários canais. Este trabalho utilizou a rede profissional LinkedIn® para acessar profissionais de empresas do segmento, além de base de contatos de empresas do segmento de sindicatos e associações e acesso direto a profissionais de empresas do segmento.

##### 3.2.2 Elaboração do questionário

Considerando o objetivo da pesquisa de avaliar o impacto da utilização do orçamento empresarial aliada a práticas de gerenciamento de projetos no desempenho das organizações do segmento de incorporação imobiliária, foi desenvolvido um questionário para mensurar as principais variáveis de interesse. A elaboração do questionário foi realizada a partir de vasta revisão da literatura sobre as principais variáveis de estudo.

O desenvolvimento dos questionários divide-se em quatro grupos: (i) questões de controle e caracterização da amostra (Apêndice A), (ii) questões ligadas à utilização do orçamento empresarial (Apêndice B), (iii) questões ligadas às práticas de gerenciamento de projetos (Apêndice C); e (iv) questões ligadas à percepção de desempenho da organização (Apêndice D). Para os grupos de questões que visaram coletar a percepção dos respondentes foram inseridas questões com escala em ordem reversa, com objetivo de reduzir o viés de resposta automática.

O presente trabalho realizou o pré-teste com alguns profissionais das áreas de controladoria e de áreas técnicas, a fim de garantir a qualidade do questionário. Após a execução do pré-teste alguns ajustes foram realizados no instrumento de coleta e algumas questões foram reformuladas, visando melhorar o nível de compreensibilidade do questionário.

### *3.2.2.1 Mensuração da caracterização da empresa e do respondente*

Moraes e Escrivão Filho (2006) identificaram em pequenas empresas a existência de um comportamento reativo às necessidades do ambiente, também identificaram que há variações na estrutura, na organização e na formalização de seus processos a depender do tamanho da empresa. Os pesquisadores também observaram por meio de experiência prática que, quanto menor a empresa, menos estruturada em termos de níveis hierárquicos e menor a formalização de todos os processos.

De maneira geral as pequenas empresas não possuem administração especializada nem pertencem a grupos econômicos. Segundo Leone(1991), esta característica coaduna com os achados de Staley e Morse (1965) que identificaram que pequenas empresas possuem direção pouco especializada e geralmente não possuem acesso ao capital através de um mercado de capital organizado.

As características observadas por Moraes e Escrivão Filho (2006) e também características observadas por Leone (1991) tendem a restringir o acesso a artefatos gerenciais sobretudo à nomenclatura especializada nas pequenas empresas do segmento de incorporação imobiliária.

Dessa forma, foram incluídas questões para caracterização do porte da empresa, tanto em número de colaboradores quanto faturamento e quantidade de unidades entregues ao longo do tempo de existência. As questões relacionadas ao controle e caracterização da amostra (Apêndice A) estão divididas em dois grupos, um que caracteriza o respondente e outro que caracteriza a empresa. As características da empresa podem influenciar a percepção de desempenho de forma diferente, assim serão utilizadas como variáveis dependentes na análise.

### *3.2.2.2 Mensuração da intensidade no uso do orçamento empresarial*

As questões utilizadas para mensurar a intensidade do uso do orçamento empresarial estão baseadas em Frezatti et al. (2011). As questões visaram mensurar, segundo a percepção do respondente, a presença de certas propriedades do processo orçamentário. No estudo, os pesquisadores identificaram que as propriedades estimulam ou inibem a utilização do orçamento.

Assim, o estudo assume que, quanto maior a utilização de atividades que estimulam a utilização do orçamento, maior o uso do orçamento empresarial. Foram elaboradas 11 questões (Apêndice B) que permitiram a avaliação de uma ou mais propriedades cada.

### *3.2.2.3 Mensuração da intensidade do uso de gestão de projetos*

Da combinação entre os cinco grupos de processos com as dez áreas do conhecimento descritas no PMBOK® nascem os 47 processos de gerenciamento de projetos, considerados como boas práticas.

Quanto maior a intensidade e a quantidade de processos presentes na rotina da organização, maior a intensidade do uso da gestão de projetos. Foram elaboradas 15 questões (Apêndice C) que permitiram mensurar a percepção do uso de um ou mais processos cada.



### 3.2.2.4 Mensuração de desempenho percebido

A mensuração do desempenho foi dividida em três dimensões: crescimento, clientes e financeiro. Foram elaboradas 10 questões (Apêndice D), duas visam mensurar o desempenho sobre a perspectiva do crescimento, três buscam entender o desempenho segundo a relação com os clientes e cinco visam identificar a percepção de desempenho financeiro, ainda que de forma subjetiva, baseada na percepção dos respondentes.

As dimensões de desempenho escolhidas se assentam nas ideias de Kaplan e Norton (1997) sob as quais desenvolveram o que chamaram de *Balance Scorecard*, ferramenta amplamente discutida por pesquisadores. Na obra os autores citam especificamente quatro perspectivas estratégicas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Destas, este trabalho se apropriou direta e explicitamente de duas: financeira e cliente, contudo, na mesma obra, Kaplan e Norton (1997) vinculam o crescimento aos objetivos financeiros.

### 3.2.3 Tratamento dos dados

Inicialmente os dados foram tratados sob uma perspectiva descritiva por meio da organização, sumarização e descrição dos dados, como sugerem Martins e Theóphilo (2016), identificando medidas de posição e de dispersão.

Para que a questão de pesquisa fosse respondida e, assim, atendido seu objetivo de avaliar o impacto no desempenho quando são aliadas à utilização do orçamento empresarial e às práticas de gerenciamento de projetos foram utilizadas técnicas de regressão linear. As variáveis do modelo são apresentadas na Tabela 5:

Tabela 5

#### Variáveis dependentes e independentes

Variável	Representação	Tipo	Pontuação
D	Desempenho percebido	Dependente	10 - 50
ORÇ	Utilização do orçamento	Independente	11 - 55
GP	Utilização de gerenciamento de projetos	Independente	15 - 75
TAM	Tamanho da organização	Independente ( <i>Dummy</i> )	0 - 1

A pontuação de cada variável (*score*) está relacionada com a quantidade de questões por variável de interesse, assim, para mensurar o desempenho, foram desenvolvidas 10 assertivas com *score* 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”, dessa forma, o menor nível de desempenho teria 10 pontos e o maior 50 pontos. O mesmo raciocínio é utilizado para as variáveis ORÇ (com 11 assertivas) e GP (com 15 assertivas).

#### 3.2.3.1 A correlação entre a utilização do orçamento e o desempenho percebido

No primeiro modelo do estudo foi analisado o comportamento do desempenho (D) quando comparado à utilização do orçamento (ORÇ), por meio do teste de correlação entre os *scores* dessas duas variáveis.

Baseado nos achados de Moraes e Escrivão Filho (2006) e também características observadas por Leone (1991), algumas variáveis que representem o tamanho da organização foram inseridas no modelo.

