

ORÇAMENTO ESTRATÉGICO PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS

ROQUE VIEIRA PARO¹

DÉRCIA ANTUNES DE SOUZA²

JOSÉ EDUARDO DO COUTO BARBOSA³

RESUMO

Um orçamento estratégico exige análise criteriosa das necessidades do projeto, riscos e incertezas, permitindo prevenir problemas financeiros e garantir decisões proativas da equipe de gestão. Este trabalho tem como objetivo verificar os métodos e práticas de elaboração de orçamentos estratégicos bem como identificar os métodos utilizados para integrar a estratégia organizacional com o planejamento financeiro dos projetos e as melhores estratégias para maximizar o retorno sobre o investimento e aprimorar a alocação de recursos. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, usando questionário semiestruturado aplicado para pessoas que trabalham em departamento de projetos. Os resultados apresentados na pesquisa mostram que os gestores de projetos, em sua grande maioria, veem como fundamental o uso do orçamento estratégico para o sucesso do projeto. Na pesquisa a maior parte dos gestores afirmam que o orçamento estratégico engloba todas as fases do planejamento do orçamento do projeto e que o orçamento estratégico melhora a tomada de decisões, mostrando seu papel fundamental ao oferecer uma visão clara dos custos e investimentos. Assim, conclui-se que, para obter maior retorno sobre os investimentos e assegurar o cumprimento dos prazos e metas, é fundamental que as empresas invistam na maturidade dos seus processos orçamentários. Ter boas ferramentas somente não basta, é necessário superar as barreiras culturais que envolvem maior eficiência, análise crítica e planejamento estratégico integrado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão de Projetos; Controle de Custos; Orçamento.

ABSTRACT

A strategic budget requires a careful analysis of project needs, risks, and uncertainties, enabling the prevention of financial issues and supporting proactive decision-making by the management team. This study aims to examine the methods and practices involved in the development of strategic budgets, as well as to identify the approaches used to align

¹Discente em Gestão Empresarial - FATEC - Faculdade de Tecnologia de Bragança Paulista – Rua das Indústrias, 130 – (11) 4031-0628 – rvieiraparo@gmail.com

²Doutora em Administração/Universidade Municipal de São Caetano do Sul - FATEC - Faculdade de Tecnologia de Bragança Paulista – Rua das Indústrias, 130 – (11) 4031-0628 – derciaantunes@uol.com.br

³Mestre pela UFJF. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX). eduardo.barbosa@faex.edu.br +55 35 99261-6220

organizational strategy with the financial planning of projects. It also seeks to determine the best strategies to maximize return on investment and improve resource allocation. The research follows a descriptive methodology, applying a semi-structured questionnaire to professionals working in project departments. The results indicate that most project managers consider strategic budgeting essential to project success. The findings also reveal that strategic budgets typically cover all phases of project planning and enhance decision-making processes by providing a clear view of costs and investments. Therefore, it is concluded that to achieve better investment returns and ensure deadlines and goals are met, companies must enhance the maturity of their budgeting processes. Having effective tools is not enough—overcoming cultural barriers, fostering efficiency, critical analysis, and integrated strategic planning are also necessary.

Keywords: Strategic Planning; Project Management; Cost Control; Budget.

1. INTRODUÇÃO

O orçamento estratégico para o gerenciamento de projetos é uma parte importante do planejamento e execução de qualquer iniciativa dentro de uma organização. Ele não se limita à distribuição de recursos financeiros, mas também, envolve a integração de metas estratégicas e financeiras, permitindo que o projeto seja conduzido de maneira eficiente e alinhada com os objetivos da empresa. Esse tipo de orçamento fornece uma visão detalhada de como os recursos serão distribuídos ao longo do projeto, garantindo que cada etapa seja financiada de forma estratégica e adequada.

Um orçamento estratégico requer uma análise cuidadosa das necessidades do projeto e possíveis riscos e dúvidas que possam afetar os custos. Essa prática é essencial para evitar problemas financeiros e dar à equipe de gestão a capacidade de tomar decisões proativas, alterando o planejamento conforme necessário. O orçamento estratégico também facilita o acompanhamento constante do progresso do projeto, fornecendo uma base sólida para a avaliação do desempenho financeiro e operacional.

O orçamento estratégico é muito importante na comunicação entre as partes interessadas, quando se trata de gerenciamento de projetos. O orçamento estratégico ajuda a alinhar as expectativas e a manter o foco nos objetivos do projeto ao garantir que todos os envolvidos tenham uma compreensão clara das restrições orçamentárias e das prioridades financeiras. Em ambientes complexos e dinâmicos, onde as condições podem mudar rapidamente e exigem uma resposta rápida, isso é especialmente importante.

O objetivo deste trabalho é verificar os métodos e práticas de elaboração de orçamentos estratégicos, com ênfase na maneira como eles podem ser usados com sucesso no

gerenciamento de projetos. E como objetivos específicos tem-se: identificar os vários métodos utilizados para integrar a estratégia organizacional com o planejamento financeiro dos projetos e identificar as melhores estratégias para maximizar o retorno sobre o investimento e aprimorar a alocação de recursos.

