



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

RELEVÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTO DOS PROJETOS NO RESULTADO ORGANIZACIONAL

RENATO SILVA ROCHA

ESALQ - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz



RELEVÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CUSTO DOS PROJETOS NO RESULTADO ORGANIZACIONAL

Resumo

Em um ambiente extremamente competitivo, as organizações necessitam conhecer e analisar a influência do custo dos projetos em seu resultado. Desta forma, é fundamental que exista um controle efetivo do impacto da iniciativa desde a seleção até sua implantação. Este estudo busca entender a situação atual das organizações, quais ferramentas utilizam para controle de custo em projetos e analisar a influência destes métodos em seus resultados financeiros. Os dados para apreciação foram obtidos através de um questionário envolvendo funcionários de diferentes organizações focando em como o gerenciamento de custo foi realizado. A análise dos dados foi baseada em ferramentas de gestão conhecidas, como valor agregado e valor presente líquido, além de relacionar o uso das mesmas com o tamanho do orçamento dos projetos. Os resultados apontaram diferentes níveis de maturidade em gerenciamento de custo. A ausência de um estudo de viabilidade em 19% das organizações, além de 49% dos entrevistados indicarem uma gestão de custo inadequada ou razoável em seus projetos demonstram que as organizações devem melhorar neste quesito. Este trabalho indica oportunidades para as empresas aprimorarem o seu gerenciamento de custo. Ademais, busca também demonstrar a importância deste assunto para o resultado e sustentabilidade financeira das organizações.

Palavras-chave: Gestão de projetos, Gestão de Negócios, Desempenho organizacional

Abstract

In a competitive environment, companies need to know and analyze how does project costs influence their financial results. Therefore, it is critical that an effective control method related to project's impact from its selection to its implementation exists. This paper aims to understand current organizations status, which tools are used for cost management and analyze the influence of those tools on the corporation financial result. Data for analysis was obtained thru an online questionnaire in which employees from different companies informed how cost management is done in their organization. Analysis on their answer were based on well-known methods, such as earned value and net present value and its utilization taking into consideration project's budget. Results show different maturity levels on cost management. The absence of business case in 19% of the companies and the information that 49% of the people indicated that the cost management in their organization is either inadequate or just reasonable shows that organizations should improve on this subject. This paper indicates opportunities to improve cost management. In addition, it demonstrates the relevance of this topic for company's financial performance and sustainability.

Keywords: Project management, Business management, Organizational performance



1 Introdução

Entre as decisões que devem ser tomadas na empresa, uma das mais críticas para o sucesso e continuidade da organização é a decisão quanto a investimentos (Gomes, 2013). A alocação e o comprometimento dos recursos não podem ser feitos apenas com base na intuição. Há a necessidade de uma metodologia de elaboração e análise de projetos, que são um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos (PMI, 2009), e a necessidade de formalização de um modelo padrão para essa análise (Gomes, 2013).

Com relação ao desenvolvimento de projeto, existem dois momentos principais em que os executivos precisam tomar decisões que influenciarão os resultados financeiros da empresa, sendo elas na seleção dos projetos a serem iniciados e durante a execução destes projetos.

Na execução do projeto, partindo do planejamento inicial até o fim de seu desenvolvimento, uma gestão efetiva de custo se faz necessária para garantir o retorno sobre o investimento realizado. Importante notar que existe uma forte correlação entre o desempenho da organização e a maturidade das práticas de gerenciamento de controle de custo (PM Solutions, 2009). Ademais, deve-se considerar que dentre as principais causas de fracasso dos projetos apresentadas por Vargas (2016), estão estimativas financeiras pobres ou incompletas, além de um sistema de controle inadequado.

Dentre os custos envolvidos em cada iniciativa, destaca-se o custo do produto a ser desenvolvido, os gastos com as despesas do projeto, como testes e compra de suprimentos e do investimento necessário para a produção deste produto. Cabe notar também a influência do custo com pessoal. No Brasil, aproximadamente 14% do custo da empresa está na folha salarial (IBGE, 2014).