Parâmetros obtidos do questionário utilizado para caracterização da empresa da qual o respondente fez parte foram introduzidos no modelo como variável tipo *dummy* (variável binária) que representou o tamanho da empresa em função de algumas de suas características como número de colaboradores (questão A7), faturamento médio (questão A8) e a quantidade de unidades habitacionais entregues (questão A10).

Cada questão forneceu um conjunto de *dummies* que foi utilizado como representação do tamanho da organização.

O agrupamento determinou a quantidade de *dummies* necessária ( $TAM_1, TAM_2, \dots, TAM_N$ ). A equação 1 representa o primeiro modelo com o qual se investigou a influência do orçamento sobre o desempenho percebido, controlada pelas variáveis de tamanho das empresas:

$$D = \alpha + \beta_1 ORÇ + \beta_2 TAM_1 + \dots + \beta_N TAM_N + \varepsilon_1 \quad (1)$$

### 3.2.3.2 A correlação entre a utilização do orçamento e o desempenho percebido moderada pela utilização da gestão de projetos

No segundo modelo foi introduzida a utilização da gestão de projetos (GP) como variável moderadora da relação entre D e ORÇ. A Equação 2 representa o segundo modelo:

$$D = \alpha + \beta_1 ORÇ + \beta_2 GP + \beta_3 ORÇ \times GP + \beta_4 TAM_1 + \dots + \beta_N TAM_N + \varepsilon_1 \quad (2)$$

### 3.2.3.3 Outras correlações

Após ter pesquisado sobre as correlações propostas inicialmente pela pesquisa, de posse dos dados, observou-se a oportunidade de testar outros modelos.

Assim, foi testado se haveria alguma correlação entre o desempenho percebido com o grau de utilização do orçamento empresarial e com nível de utilização das práticas de gerenciamento de projetos, ambas como variáveis independentes, conforme o modelo dado pela formulação abaixo (fórmula 3)

$$D = \alpha + \beta_1 ORÇ + \beta_2 GP + \varepsilon_1 \quad (3)$$

Também foi testado um modelo que relacionou somente que representa o nível de utilização das práticas de gerenciamento de projetos com o desempenho percebido e sua formulação é representada abaixo (fórmula 4).

$$D = \alpha + \beta_1 GP + \varepsilon_1 \quad (4)$$

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a coleta dos dados foi utilizada a plataforma de coleta de dados SurveyMonkey®. Após a elaboração do questionário na plataforma foi gerada uma URL (*Uniform Resource Locator*) que direcionou o respondente diretamente ao questionário.

A URL ou *link* foi encaminhada aos respondentes de duas formas: de forma personalizada ou generalizada.

No envio personalizado foram utilizados dois canais, ou foi enviado por e-mail ou pelo sistema de mensagens do LinkedIn®. Em ambos os canais foi enviado o *link* do questionário explicando se tratar da coleta de dados para uma pesquisa e pedindo que o respondente, além de responder, encaminhasse o *link* às pessoas de seu relacionamento que também pudessem colaborar com a pesquisa. Esta forma atingiu somente respondentes que faziam parte da rede de relacionamentos do pesquisador.

O outro canal de envio foi a utilização de duas mídias sociais, o Facebook® e o LinkedIn®. Em ambas as mídias, a cada semana, foi reenviada a mensagem pedindo para que o questionário fosse respondido e agradecendo aos que já haviam respondido.

No LinkedIn® o pedido foi feito como mensagem a alguns grupos<sup>2</sup>: Engenharia Civil (33.435 integrantes), Engenheiros Civis (26.522 integrantes), Engenharia Civil – Brasil (84.711 integrantes), Profissionais da Construção Civil (50.905 integrantes), Gestão da Construção de Empreendimentos ou Obras (13.842 integrantes), Negócios da Construção – Brazil (5.630 integrantes), Controladoria e Contabilidade Brasil (34.454 integrantes), Profissionais de Administração, Finanças e Controladoria (5.550 integrantes) e Controladoria e Finanças (69.173 integrantes).

Ainda de forma generalizada, além de ter enviado o pedido de resposta ao questionário como mensagem a grupos, na mesma plataforma, o LinkedIn®, foram feitas publicações no perfil do pesquisador.

### 4.1 Caracterização da amostra

A primeira pergunta feita foi inserida no questionário para controle. A pergunta do tipo múltipla escolha foi a seguinte: “Você trabalha em uma empresa do setor de incorporações imobiliárias?” a resposta possível era “Sim” ou “Não”. Os respondentes que assinalaram “Não” foram direcionados à página de agradecimento por terem respondido ao questionário.

Foram 71 respondentes, dos quais somente 47 (66,2%) trabalham no setor de incorporações imobiliárias. Destes 47 respondentes, apenas 38 (80,9%) responderam todas as questões, portanto esta foi a amostra final do estudo.

#### 4.1.1 Caracterização dos respondentes

Cargos de maior relevância predominaram na amostra dos respondentes. Foram 10 (26,3%) diretores, 14 (36,8%) gerentes, 7 (18,4%) coordenadores e 7 (18,4%) não se encaixavam nas opções anteriores.

A maioria dos profissionais que respondeu ao questionário tem atuação profissional há dez anos ou mais, vinte e um ao todo, ou 55,3%. Dos demais 2 (5,3%) atuam há menos de um ano na empresa, 4 (10,5%) atuam entre um e cinco anos e 11 (28,9%) atuam entre cinco e dez anos na organização.

Grande parte dos profissionais atua diretamente nos empreendimentos e dedica bastante tempo de sua rotina a isso, foram 16 (42,1%) que descreveram assim a sua atuação. Dos demais, 3 (7,9%) não atuam diretamente nos empreendimentos e outros 2 (5,3%) atuam diretamente no

---

<sup>2</sup> A quantidade de integrantes varia ao longo do tempo, os dados apresentados foram colhidos em 09 de janeiro de 2021 às 14:54 horas.

empreendimento, mas dedicam pouco tempo de sua rotina a isso. Além destes, 12 (31,6%) afirmaram dedicar-se em tempo integral aos empreendimentos e outros 5 (13,2%) dedicam-se em tempo integral a um único empreendimento.