Este trabalho é relevante porque a gestão financeira sólida em um ambiente de projetos está se tornando cada vez mais importante, especialmente na economia mundial que está se tornando cada vez mais difícil. As organizações precisam adotar práticas orçamentárias estratégicas para sobreviver e prosperar, devido à pressão por resultados rápidos e uso eficiente dos recursos. Assim, com os resultados deste trabalho, será possível orientações úteis para gestores e profissionais da área.

A metodologia adotada neste estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e exploratória, cujo objetivo foi apresentar os resultados obtidos por meio da aplicação de um questionário a 30 profissionais de empresas que possuem departamento de projetos. Trata-se de uma pesquisa de campo realizada com o uso de um instrumento semiestruturado respondido por 30 profissionais, que abordou o perfil dos profissionais e sua percepção acerca das principais estratégias de orçamento estratégico, além da eficácia das ferramentas utilizadas na gestão de projetos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A gestão de projetos é uma prática indispensável no ambiente organizacional, especialmente em um contexto competitivo que demanda alta eficiência na realização de tarefas e no cumprimento de metas. De acordo com o *Project Management Institute - PMI* (2021), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. Esse processo abrange o planejamento, a execução e o monitoramento das atividades, com o propósito de assegurar que os objetivos sejam alcançados dentro dos prazos e dos recursos financeiros previstos.

Segundo Kerzner (2017), o *Project Management Institute* (PMI) destaca-se como uma das principais instituições no campo do gerenciamento de projetos, atuando na disseminação do conhecimento e na definição de padrões globais, como o Guia PMBOK®. Sua contribuição é essencial para a consolidação das boas práticas em gestão de projetos, exercendo ampla influência sobre organizações em diversos contextos ao redor do mundo.

De acordo com Zuccato Junior et al. (2006), a busca por conhecimento em uma entidade reconhecida internacionalmente como o PMI e sua principal referência, o PMBoK®, demonstra ser fundamental para alcançar a excelência na gestão de projetos. O artigo "Evolução de um

sistema de gerenciamento de projetos" descreve a experiência de uma empresa que, ao redefinir suas bases e identificar a gestão de projetos como sua principal *core competence*, buscou no PMI a referência para customizar suas práticas às suas necessidades (Zuccato Junior et al., 2006).

Além das diretrizes e padrões estabelecidos por organizações como o PMI, a compreensão dos “fatores críticos de sucesso (FCS)” é fundamental para a efetividade do gerenciamento de projetos. Jordão et al. (2015) realizaram uma pesquisa que buscou analisar os FCS no gerenciamento de projetos em uma grande empresa latino-americana. Os autores destacam que os FCS “indicam o risco de não alcançar os resultados finais previstos para os projetos” (Jordão et al., 2015, p. 280). A pesquisa revelou que o acompanhamento oportuno desses fatores pode prevenir ou minimizar problemas, e que o monitoramento constante dos processos empresariais é crucial para identificar e corrigir problemas, além de propor mudanças nos métodos e ferramentas de gestão de projetos (Jordão et al., 2015).

Em contraste com as abordagens tradicionais, os métodos ágeis têm ganhado destaque, especialmente em ambientes de alta incerteza e rápida mudança, como as *startups*. Jesus (2016) explora as metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, com foco em sua aplicação para startups. O autor destaca que “as metodologias ágeis (XP e *Scrum*) [...] propõem uma metodologia híbrida para gerenciamento de projetos” (Jesus, 2016, p. 2). Essa flexibilidade e adaptabilidade são características chave que diferenciam as abordagens ágeis das tradicionais, permitindo uma resposta mais rápida às necessidades do projeto e do cliente.

A qualificação dos profissionais é um pilar fundamental para o sucesso no gerenciamento de projetos. Rosamilha (2023) destaca que as competências em gerenciamento de projetos englobam “um conjunto de aplicações de habilidades, experiências e traços de personalidades para serem aplicados no contexto dinâmico de projetos” (Rosamilha, 2023, p. 72). O autor enfatiza que o desenvolvimento dessas competências permite que o profissional alcance resultados esperados com base em padrões definidos e aceitos. Além disso, o artigo aponta que entidades como o “*World Economic Forum (WEF)*”, o PMI e o “*Agile Business Consortium (ABC)*” investem em pesquisas para compreender e apresentar as competências-chave dos profissionais da área. Rosamilha (2023) também ressalta que as competências que antes eram atribuídas exclusivamente ao gerente de projetos estão sendo distribuídas para todos os envolvidos no projeto, o que indica uma mudança na forma como as qualificações são percebidas e aplicadas no ambiente de projetos.

2.2. PRÁTICAS DE ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS

A elaboração de orçamentos é uma etapa crucial no planejamento e execução de projetos, servindo como um instrumento de controle financeiro e de alocação de recursos. A precisão e a eficácia na elaboração orçamentária são determinantes para o sucesso de qualquer empreendimento, pois um orçamento bem construído permite o acompanhamento e o controle dos gastos, a identificação de desvios e a tomada de decisões corretivas em tempo hábil. Mendes, Abreu e Souza (2021) abordam a teoria e a prática sobre planejamento e orçamento plurianuais, destacando a importância do orçamento como um "instrumento econômico-político com a estrutura alocativa de recursos públicos e das despesas em setores considerados de interesse público". Embora o estudo se concentre no orçamento público, os princípios de alocação de recursos e a necessidade de um planejamento detalhado são aplicáveis ao contexto de projetos privados, onde a gestão eficiente dos recursos financeiros é igualmente vital.

Os autores ressaltam que o planejamento e o orçamento, embora inter-relacionados, possuem características distintas, sendo o planejamento mais ligado à função distributiva e o orçamento à alocativa. A compreensão dessas nuances é vital para uma gestão financeira eficaz em projetos, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma otimizada para alcançar os objetivos propostos. A elaboração de um orçamento em projetos não se limita apenas à estimativa de custos, mas envolve uma análise profunda das atividades, recursos necessários, riscos potenciais e contingências. É um processo iterativo que exige a colaboração de diversas partes interessadas para garantir a sua acurácia e relevância.

Para a elaboração de orçamentos em projetos, diversas abordagens e técnicas podem ser empregadas, dependendo da complexidade e do nível de detalhe exigido. Entre as práticas comuns, destacam-se, estimativa análoga (*Top-Down*) que se baseia em dados históricos de projetos semelhantes, é uma técnica rápida, mas menos precisa, utilizada em fases iniciais do projeto, estimativa paramétrica que utiliza modelos estatísticos para estimar custos, baseando-se em parâmetros do projeto, estimativa *Bottom-Up*, detalha os custos de cada atividade do projeto individualmente e os soma para obter o custo total e estimativa de Três Pontos, “*Program Evaluation and Review Technique (PERT)*”, que considera três estimativas para cada atividade: otimista, pessimista e mais provável e ajuda a reduzir a incerteza e a gerenciar riscos.

A integração dessas práticas com um monitoramento contínuo e um controle rigoroso é fundamental para a saúde financeira do projeto. A transparência na elaboração e no acompanhamento do orçamento fomenta a confiança entre as partes interessadas e contribui para a tomada de decisões informadas ao longo do ciclo de vida do projeto.

2.3. FERRAMENTAS DE QUALIDADE EM PROJETOS

As ferramentas de qualidade são instrumentos essenciais para o suporte ao gerenciamento de projetos, contribuindo significativamente para o controle e a gestão de custos, tempo, recursos, resultados e problemas. Galiazi e Santos (2015) destacam que, embora não sejam exclusivas do gerenciamento de projetos, muitas ferramentas de qualidade, originárias da produção e serviços, podem ser adaptadas e aplicadas com sucesso neste contexto.

O PMI reconhece a importância da qualidade, considerando o Gerenciamento da Qualidade como uma das dez áreas de conhecimento fundamentais para um gerenciamento de projeto eficiente. Tanto o gerenciamento de projetos quanto o gerenciamento da qualidade compartilham o foco na satisfação do cliente e na melhoria contínua. O Guia PMBOK, principal referência do PMI, propõe três processos chave para o gerenciamento da qualidade que são: planejar este processo envolve a identificação dos requisitos e padrões de qualidade do projeto e suas entregas, bem como a documentação de como o projeto demonstrará conformidade com esses requisitos (PMI, 2013, apud Galiazi e Santos, 2015), realizar a garantia da qualidade que consiste na auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle de qualidade para assegurar o uso das melhores práticas de avaliação (PMI, 2013, apud Galiazi e Santos, 2015) e controlar a qualidade que foca no monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade, avaliando o desempenho e recomendando as mudanças necessárias (PMI, 2013, apud Galiazi e Santos, 2015).

De acordo com Mulcahy (2013) e o PMI (2013), a qualidade em um projeto é definida como o grau em que seus requisitos são atendidos. Requisitos, por sua vez, são condições ou capacidades que devem estar presentes em um produto, serviço ou resultado, a fim de satisfazer especificações contratuais ou exigências formalmente estabelecidas (PMI, 2013).

Juran (2004, p. 9) complementa que aos olhos dos clientes, quanto menos deficiências, melhor a qualidade. Um controle de qualidade eficaz possibilita à empresa uma produção mais assertiva, resultando na redução de custos, de tempo e do desgaste da equipe e dos recursos materiais — fatores que influenciam diretamente a satisfação do cliente final.

A má qualidade gera um impacto financeiro significativo. O custo de prevenção de erros é geralmente muito menor do que o custo de corrigi-los após serem identificados (PMI, 2013, p. 229). Refazer o trabalho não só é desmotivador, mas também acarreta custos adicionais de salários e aluguel de equipamentos (Heldman, 2005, apud Galiazi e Santos, 2015).

No contexto de serviços, a medição da qualidade pode ser realizada por meio de indicadores de performance e resultado, como atividades concluídas em relação ao custo e tempo despendido. Ao focar na qualidade, o gerente de projetos pode evitar problemas, otimizando o tempo da equipe e controlando ativamente o orçamento, evitando estouros. A

qualidade deve estar presente em todo o ciclo de vida do projeto, sendo sua medição realizada durante o monitoramento e controle, com a definição de indicadores e técnicas de controle na etapa de planejamento (Heldman, 2005, citado por Galiazi e Santos, 2015).