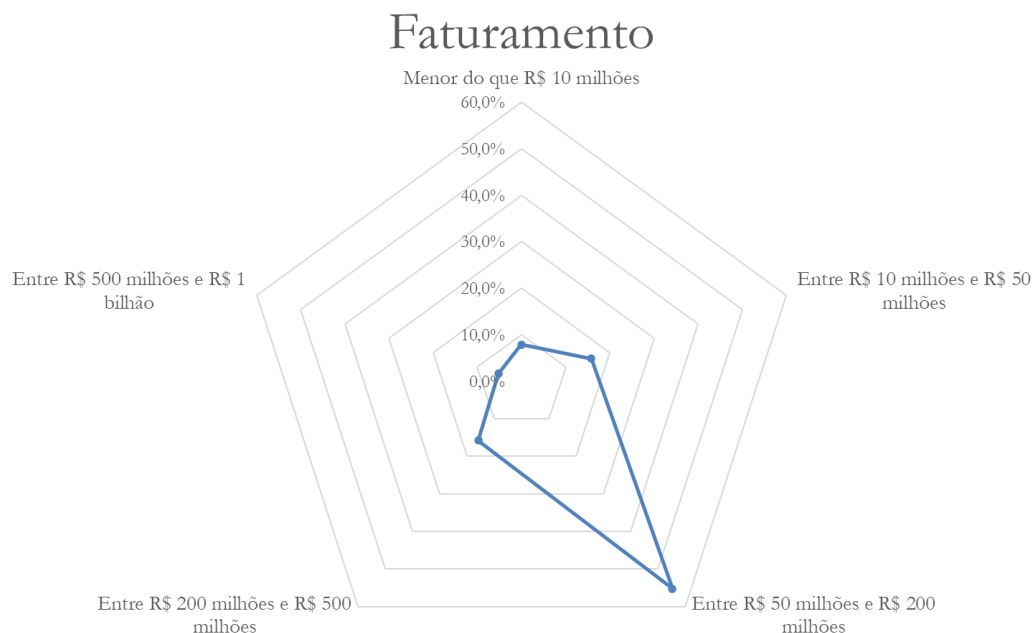
Os respondentes também informaram o tempo de atuação na empresa atual. Cinco (5 ou 13,2%) trabalham na empresa atual há menos de um ano, o mesmo número de respondentes que afirma trabalhar mais de 10 anos na empresa. Treze (13 ou 34,2%) trabalham entre um e cinco anos na empresa atual, já 15 respondentes (39,5%) trabalham entre cinco e dez anos.

Quanto à formação, a maioria (29 ou 76,6%) possui superior completo com *Master in Business Administration - MBA* (curso de pós-graduação/*lato sensu*) ou algum tipo de especialização, 5 (13,2%) possuem ensino superior e 4 (10,5%) possuem o título de mestre. São, ao todo, 17 (44,7%) engenheiros(as), 7 (18,4%) administradores(as) e 11 (28,9%) contadores(as). Outros 3 (7,9%) respondentes possuem alguma outra formação.

#### 4.1.2 Caracterização das empresas onde os respondentes atuam

A maior parte das empresas nas quais os respondentes atuam tem entre 50 e 500 colaboradores, 30 ao todo, ou 78,9%, sendo 18 (47,4%) entre 50 e 200 colaboradores e 12 (31,6%) entre 200 e 500 colaboradores. Das demais, 4 (10,5%) possuem menos de 50 colaboradores, 4 (10,5%) possuem mais de 500 colaboradores, destas quatro, duas têm mais do que mil colaboradores.

O faturamento anual das empresas está distribuído da seguinte forma: 21 (55,3%) faturam entre 50 e 200 milhões de reais, 6 (15,8%) faturam entre 10 e 50 milhões de reais, 6 (15,8%) faturam entre 200 e 500 milhões de reais, 3 (7,9%) faturam menos de 10 milhões de reais e 2 (5,3%) faturam entre 500 milhões e 1 bilhão de reais.



**Figura 5.** Distribuição do faturamento das empresas onde os respondentes atuam.

Além do faturamento e do número de colaboradores, a idade da organização e o número de unidades imobiliárias que já foram entregues são elementos que permitem uma percepção sobre o tipo de empresa às quais os respondentes estão ligados.

Maior quantidade de respondentes trabalha em empresas que têm entre 5 e 10 anos, são 14 ou 36,8%, 28,9% (11) em empresas que têm entre 20 e 50 anos ou em empresas que têm entre 20 e 50 anos; para completar, 2 respondentes (5,3%) trabalham em empresas com menos de 5 anos.

Quanto ao número de unidades entregues, um número expressivo de respondentes trabalha em empresas que já entregaram mais do que 10 mil unidades, são 18 ou 47,4%. Oito (8) respondentes trabalham em empresas que entregaram menos de 200 unidades. Dos demais, 3 (7,9%) trabalham em empresas que entregaram mais de 200 unidades, mas menos de mil, 4 (10,5%) entre mil e cinco mil e 5 (13,2%) entre 5 e 10 mil unidades.

De forma coerente, foi observada uma correlação positiva entre a idade da empresa e o número de unidades entregues. Se considerarmos o ponto central dos intervalos da idade da empresa e do número de unidades entregues, a correlação é 0,46. Também há uma correlação positiva entre o ponto médio do intervalo do número de colaboradores e o ponto médio do faturamento da empresa, neste caso a correlação é 0,66.

## 4.2 O uso do orçamento empresarial

Frezatti et al. (2011) listaram categorias e propriedades que, quando estão presentes no processo orçamentário, podem estimulá-lo ou inibi-lo. A arquitetura do questionário sobre o uso do orçamento empresarial buscou captar estes aspectos. Depois de ajustadas as questões de número 3, 5 e 9 que foram construídas em escala reversa, o maior grau de concordância do respondente reflete maior estímulo à utilização do orçamento empresarial.

A concordância global, representada pela soma das respostas, poderia variar entre 11 (11 questões x nível de concordância 1) e 55 (11 questões x nível de concordância 5). A menor concordância global foi 15 e a maior concordância global foi 51.

Quando se analisa a moda das 38 respostas, observa-se que a menor concordância ocorre à afirmativa de que a comunicação entre os departamentos é adequada e os colaboradores conhecem suas metas e sabem como isso afeta o orçamento (questão B8). Nesta questão, embora a média da escala de concordância tenha ficado em torno de 2,84, o valor que aparece com a maior frequência é o 3, ou seja, em uma escala de 1 a 5 onde 1 significa que discordam totalmente da afirmativa e 5 significa que concordam totalmente com ela, 17 (44,3%) dos 38 respondentes selecionaram 3.

Em 6 (54,5%) das 11 questões sobre a utilização do orçamento, a maior frequência foi quatro em uma escala de um a cinco, e nas demais a frequência da escala de concordância foi três.

A Tabela 6 apresenta a distribuição das respostas obtidas.