Ishikawa (1993) define o controle de qualidade como um sistema de métodos de produção que visa fornecer, de forma econômica, bens ou serviços de qualidade, em conformidade com os requisitos do consumidor. No contexto da gestão de projetos, o controle da qualidade é uma função essencial do gerente, pois proporciona uma visão abrangente da situação atual e orienta a definição de ações futuras. Para tanto, é necessário estabelecer um ciclo informacional que envolva a coleta de dados, sua transformação em informações e, posteriormente, em conhecimento. Com base nesse processo, torna-se possível tomar decisões fundamentadas, verificando se os processos estão em conformidade com o planejado ou se requerem ajustes. As ferramentas da qualidade, nesse sentido, são valiosas tanto para a identificação de falhas quanto para a implementação de soluções.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o uso do orçamento estratégico na gestão de projetos dentro de duas empresas. A empresa 1 atua na área da educação produzindo conteúdo para diversas faculdades com Ensino a Distância (EaD) e a empresa 2 atua no ramo de alimentos, ambas em âmbito nacional.

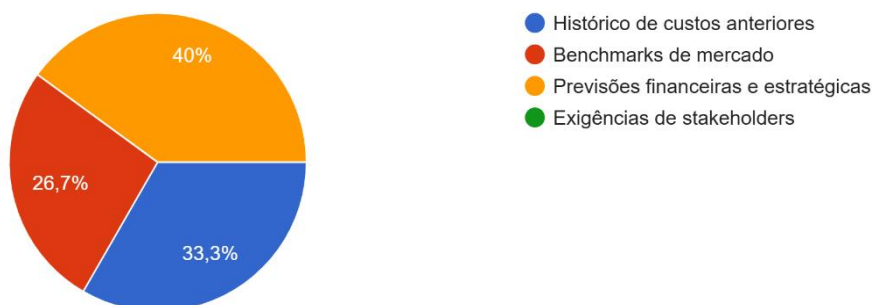
Para atingir esse objetivo, foi aplicado um questionário estruturado a 30 colaboradores das duas empresas pesquisadas. O questionário foi composto por 9 perguntas e foi enviado via *GoogleForms*, permitindo a obtenção de resultados detalhados sobre o uso e controle do orçamento estratégico e as ferramentas utilizadas, das quais, foi possível obter resultados conforme abaixo:

- 1) Qual é a principal base utilizada para elaborar o orçamento estratégico?
- 2) O orçamento estratégico da sua empresa cobre todas as fases do projeto?
- 3) Qual ferramenta é utilizada para monitorar o orçamento estratégico dos projetos?
- 4) Com que frequência os gestores de projeto revisam os gastos em relação ao orçamento estratégico?
- 5) Quais são as principais causas de estouro de orçamento nos projetos estratégicos da empresa?
- 6) Quais são os principais desafios enfrentados no orçamento estratégico dos projetos?
- 7) O orçamento estratégico da empresa é flexível para mudanças durante o projeto?
- 8) Quais medidas são adotadas para evitar estouros de orçamento?
- 9) O orçamento estratégico melhora a tomada de decisão dos gestores de projeto?

Figura 1: Base utilizada para elaborar o orçamento

Qual é a principal base utilizada para elaborar o orçamento estratégico?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A pesquisa identificou padrões no estabelecimento de orçamentos estratégicos. A previsões financeiras e estratégicas foi identificado como a principal referência, utilizado por 40% dos gestores (12 respondentes), apontando a preocupação com o alinhamento de recursos e objetivos organizacionais a longo prazo. Juntamente a isso, 33,3% (10 respondentes) se apoiam no histórico de custos anteriores, o que denota a importância da experiência acumulada e de dados concretos no processo de planejamento orçamentário.

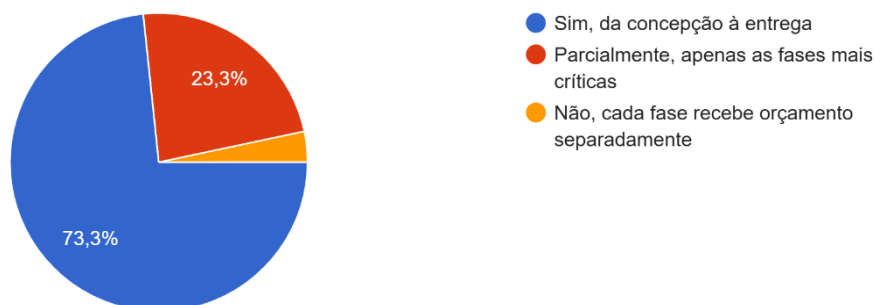
Os benchmarks de mercado aparecem como terceira opção com 26,7% (8 respondentes), o que significa que certos gestores também procuram fontes externas de referência para complementar sua análise, embora isso não seja o mais comum. Um ponto importante é que ninguém indicou as exigências de stakeholders como a base principal, o que poderia sugerir que os fatores internos têm maior peso imediato na formulação orçamentária do que as pressões externas.

Esses dados sugerem uma cultura orçamentária predominantemente influenciada por dados históricos e planejamento estratégico interno, com espaço para maior utilização de parâmetros comparativos do setor e uma eventual ampliação da consideração das expectativas das partes interessadas, em contextos específicos. A análise sugere que as organizações poderiam beneficiar-se de uma prática equilibrada, que integrasse essas diferentes dimensões do processo de elaboração orçamentária.

Figura 2: Orçamento estratégico nas fases do projeto

O orçamento estratégico da sua empresa cobre todas as fases do projeto?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados levantados indicam que 73,3% (22 respondentes) afirmam que o orçamento estratégico abrange todas as fases do planejamento do orçamento do projeto, isto é, desde a elaboração até a entrega. Tal resultado expressivo revela que a maioria das empresas tem adotado uma abordagem abrangente para o planejamento financeiro, englobando todas as etapas do ciclo de vida do projeto em um mesmo plano orçamentário. Por outro lado, 23,3% (7 respondentes) das organizações declararam que seu orçamento incorpora apenas parcialmente o projeto, com foco nas fases mais críticas. Esta abordagem escolhida pode ser um reflexo das estratégias de alocação dos recursos nos pontos partilhados do projeto, em cenários onde a pressão orçamentária é mais forte ou onde se faz necessária maior flexibilidade.

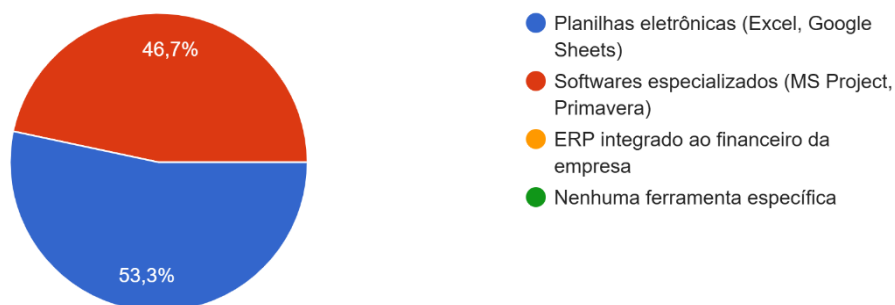
Chama atenção que poucos gestores, 3,4% (1 respondente) afirmou utilizar orçamentos para cada fase do projeto, o que evidência uma tendência predominante de integração e visão holística no planejamento financeiro dos projetos em questão.

Os resultados sugerem uma prática disseminada de orçamentação abrangente além de algumas variações estratégicas em alguns casos, o que reflete diferentes maneiras das empresas administrarem financeiramente seus projetos.

Figura 3: Ferramentas utilizadas para monitorar o orçamento

Qual ferramenta é utilizada para monitorar o orçamento estratégico dos projetos?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A pesquisa indicou que 53,3% (16 respondentes) utilizam planilhas eletrônicas (*Excel/Google Sheets*), o que revela sua importância como ferramenta de trabalho, especialmente quando o tamanho da organização não exige a adoção de sistemas específicos. Por outro lado, 46,7% (14 respondentes) continuam utilizando softwares especializados para gerir seus orçamentos estratégicos, revelando uma adesão a tecnologias voltadas à gestão financeira dos projetos.

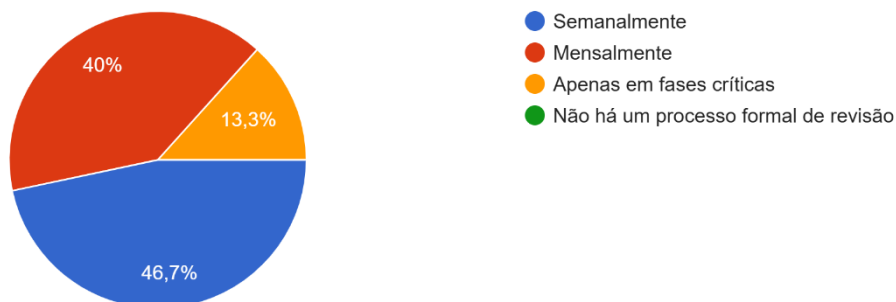
Nesta pesquisa nenhum dos gestores mencionou o uso de “ERPs integrados ao financeiro da empresa” ou “nenhuma ferramenta especificada”(0% para ambas as categorias). Esses dados demonstram que entre os entrevistados, a gestão orçamentária é centrada em duas alternativas: utilização de tecnologias específicas para gestão de projetos ou de planilhas, com prevalência das soluções específicas.

Esses resultados mostram um ambiente onde as organizações já teriam adotadas soluções especializadas, enquanto uma outra parcela utiliza soluções mais simples, provavelmente em função do tamanho dos projetos ou do nível de maturidade organizacional em gestão financeira.