Tabela 6

### Resumo das respostas obtidas sobre o uso de orçamento empresarial

Id da questão	Média	Escala de concordância				
		1	2	3	4	5
B1	4,16	2 (5,3%)	0 (0,0%)	2 (5,3%)	20 (52,6%) *	14 (36,8%)
B2	3,87	2 (5,3%)	1 (2,6%)	5 (13,2%)	22 (57,9%) *	8 (21,1%)
B3	3,47	4 (10,5%)	2 (5,3%)	10 (26,3%)	16 (42,1%) *	6 (15,8%)
B4	3,92	2 (5,3%)	0 (0,0%)	5 (13,2%)	23 (60,5%) *	8 (21,1%)
B5	3,37	3 (7,9%)	3 (7,9%)	15 (39,5%) *	11 (28,9%)	6 (15,8%)
B6	4,00	2 (5,3%)	1 (2,6%)	2 (5,3%)	23 (60,5%) *	10 (26,3%)
B7	3,05	3 (7,9%)	6 (15,8%)	20 (52,6%) *	4 (10,5%)	5 (13,2%)
B8	2,84	6 (15,8%)	5 (13,2%)	17 (44,7%) *	9 (23,7%)	1 (2,6%)
B9	3,03	2 (5,3%)	4 (10,5%)	26 (68,4%) *	3 (7,9%)	3 (7,9%)
B10	3,61	3 (7,9%)	1 (2,6%)	9 (23,7%)	20 (52,6%) *	5 (13,2%)
B11	3,45	2 (5,3%)	2 (5,3%)	16 (42,1%) *	13 (34,2%) *	5 (13,2%)

**Nota:** \* Representa a resposta com a maior frequência.

Embora a média não represente um dado quantitativo, serve para apontar uma tendência na escala de concordância. Quanto maior a média, mais as respostas obtidas se aproximaram da escala de concordância máxima (5) apontando uma maior concordância dos respondentes àquela questão. O inverso é verdadeiro.

Os resultados indicam que as organizações investigadas utilizam as práticas de orçamento de forma moderada a intensa dada a concentração das respostas nos escores 3 e 4.

### 4.3 Práticas de gerenciamento de projetos

Como já foi apresentado, o Guia PMBOK® mapeia 47 processos de gerenciamento de projetos distribuídos nos cinco grupos de processos derivados das dez áreas de conhecimento (Figura 2). O questionário foi arquitetado para capturar o nível de utilização das práticas de gerenciamento de projetos por meio de afirmativas em que os respondentes apontaram sua concordância em uma escala de 1 a 5, onde 1 indica que o respondente discorda totalmente da afirmativa e 5 indica concordância total com a afirmativa.

Para capturar o nível de concordância, um questionário com 15 afirmativas foi apresentado aos respondentes. De maneira geral quanto maior o grau de concordância, maior a utilização das práticas de gerenciamento de projetos.

Para evitar algum tipo de viés, algumas afirmativas foram apresentadas em escala reversa, especificamente as questões C1, C3, C5, C8 e C13, ou seja, quanto menor o grau de concordância, maior o nível de utilização das práticas de gerenciamento de projetos. As questões em escala reversa foram ajustadas para que todas as respostas 5 na escala de concordância representassem o maior nível de utilização das práticas de gerenciamento de projetos.

A concordância global, representada pela soma das respostas, poderia variar entre 15 (15 questões x nível de concordância 1) e 75 (15 questões x nível de concordância 5). A menor concordância global foi 19 e a maior concordância global foi 70.

A distribuição das respostas obtidas está apresentada na Tabela 7.

Tabela 7

#### Resumo das respostas obtidas sobre o uso das práticas de gerenciamento de projetos

Id da questão	Média	Escala de concordância				
		1	2	3	4	5
C1	4,18	1 (2,6%)	1 (2,6%)	2 (5,3%)	20 (52,6%) *	14 (36,8%)
C2	3,24	3 (7,9%)	4 (10,5%)	17 (44,7%) *	9 (23,7%)	5 (13,2%)
C3	3,13	5 (13,2%)	4 (10,5%)	16 (42,1%) *	7 (18,4%)	6 (15,8%)
C4	3,84	3 (7,9%)	0 (0,0%)	6 (15,8%)	20 (52,6%) *	9 (23,7%)
C5	2,84	4 (10,5%)	9 (23,7%)	18 (47,4%) *	3 (7,9%)	4 (10,5%)
C6	3,13	5 (13,2%)	3 (7,9%)	15 (39,5%) *	12 (31,6%)	3 (7,9%)
C7	4,24	1 (2,6%)	0 (0,0%)	2 (5,3%)	21 (55,3%) *	14 (36,8%)
C8	3,08	5 (13,2%)	2 (5,3%)	20 (52,6%) *	7 (18,4%)	4 (10,5%)
C9	3,39	1 (2,6%)	2 (5,3%)	18 (47,4%) *	15 (39,5%)	2 (5,3%)
C10	4,45	1 (2,6%)	1 (2,6%)	0 (0,0%)	14 (36,8%)	22 (57,9%) *
C11	4,11	1 (2,6%)	2 (5,3%)	4 (10,5%)	16 (42,1%) *	15 (39,5%)
C12	3,71	2 (5,3%)	2 (5,3%)	6 (15,8%)	23 (60,5%) *	5 (13,2%)
C13	2,84	3 (7,9%)	8 (21,1%)	22 (57,9%) *	2 (5,3%)	3 (7,9%)
C14	3,47	2 (5,3%)	1 (2,6%)	16 (42,1%) *	15 (39,5%)	4 (10,5%)
C15	3,11	2 (5,3%)	3 (7,9%)	24 (63,2%) *	7 (18,4%)	2 (5,3%)

Nota: \* Representa a resposta com a maior frequência.

Aqui também a média não é um dado quantitativo, mas serve para apontar se há uma tendência na escala de concordância. Quanto maior a média, mais as respostas obtidas se

aproximaram da escala de concordância máxima (5) apontando uma maior concordância dos respondentes àquela questão. O inverso é verdadeiro.

Então, se considerarmos a média, os respondentes apontam para uma tendência de não existir um processo formal e bem definido para controlar e divulgar as mudanças ocorridas (Questão C5), bem como há uma tendência de que não haja um mapeamento dos riscos nem planos de contingências. Novamente, as respostas evidenciam que as organizações adotam as iniciativas de gestão de projetos de forma moderada a intensa, dada a concentração de respostas nos escores 3, 4 e 5.

#### 4.4 Desempenho percebido

Foram elaboradas 10 questões para captar a percepção dos respondentes quanto ao desempenho da organização em três dimensões: crescimento, clientes e financeiro.

Quanto maior o grau de concordância, maior o desempenho percebido e, como nos demais segmentos do questionário, para se evitar algum tipo de viés, algumas afirmativas foram apresentadas em escala reversa, especificamente as questões D2, D5 e D8, ou seja, quanto menor o grau de concordância maior desempenho percebido. As questões em escala reversa foram ajustadas para que todas as respostas 5 na escala de concordância representassem o maior desempenho percebido.

A concordância global, representada pela soma das respostas, poderia variar entre 10 (10 questões x nível de concordância 1) e 50 (10 questões x nível de concordância 5). A menor concordância global foi 18 e a maior concordância global foi 42.

A distribuição das respostas obtidas está apresentada na Tabela 8.