Figura 4: Revisão de gastos do orçamento estratégico

Com que frequência os gestores de projeto revisam os gastos em relação ao orçamento estratégico?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

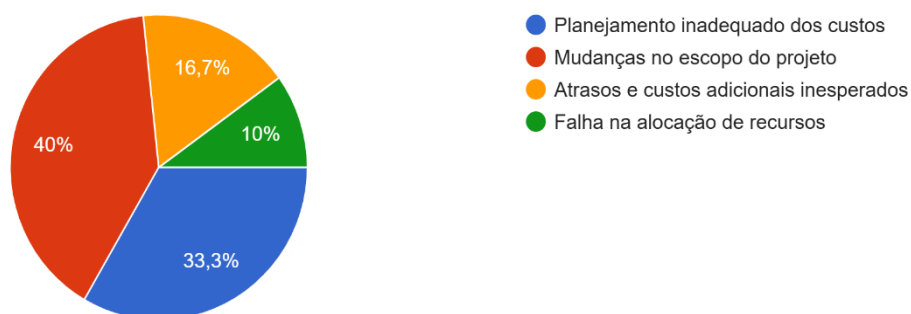
Os dados dos projetos indicam práticas diferentes no monitoramento financeiro. A maioria com 46,7% (14 respondentes) fazem revisões semanais, indicando maior rigor no monitoramento, possivelmente em projetos de maior complexidade ou com maiores riscos financeiros. Uma quantidade considerável de 40% (12 respondentes) realiza monitoramentos mensais de gastos em relação ao orçamento estratégico, indicando o uso de uma prática de controle regular e sistemática. É importante notar que 13,3% (4 respondentes) realizam revisões somente em fases críticas do projeto, adotando uma prática de controle mais pontual.

Estes dados mostram que, embora a frequência semanal de revisões apresente-se como a mais comum, as práticas de revisão de despesas com relação ao plano orçamentário mostram grande variação por conta das diferentes necessidades de controle, dependendo da natureza dos projetos e da complexidade deles. O não relato de casos sem o processo formal mostra que o monitoramento financeiro já está incorporado como uma prática básica na gestão de projetos.

Figura 5: Causa do estouro de orçamento

Quais são as principais causas de estouro de orçamento nos projetos estratégicos da empresa?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

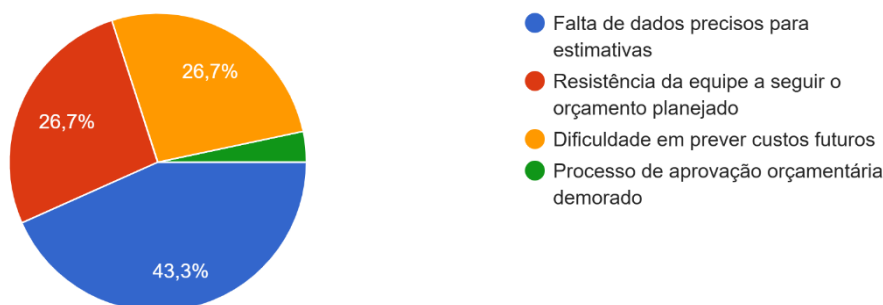
A pesquisa apontou que as mudanças no escopo do projeto são a causa mais relevante para 40% (12 respondentes), destacando os desafios na gestão de alterações durante a execução. O segundo problema é o planejamento inadequado dos custos, totalizando 33,3% (10 respondentes). Isso evidencia a defasagem da fase inicial de estimativas e projeções financeiras. Os atrasos e custos adicionais inesperados representaram 16,7% (5 respondentes) dos casos, indicando que os fatores imprevistos passaram a ter uma influência moderada ao lado das outras causas. Já as falhas na alocação de recursos foram informadas por 10% (3 respondentes), raciocinando que os problemas estão ligados a má distribuição de material, mão-de-obra e outros insumos.

Os estouros orçamentários estão relacionados a deficiências de planejamento inicial, gestão incorreta das mudanças, alocação ineficiente de recursos e acontecimentos imprevisíveis. Os resultados demonstram a necessidade de melhorar o planejamento financeiro inicial e o controle de mudanças como medidas prioritárias para evitar os estouros orçamentários.

Figura 6: Desafios do orçamento estratégico

Quais são os principais desafios enfrentados no orçamento estratégico dos projetos?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O desafio falta de dados precisos para estimativas foi o mais indicado na pesquisa, por 43,3% (13 respondentes), esse dado demonstra que as equipes enfrentam dificuldades para obter informações confiáveis para estimar corretamente os custos, o que prejudica a elaboração dos orçamentos.

Outros dois desafios foram apresentados por 26,7% (8 respondentes em cada). O primeiro, na cor vermelha, é a resistência da equipe em seguir o orçamento planejado, apontando para uma eventual falha na cultura organizacional, no alinhamento entre planejamento e execução ou ainda, na união das áreas. O segundo, na cor laranja, consiste na dificuldade em prever custos futuros, que pode estar atrelada à questão da volatilidade do mercado, falta das ferramentas de projeção adequadas ou incertezas de mudanças dos escopos em seus projetos.

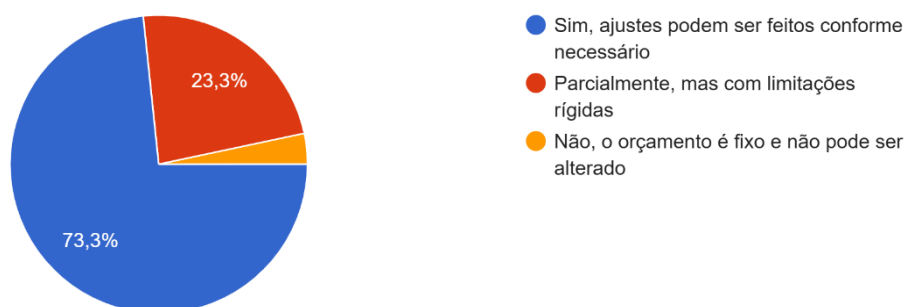
Por fim, o item menos mencionado, com apenas 3,3% (1 respondente), foi do processo de aprovação orçamentária demorada. Apesar de menos frequente, tal problema ainda representa um empecilho para algumas equipes, principalmente em organizações com processos decisórios mais burocráticos.

De forma geral, os resultados mostram que os principais obstáculos são a qualidade de informações usadas no planejamento e a adesão da equipe ao orçamento, indicando a necessidade de se investir em capacitação, ferramentas de previsão e práticas de administrativas para enriquecer a maturidade da gestão orçamentária dos projetos.

Figura 7: Flexibilidade para mudanças durante o projeto

O orçamento estratégico da empresa é flexível para mudanças durante o projeto?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

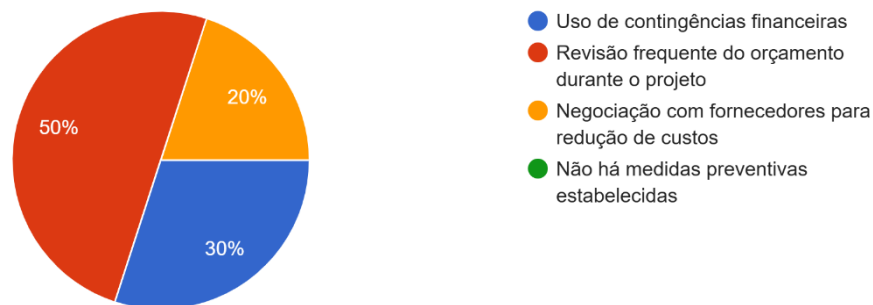
Estudos indicaram que 73,3% (22 respondentes) têm orçamentos estratégicos que são flexíveis, isto é, cujos valores podem ser ajustados para se enquadrar nas necessidades dos projetos. Este número significativo indica uma tendência moderna de flexibilidade financeira dentro da qual é fundamental trabalhar, especialmente em um ambiente de negócios altamente dinâmico. Por outro lado, 23,3% (7 respondentes) indicaram que existe flexibilidade, mas que ela tem limitações rigorosas, o que sugere que algumas empresas tentam encontrar um certo equilíbrio entre a flexibilidade necessária e um maior controle dos processos financeiros. Uma minúscula parte dos gestores que responderam à pesquisa, 3,4% (1 respondente) indicam que possuem orçamentos totalmente fixos, isto é, orçamentos absolutamente inflexíveis.

Estes resultados mostram que, embora a flexibilidade seja predominante, seu grau varia entre organizações, refletindo diferentes filosofias de gestão e níveis de tolerância a ajustes financeiros durante a execução dos projetos. A ausência de casos com orçamentos totalmente fixos sugere que mesmo as empresas mais conservadoras já incorporaram algum nível de adaptabilidade em seus processos orçamentários.

Figura 8: Medidas de contenção orçamentaria

Quais medidas são adotadas para evitar estouros de orçamento?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação as medidas adotadas para evitar estouros no orçamento, metade dos respondentes, ou seja, 15 pessoas indicaram que é a revisão frequente do orçamento durante o projeto, mostrando que o monitoramento contínuo é a principal estratégia preventiva que as equipes possuem para controlar as finanças.

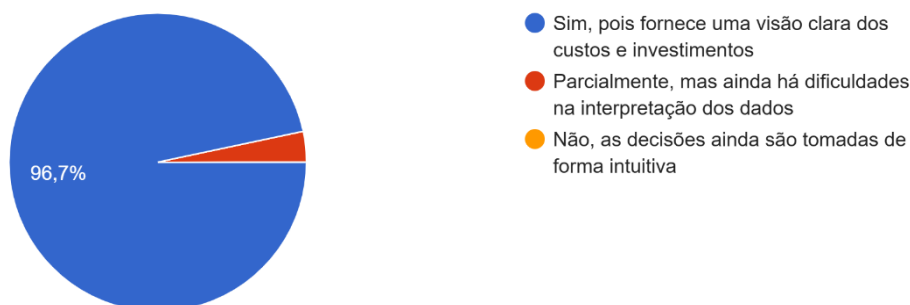
Em segundo lugar, 30% (9 respondentes) afirmaram que utilizam contingências financeiras, o que evidencia as práticas de gestão de risco financeiro, por meio de reservas que se aplicam para cobrir acontecimentos inesperados.

Para 20% (6 respondentes), a negociação com fornecedores para reduzir custos é a estratégia utilizada para controlar os orçamentos, sustentando uma abordagem interna para o gerenciamento dos contratos e das compras. É importante ressaltar que a faixa "Não existem medidas preventivas instituídas", representada pela cor verde, não foi alegada por nenhum dos respondentes, o que indica que todos os gestores que participaram, estabelecem algum método de prevenção contra os estouros de orçamento.