Tabela 8

#### Resumo das respostas obtidas sobre o desempenho percebido

Id da questão	Média	Escala de concordância				
		1	2	3	4	5
D1	3,13	5 (13,2%)	0 (0,0%)	23 (60,5%) *	5 (13,2%)	5 (13,2%)
D2	3,84	2 (5,3%)	0 (0,0%)	9 (23,7%)	18 (47,4%) *	9 (23,7%)
D3	3,24	3 (7,9%)	2 (5,3%)	21 (55,3%) *	7 (18,4%)	5 (13,2%)
D4	2,16	7 (18,4%)	20 (52,6%) *	10 (26,3%)	0 (0,0%)	1 (2,6%)
D5	3,42	3 (7,9%)	4 (10,5%)	13 (34,2%) *	10 (26,3%)	8 (21,1%)
D6	2,76	5 (13,2%)	9 (23,7%)	16 (42,1%) *	6 (15,8%)	2 (5,3%)
D7	2,61	6 (15,8%)	10 (26,3%)	15 (39,5%) *	7 (18,4%)	0 (0,0%)
D8	2,87	2 (5,3%)	9 (23,7%)	20 (52,6%) *	6 (15,8%)	1 (2,6%)
D9	3,05	2 (5,3%)	3 (7,9%)	24 (63,2%) *	9 (23,7%)	0 (0,0%)
D10	3,61	1 (2,6%)	2 (5,3%)	12 (31,6%)	19 (50,0%) *	4 (10,5%)

Nota: \* Representa a resposta com a maior frequência.

Tanto pela média, que representa uma tendência, como pelo próprio nível de concordância, parte representativa dos respondentes (20 ou 52,6%) percebe um aumento no volume de reclamações dos clientes.

Em linhas gerais, a percepção dos respondentes é de um desempenho mediano. Observa-se isso pela quantidade de respostas em que os respondentes não concordam nem discordam das afirmativas, ou seja, na escala onde 1 representa que o respondente discorda totalmente e 5 representa que o respondente concorda totalmente, houve uma quantidade representativa de respostas 3. Foram 7 questões, de um total de 10, em que a maior frequência foi a resposta 3. Ao todo foram 163 respostas 3, ou seja, 43,9% do total.

#### 4.5 Correlações entre as variáveis

Inicialmente foram desenvolvidos isoladamente modelos estatísticos de regressão linear para analisar a aderência das três dimensões que podem representar o tamanho da empresa, quais sejam: o número de colaboradores, o faturamento e o número de unidades entregues, conforme formulação abaixo:

$$D = \alpha + \beta_1 ORÇ + \beta_2 TAM_1 + \dots + \beta_N TAM_N + \varepsilon_1 \quad (5)$$

Nenhuma das dimensões apresentou correlação estatisticamente significativa quando combinada com o orçamento para tentar explicar o desempenho percebido, ou seja, com o construto desenvolvido neste estudo o tamanho da organização aliada à utilização do orçamento empresarial não se relaciona com o desempenho percebido.

A correlação entre o tamanho da organização e o desempenho percebido seria um achado complementar, marginal, o objetivo do presente estudo é verificar o impacto da utilização do orçamento empresarial e da utilização das ferramentas de gestão de projetos no desempenho percebido. Assim o estudo não utilizará variáveis que representem o tamanho da organização e utilizará a fórmula 6 como modelo para verificar a correlação entre a utilização do orçamento empresarial com o desempenho percebido; os dados estão apresentados na Tabela 9.

$$D = \alpha + \beta_1 ORÇ + \varepsilon_1 \quad (6)$$

Tabela 9

#### Orçamento como variável independente (MQO<sup>3</sup>)

	Coefficiente	Erro padrão	Razão-t	p-valor
Constante	22,6829	4,02848	5,631	2,17e-06 ***
ORÇ	0,206415	0,102293	2,018	0,0511 *

A utilização do orçamento empresarial aumenta a percepção de desempenho a um nível de significância de 10% e o nível de aderência do modelo medido pelo R<sup>2</sup> ajustado é de 0,076659.

As referências ao desempenho observadas na Tabela 2 apresentam o sentido de avaliação, de mensuração, de observação dos resultados obtidos frente aos eventos planejados e não de aumento de desempenho da entidade.

Pode-se intuir que não haveria utilização de uma ferramenta que influenciasse negativamente no desempenho. Logo, esta relação positiva era esperada.

A pesquisa desenvolvida por Leite, Cherobim, Silva e Bufrem (2008, pp. 56-72) apontou que, entre o período de 1995 e 2006, apenas 27 dissertações dentre 1.257 e 1 tese dentre 112 versaram sobre a temática do orçamento, este fato, segundo os pesquisadores, se deve à dificuldade na obtenção de dados para o desenvolvimento de pesquisas empíricas, uma vez que o processo de orçamento trata de questões estratégicas nas organizações, daí a dificuldade de relacionar o resultado obtido com outros estudos.

Contudo, a inferência estatística não deve ser feita a partir dos resultados acima, uma vez que os pressupostos de normalidade dos resíduos e da constância da variância dos resíduos (homoscedasticidade) não foram atendidos (Santos et al., 2011).

A hipótese é que o gerenciamento de projetos deverá aumentar a percepção de desempenho quando aliada à utilização do orçamento empresarial, ou seja, a hipótese é que a variável que representa o nível de utilização do gerenciamento de projetos (GP) atue como moderadora na relação entre o desempenho e a utilização do orçamento empresarial.

<sup>3</sup> Mínimos Quadrados Ordinários.



A moderação ocorre se a variável que representa a utilização de orçamento (ORÇ) combinada com a variável que representa o nível de utilização das práticas de gerenciamento de projetos (GP) for estatisticamente significativa na equação da regressão; esta combinação é representada pelo produto ORÇ x GP, conforme descrito na formulação abaixo:

$$D = \alpha + \beta_1 ORÇ + \beta_2 GP + \beta_3 ORÇ \times GP + \varepsilon_1 \quad (7)$$

A Tabela 10 apresenta o resultado da regressão realizada utilizando-se o método dos mínimos quadrados ordinários (MQO).

Tabela 10

**Gerenciamento de projeto como mediador (MQO)**

	<b>Coefficiente</b>	<b>Erro padrão</b>	<b>Razão-t</b>	<b>p-valor</b>
Constante	21,7685	9,52665	2,285	0,0287 **
ORÇ	-0,333928	0,318341	-1,049	0,3016
GP	0,318890	0,265569	1,201	0,2381
ORÇxGP	0,00239963	0,00615695	0,3897	0,6992

Combinadas, nenhuma das variáveis apresentou significância que nos permita afirmar que o modelo seja válido, refutando a hipótese de que a combinação entre práticas de orçamento e de gestão de projetos, quando aliadas, levam ao melhor desempenho organizacional.