Figura 9: Tomada de decisão

O orçamento estratégico melhora a tomada de decisão dos gestores de projeto?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A pesquisa mostrou que 96,7% (29 respondentes) acreditam que o orçamento estratégico melhora a tomada de decisões, indicando seu papel essencial ao oferecer uma visão clara dos custos e investimentos. Este resultado comprova que a prática orçamentária é considerada uma ferramenta essencial para tomadas de decisões fundamentadas, possibilitando maior controle financeiro e alinhamento com os objetivos do projeto.

Somente 3,3% (1 respondente) afirmou que o orçamento ajuda apenas em parte, reconhecendo dificuldades na interpretação dos dados. Nenhum gestor indicou que ainda são tomadas decisões em forma absolutamente intuitiva, evidenciando que o uso de dados orçamentários já está enraizado nas instituições.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi de verificar os métodos e práticas de elaboração de orçamentos estratégicos, com ênfase na maneira como eles podem ser usados com sucesso no gerenciamento de projetos.

Este estudo demonstrou a relevância do orçamento estratégico como um instrumento para o sucesso do gerenciamento de projetos. Os dados coletados com a pesquisa junto a profissionais de empresas de diversos setores mostram que a grande maioria das empresas vê o papel do planejamento financeiro atrelado aos objetivos estratégicos como fundamental. Notou-se também que práticas como a revisão frequente do orçamento, o uso de contingências financeiras e a negociação com fornecedores são amplamente utilizadas como medidas preventivas visando evitar estouros orçamentários.

Dentre os maiores desafios encontrados está a falta de dados confiáveis para as estimativas, comprometendo a construção de orçamentos realistas e efetivos. Além disso, a

resistência da equipe ao cumprimento do orçamento transparece a dificuldade em projetar custos no futuro, revelando problemas estruturais que contemplam a cultura organizacional, a capacitação da empresa e a utilização das ferramentas de gestão apropriadas.

Outro conceito importante que foi identificado é a flexibilidade orçamentária, que foi utilizada pela maioria das empresas permitindo revisões no ciclo de vida do projeto e favorecendo uma administração mais eficaz e ágil. A prática do orçamento estratégico também foi considerada um bom auxiliar no processo de tomada de decisões ao reforçar o controle financeiro e melhorar o alinhamento com os objetivos da companhia.

Conclui-se, a partir da amostra analisada, que para maximizar o retorno sobre os investimentos e garantir o cumprimento de prazos e metas, é fundamental que as empresas avancem no nível de maturidade dos seus processos orçamentários. Esse avanço não se limita à adoção de ferramentas eficazes, mas exige também, a superação de barreiras culturais, promovendo uma gestão mais eficiente, com análise crítica e um planejamento estratégico integrado.

Como proposta de continuidade para este trabalho, sugere-se aprofundar a investigação sobre a maturidade orçamentária das empresas em diferentes setores e portes, bem como a relação entre o uso de ferramentas tecnológicas e os resultados alcançados nos projetos. Outra possibilidade relevante seria desenvolver um modelo de orçamento estratégico adaptativo, capaz de integrar de maneira eficiente dados históricos, previsões financeiras e contribuições dos *stakeholders*, favorecendo uma abordagem mais completa, realista e participativa.

REFERÊNCIAS

GALIAZI, D. R.; SANTOS, E. A. A eficiência das ferramentas de qualidade no suporte ao gerenciamento de projetos. In: **SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos**, 4., 2015. Anais [...]. Disponível em: <https://singep.org.br/4singep/resultado/104.pdf>.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JESUS, I. P. S. **Metodologias ágeis de gerenciamento de projetos para startups**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/ESBF-A9EH4J/1/monografia_italo_paolo_final.pdf.

JORDÃO, R. V. D.; PELEGRINI, F. G.; JORDÃO, A. C. T.; JEUNON, E. E. Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 2, p. 280–294, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/ZhvVbGmDSvHzbwf3HLgzJ3L/?lang=pt&format=pdf>.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2004.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman. 2017.

MENDES, C. C.; ABREU, W. M.; SOUZA, T. S. **Teoria e prática sobre planejamento e orçamento plurianuais**. Texto para Discussão, n. 2674, 2021. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10681/1/td_2674.pdf.

MULCAHY, R. et al. **Preparatório para o exame de PMP**. Estados Unidos da América: RMC Publications Inc, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7ª ed.** Newtown Square, PA: PMI. 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project Management Body of Knowledge 5**. Pennsylvania: Project Management Institute Inc, 2013.

ROSAMILHA, N. J. O futuro das competências em gerenciamento de projetos: Como fazer a escolha certa das competências para os profissionais de seu projeto? **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 14, n. 3, p. 72–86, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/24927/10451>.

ZUCCATO JUNIOR, F.; MOGUINHA, F. A.; LIMA, R. R. **Evolução de um sistema de gerenciamento de projetos**. 2006. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/pt-sistema-de-gestao-de-projetos-baseado-em-participacao-8163>.