Contudo, de posse dos dados, o estudo identificou a oportunidade de verificar se há alguma correlação entre o desempenho percebido com o grau de utilização do orçamento empresarial e com nível de utilização das práticas de gerenciamento de projetos, ambas como variáveis independentes, conforme modelo dado pela formulação abaixo (fórmula 8). Os resultados estão representados na Tabela 11.

$$D = \alpha + \beta_1 ORÇ + \beta_2 GP + \varepsilon_1 \quad (8)$$

Tabela 11

**Orçamento e gerenciamento de projetos como variáveis independentes (MQO)**

	<b>Coefficiente</b>	<b>Erro padrão</b>	<b>Razão-t</b>	<b>p-valor</b>
Constante	18,4116	4,02122	4,579	5,69e-05 ***
ORÇ	-0,233944	0,186196	-1,256	0,2173
GP	0,404468	0,147556	2,741	0,0096 ***

Pode-se observar pelos resultados apresentados na Tabela 11 que a variável que representa o grau de utilização do orçamento empresarial pela organização (ORÇ) não apresenta significância no modelo quando comparada conjuntamente com a variável que representa o nível de utilização das práticas de gerenciamento de projetos (GP), diferentemente do que pudemos observar quando relacionamos grau de utilização do orçamento com o desempenho percebido sem a presença da variável que representa o nível de utilização do gerenciamento de projetos.

Contudo, a variável que representa o nível de utilização das práticas de gerenciamento de projetos (GP) apresenta significância ao nível de 1% e, diante disso, um modelo que relaciona somente esta variável (GP) com o desempenho percebido foi elaborado; sua formulação é representada abaixo (fórmula 9) e o resultado desta regressão está apresentado na Tabela 12

$$D = \alpha + \beta_1 GP + \varepsilon_1 \quad (9)$$

Tabela 12

**Gerenciamento de projetos como variável independente (MQO)**

	<b>Coefficiente</b>	<b>Erro padrão</b>	<b>Razão-t</b>	<b>p-valor</b>
Constante	17,7831	4,02192	4,422	8,66e-05 ***
GP	0,244509	0,0751936	3,252	0,0025 ***

A utilização das práticas de gerenciamento de projetos aumenta a percepção de desempenho a um nível de significância de 1%.

Este resultado corrobora com os achados de Patah e Carvalho (2009). Segundo eles, dentre alguns benefícios da adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos estão melhorias financeiras, melhorias relacionadas aos clientes, melhorias nos projetos e processos e ainda melhoria de aprendizado e crescimento.

Contudo inferências não devem ser feitas a partir do modelo encontrado, uma vez que o pressuposto da normalidade dos resíduos não foi obedecido, embora apresente ausência de heteroscedasticidade segundo observado ao se aplicar o teste de White.

O nível de aderência do modelo medido pelo  $R^2$  ajustado é de 0,205561.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar o impacto da utilização do orçamento empresarial aliada a práticas de gerenciamento de projetos no desempenho das organizações do segmento de incorporação imobiliária. Diante dos resultados encontrados foi possível observar que a utilização do orçamento empresarial e a utilização das ferramentas de gestão de projetos não apresenta impacto significativo no desempenho das organizações do segmento de incorporação imobiliária quando combinadas, mas individualmente sim, impactam positivamente o resultado.

A utilização das práticas de gerenciamento de projetos demonstrou influenciar de forma mais intensa o desempenho percebido do que o orçamento empresarial. Tal observação pode ser feita ao se comparar os coeficientes obtidos por regressão.

O modelo que relaciona a utilização das práticas de gerenciamento de projetos ao desempenho percebido também é mais significativo do que o modelo que relaciona a utilização do orçamento empresarial e o desempenho percebido.

A aderência do modelo, medida pelo  $R^2$  ajustado, também aponta que o modelo que relaciona utilização das práticas de gerenciamento de projetos ao desempenho percebido é mais aderente que o modelo que relaciona a utilização do orçamento empresarial e o desempenho percebido.

O achado se alinha à experiência profissional do pesquisador que, atuando como *Controller* em empresa do segmento de incorporação imobiliária, pôde observar que as práticas de gerenciamento de projetos sugerem mais utilidade aos colaboradores do que o orçamento empresarial. Dessa forma, conhecimentos em boas práticas de gestão de projetos, como o PMBOK®, revelam-se como importantes para alavancar o desempenho das organizações.

O baixo número de respostas completas às questões utilizadas neste estudo é uma de suas limitações, bem como a não observância dos pressupostos do modelo; ambas as limitações podem estar interligadas. Recomenda-se como pesquisas futuras ampliação da base amostral por meio de parcerias com organizações do setor.

Outro fator que pode ter impactado os resultados desta pesquisa foi o momento de realização, entre 2020 e 2021, ano em que o mundo atravessou um período de pandemia que pode ter impactado a percepção dos profissionais sobre o desempenho das organizações. Recomenda-se a realização de uma pesquisa longitudinal e acompanhamento dessas variáveis ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- Anselmo, J., & Maximiano, A. (2011). Administração estratégica em organizações orientadas para projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 2(2), 03-25.
- Balarine, O. (1997). Contribuições metodológicas ao estudo de viabilidade econômica-financeira das incorporações imobiliárias. *Anais do XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP*. Gramado.
- Booz & Company. (2014). *O custo da burocracia no imóvel*. São Paulo: Booz & Company.
- Borinelli, M. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Brandão, H., Borges-Andrade, J., & Guimarães, T. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Carastan, J. (1999). Custo meta e custo padrão como instrumentos do planejamento empresarial para obter vantagem competitiva. *Congresso Brasileiro de Custos*, São Paulo, SP, Brasil, 6.
- Comissão de Valores Mobiliários. (2018). *Ofício-Circular/CVM/SNC/SEP/n.º 02/2018*. Rio de Janeiro: CVM.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. CAPES. (2019). *CAPES Periódicos*. Recuperado de [http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cHM6Ly9ybnAtcHJpbW8uaG9zdGVkLmV4bGlicmlzZ3JvdXAuY29tL3ByaW1vX2xpYnJhcnkvbGlid2ViL2FjdGlubi9zZWYyZGUZG8/dmlkPUNBUEVTX1Yx&Itemid=124](http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cHM6Ly9ybnAtcHJpbW8uaG9zdGVkLmV4bGlicmlzZ3JvdXAuY29tL3ByaW1vX2xpYnJhcnkvbGlid2ViL2FjdGlubi9zZWYyZGUZG8/dmlkPUNBUEVTX1Yx&Itemid=124).
- Da Silva, J. (2014). Artefatos da contabilidade gerencial: O perfil dos artigos publicados nos anais do Congresso Brasileiro de Custos no período de 1994 a 2013. *Congresso Brasileiro de Custos*, Natal, RN, Brasil, 21.
- Frezatti, F. (2005, Junho). Beyond budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos de orçamento empresarial? *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 23-33.
- Frezatti, F. (2006). O paradigma econômico na contabilidade gerencial: Um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. *Revista de Administração*, 41(1), 5-17.
- Frezatti, F. (2015). *Orçamento empresarial - planejamento e controle*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F., Nascimento, A., Junqueira, E., & Relvas, T. (2011, Setembro). Processo orçamentário: Uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18(58), 445-466.
- Garcia, E. (2003). *Modelo de controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsetor edificações sob a ótica da gestão econômica*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Granja, A., Jacomit, A., Guadanhim, S., & Hirota, E. (2011). O custeio-meta para o desenvolvimento de habitações de interesse social: Diretrizes a partir da comparação de duas modalidades de provisão. *Ambiente Construído*, 11(1), 53-66.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Indicadores IBGE. Contas nacionais trimestrais - indicadores de volume e valores correntes*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lei n. 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14591.htm).
- Leite, R. M., Cherobim, A. M., Silva, H. d., & Bufrem, L. S. (2008, Agosto). Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças [online]*, 19(47), 56-72. doi:10.1590/s1519-70772008000200006
- Leone, N. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): À procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 53-59.
- Lima, F. G. (2015). *Análise de riscos*. São Paulo: Atlas.
- Lopes, H., & Blaschek, J. (2005). Orçamento empresarial: Manter, aperfeiçoar ou abandonar? *Congresso Internacional de Custos*. Florianópolis, SC, Brasil, 9.
- Luiz, J., De Souza, F., & Luiz, O. (2017). PMBOK® and critical chain practices: Antagonisms and opportunities for complementation. *Gestão e Produção*, 24(3), 464-476.
- Martin, N., Santos, L., & Dias Filho, J. (2004, Abril). Governança empresarial, riscos e controles internos: A emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(34), 07-22.
- Martins, G., & Theóphilo, C. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (3a ed.). Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/cfi/6/24!/4/4/2/2@0:0>
- Martins, R. L. (2011). *Tributação da renda imobiliária*. São Paulo: Quartier Latin.
- Moraes, G., & Escrivão Filho, E. (2006). A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. *Ciência da Informação*, 35(3), 124-132.
- Mucci, D., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304.
- Padoveze, C. (1999, Agosto). O papel da Contabilidade Gerencial no processo empresarial de criação de valor. *Caderno de Estudos*, (21), 01-16. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1413-92511999000200003>.
- Patah, L., & Carvalho, M. (2009, Dezembro). The value of project management methodology: A case study. *Product: Management & Development*, 7(2), 177-182.

- Project Management Institute. (2013). *Project management body of knowledge* (5a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Project Management Institute. (2019). Recuperado de <https://www.pmi.org/>.
- Russo, P., & Guerreiro, R. (2017). As práticas de contabilidade gerencial mais usadas por empresas que operam no Brasil. *SemeAd*, São Paulo, SP, Brasil, 20.
- Santos, M., Batista, M., Nunes, F., Rocha, E., Figueiredo, D., & Silva, J. (2011). O que fazer e o que não fazer com a regressão: Pressupostos e aplicações do modelo linear de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). *Revista Política Hoje*, 20(1), 44-99.
- Soutes, D. (2006). *Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Vargas, R. (2009). *Gerenciamento de projetos* (7a ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Vieira, V. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: Uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração - RAUSP*, 44(1), 17-33.

### Apêndice A - Questões de caracterização da amostra

<b>Id</b>	<b>Questão</b>	<b>Objetivo / Função</b>	<b>Escala / Respostas</b>
A1	Qual posição melhor descreve a sua função na organização?	Caracterização do respondente	1. Diretor 2. Gerente 3. Coordenador 4. Outro: Especificar _____
A2	Qual o seu tempo de atualização profissional?	Caracterização do respondente	1. Menos de 1 ano 2. Mais de 1 e menos de 5 anos 3. Mais de 5 anos e menos de 10 anos 4. 10 anos ou mais
A3	Qual a sua dedicação aos empreendimentos imobiliários da organização?	Caracterização do respondente (os respondentes que assinalarem a resposta 1 serão excluídos da amostra)	1. Não atuo diretamente no empreendimento 2. Atuo diretamente nos empreendimentos, mas dedico pouco tempo de minha rotina a isso 3. Atuo diretamente nos empreendimentos, e dedico bastante tempo de minha rotina a isso 4. Atuo diretamente nos empreendimentos, e me dedico em tempo integral a isso 5. Atuo diretamente e em tempo integral em um único empreendimento de cada vez.
A4	Qual o tempo de atuação na sua empresa atual?	Caracterização do respondente	1. Menos de 1 ano 2. Entre 1 e 5 anos 3. Entre 5 e 10 anos 4. 10 anos ou mais
A5	Qual a sua formação mais elevada?	Caracterização do respondente	1. Segundo grau ou equivalente 2. Ensino superior 3. Superior com MBA ou especialização 4. Mestrado 5. Doutorado
A6	Qual a sua área de formação?	Caracterização do respondente	1. Geral (para quem possui até o 2º grau) 2. Engenharia 3. Administração 4. Ciências Contábeis 5. Outra: _____
A7	Quantos colaboradores trabalham na empresa onde atua?	Caracterização da empresa	1. Menos de 50 colaboradores 2. Entre 50 e 200 colaboradores 3. Entre 200 e 500 colaboradores 4. Entre 500 e 1.000 colaboradores 5. Mais de 1.000 colaboradores
A8	Qual a faixa de faturamento anual da empresa onde atua?	Caracterização da empresa	1. Menor do que R\$ 10 milhões 2. Entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões 3. Entre R\$ 50 milhões e R\$ 200 milhões 4. Entre R\$ 200 milhões e R\$ 500 milhões 5. Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão 6. Maior do que R\$ 1 bilhão.
A9	Qual o tempo de existência da empresa onde atua?	Caracterização da empresa	1. Menos de 5 anos 2. Entre 5 e 10 anos 3. Entre 10 e 20 anos 4. Entre 20 e 50 anos 5. Mais de 50 anos
A10	Quantas unidades habitacionais já foram concluídas e entregues pela sua empresa?	Caracterização da empresa	1. Menos de 200 unidades 2. Entre 200 e 1.000 unidades 3. Entre 1.000 e 5.000 unidades 4. Entre 5.000 e 10.000 unidades 5. Mais de 10.000 unidades

### Apêndice B - Questões ligadas ao uso do orçamento empresarial

Id	Questão	Categorias / propriedades do processo orçamentário	Escala de concordância
B1	Existe um rito formal, incluindo um calendário de atividades, para a realização de um orçamento empresarial.	Organização e estrutura do processo / Configuração e Gestão do Processo de Planejamento	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B2	São apresentados parâmetros estratégicos que servem de base para construção dos cenários do orçamento empresarial	Organização e estrutura do processo / Definição de Critérios de Planejamento	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B3	Não há relação entre o orçamento empresarial e os indicadores aos quais os gestores se comprometem*	Organização e estrutura do processo / Indicadores de Desempenho Customizados	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B4	Há um sistema estruturado de informações que subsidiam a construção do orçamento empresarial	Sistema de Informações / Disponibilidade de Informação	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B5	O sistema de informação que subsidia a elaboração do orçamento empresarial não é adequado nem confiável e as informações são disponibilizadas intempestivamente*	Sistema de Informações / Ferramentas de Sistemas, Tempestividade da Informação e Qualidade da Informação	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B6	Os indicadores e as metas são construídos e pactuados em conjunto pelos executivos e pelos gestores	Participação / <i>Top Down</i> e Envolvimento e Comprometimento	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B7	Os objetivos da empresa de longo prazo da empresa são divulgados pela alta administração de maneira clara	Comunicação / Comunicação <i>Top Down</i> e Clareza dos Objetivos	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B8	A comunicação entre os departamentos é adequada e os colaboradores conhecem suas metas e sabem como isso afeta o orçamento	Comunicação / Comunicação Interdepartamental e Comunicação das Metas e Diretrizes	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B9	O apego a dados históricos induz os colaboradores à construção de um orçamento com folgas e inibe novas oportunidades*	Constituição de Reservas Orçamentárias / Insegurança & Força do Passado / Percepção de oportunidades e Apego aos dados históricos	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B10	A preocupação com o planejamento e com o orçamento estão presentes no cotidiano da empresa e mudanças do ambiente produzem ajustes orçamentários	Cultura de Planejamento / Cultura do planejamento (e do orçamento) e Cultura de rigidez	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente
B11	As metas estabelecidas no orçamento empresarial são factíveis, embora ousadas.	Grau de realidade das metas / Metas percebidas como inconsistentes	1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Frezatti et al. (2011).

Nota: \* Questões com escala em ordem reversa.



### Apêndice C - Questões ligadas às práticas de gerenciamento de projetos

Id	Questão	Processo de gerenciamento de projeto	Escala / Respostas
C1	Para início do desenvolvimento dos projetos não é requerida a formalização de um novo empreendimento e suas características básicas*	4.1 Termo de abertura do projeto	1. Discordo totalmente  5. Concordo totalmente
C2	Antes mesmo do desenvolvimento dos primeiros projetos há a formalização de tarefas com seus responsáveis, os prazos e os custos estimados, a criação de centros de custos, entre outras informações.	4.2 Plano de gerenciamento do projeto / 5.1 Planejar o gerenciamento do escopo / 6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma / 7.1 Planejar o gerenciamento dos custos / 8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade / 9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos / 10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações / 12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições / 13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	1. Discordo totalmente       5. Concordo totalmente
C3	Não existe um colaborador responsável por acompanhar o empreendimento que cobra desempenho, envolve e motiva os colaboradores e resolve conflitos*	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho / 9.2 Mobilizar a equipe do projeto / 9.3 Desenvolver a equipe do projeto / 9.4 Gerenciar a equipe do projeto	1. Discordo totalmente   5. Concordo totalmente
C4	Existe uma rotina de apresentação da situação do empreendimento onde se compare orçado e realizado e se revisem as projeções iniciais.	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto / 5.6 Controlar o escopo / 6.7 Controlar o cronograma / 7.4 Controlar os custos	1. Discordo totalmente  5. Concordo totalmente
C5	Não há um processo formal e bem definido para controlar e divulgar mudanças ocorridas*	4.5 Realizar o controle integrado das mudanças	1. Discordo totalmente  5. Concordo totalmente
C6	Existe uma formalização do encerramento das principais etapas onde se busca identificar os pontos positivos e/ou negativos	4.6 Encerrar o projeto ou fase / 12.4 Encerrar as aquisições	1. Discordo totalmente  5. Concordo totalmente
C7	As características do empreendimento são observadas nos memoriais de incorporação, memoriais descritivos dos projetos e nas peças publicitárias	5.2 Coletar os requisitos / 5.3 Definir o escopo	1. Discordo totalmente  5. Concordo totalmente
C8	Falta a utilização de técnicas e ferramentas para facilitar o gerenciamento das etapas onde fosse possível verificar quem faria o que e quando deveria fazer*	5.4 Criar a estrutura analítica do projeto 6.2 Definir as atividades / 6.3 Sequenciar as atividades / 6.4 Estimar os recursos das atividades / 6.5 Estimar as durações das atividades / 6.6 Desenvolver cronograma	1. Discordo totalmente  5. Concordo totalmente
C9	É feita uma conferência ao final de cada etapa daquilo que foi entregue	5.5 Validar o escopo	1. Discordo totalmente  5. Concordo totalmente
C10	Existe um orçamento para a obra, incluindo custos diretos, indiretos e outras despesas, inclusive tributárias	7.2 Estimar os custos / 7.3 Determinar o orçamento	1. Discordo totalmente  5. Concordo totalmente

Continua

			Conclusão
C11	A empresa possui certificação em sistema da qualidade ou possui processo próprio com a finalidade de garantir a qualidade do empreendimento	8.2 Realizar a garantia da qualidade / 8.3 Controlar a qualidade	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
C12	Existem relatórios, painéis ou outro dispositivo que servem para informar todos os envolvidos e as partes interessadas	10.2 Gerenciar as comunicações / 10.3 Controlar as comunicações	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
C13	Não existe um mapeamento dos riscos nem planos de contingência*	11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos / 11.2 Identificar os riscos / 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos / 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos / 11.5 Planejar as respostas aos riscos	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
C14	O departamento suprimentos realiza as compras de forma orientada por projetos e especificações técnicas, e acompanha o processo até a finalização (entrega ou conclusão do serviço)	12.2 Conduzir as aquisições / 12.3 Controlar as aquisições	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
C15	Existe um mapeamento dos principais interessados (individuais ou coletivos) que tenham expectativas ou possam ser impactados pelo empreendimento	13.1 Identificar as partes interessadas / 13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas / 13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente

Nota: \* Questões com escala em ordem reversa.

### Apêndice D - Questões ligadas à percepção de desempenho

<b>Id</b>	<b>Questão</b>	<b>Objetivo / Função</b>	<b>Escala / Respostas</b>
D1	Ao longo dos últimos 5 anos a quantidade de lançamentos e de unidades lançadas vem aumentando	Crescimento	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
D2	Ao longo dos últimos 5 anos a quantidade de unidades entregues vem diminuindo*	Crescimento	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
D3	A quantidade de reclamações de nossos clientes é baixa	Clientes	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
D4	A quantidade de reclamações de clientes vem aumentando	Clientes	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
D5	Geralmente os prazos contratuais pactuados com nossos clientes não são cumpridos*	Clientes	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
D6	A velocidade de vendas não impacta a velocidade da construção do empreendimento	Financeiro	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
D7	Os custos para a construção dos empreendimentos ficam sempre dentro do especificado	Financeiro	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
D8	O resultado financeiro/econômico da empresa não é o esperado*	Financeiro	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
D9	O resultado financeiro/econômico dos empreendimentos é o esperado	Financeiro	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente
D10	O resultado financeiro/econômico da empresa vem aumentando	Financeiro	1. Discordo totalmente 5. Concordo totalmente

Nota: \* Questões com escala em ordem reversa.