Na inicialização do projeto, é geralmente no “Business Case” que se encontra a descrição da expectativa da organização com a análise dos custos envolvidos e a perspectiva de resultado daquele projeto em execução. Ademais, constam lá também, os indicadores financeiros controlados pela empresa, considerando os custos do projeto e a avaliação do mercado, como volume de vendas previsto. Este documento permitirá que no encerramento do projeto seja possível avaliar se foram entregues os objetivos esperados, além de ser utilizado como base para projetos futuros da organização.



Faz-se notar a importância da existência de controle de custo, independentemente do tamanho do orçamento do projeto, dado que o valor desperdiçado em projetos mal geridos tem grande influência no resultado da organização. Uma pesquisa do Project Management Institute (PMI) demonstrou que 99 milhões de dólares são desperdiçados para cada 1 bilhão investido devido a um mal desempenho do projeto (PMI Survey, 2017).

Como apresentado, os investimentos em projetos nas empresas influenciam seu resultado, crescimento e manutenção do mercado. Desta forma, o objetivo deste trabalho é analisar como a gestão de custo das iniciativas é realizada em diferentes organizações, quais são os desafios e a cultura da empresa, além dos indicadores principais. Assim, pretende-se demonstrar a influência dos projetos no resultado financeiro, a efetividade das ações e as oportunidades de melhorias nos processos de controle.

2 Fundamentação teórica

As organizações têm focado no valor que os projetos devem gerar para as empresas. Não somente analisando o que será desenvolvido, mas também se o que será executado justifica o investimento e as pessoas envolvidas para desenvolvê-lo (Herma e Siegelaub, 2009). Na avaliação de 200 executivos, 94% deles entendem ser essencial ou muito importante a priorização e o investimento nos projetos apropriados para a organização (PMI Survey, 2017).

Desta forma, o custo aprovado para a iniciativa em execução precisa ser mantido sob controle e alinhado com o que foi planejado, uma vez que a empresa precisa identificar, a qualquer momento, os riscos envolvidos no não atingimento de sua expectativa. A falta de controle nos custos do projeto pode afetar o resultado da organização, sendo possível citar dois exemplos: um gasto excessivo não planejado no ano corrente e resultados financeiros inferiores ao programado nos anos subsequentes, caso o projeto não entregue o resultado alinhado.

Os métodos de gerenciamento de custo podem variar a cada projeto dentro da mesma organização, a depender do tamanho e a importância da iniciativa. Apesar disso, o foco precisa ser na entrega do planejamento acordado usando as ferramentas que o time do projeto, juntamente com a gestão da empresa, entender como de melhor efetividade.

Dentre as formas de gerenciamento de custos em projetos, podem ser utilizados métodos mais simples, como uma comparação entre o gasto realizado em um período e o



planejado para aquele momento ou ainda uma forma que também proveja uma maior informação sobre o andamento do projeto como o gerenciamento do valor agregado [GVA].

No momento da avaliação de um projeto, caso tenha sido utilizado o orçamento previsto até aquele momento, por exemplo \$200, mas apenas metade do trabalho planejado tenha sido entregue, o valor agregado seria de \$100. Com a avaliação do trabalho efetivamente realizado, percebe-se que o projeto precisa de ajustes para não estourar o orçamento e o prazo alinhado.

O GVA inspira os participantes a prestarem mais atenção aos custos e à progressão do projeto e assim motivar uma discussão sobre os elementos de custo com mais intensidade além de uma busca por otimização dos gastos. Resultando assim em um projeto concluído dentro do prazo e do custo (Valle & Soares, 2006).

Existem diversos métodos para o controle de custo em um projeto, além da forma de retratar a informação para os executivos que revisam e aprovam as iniciativas. Esse foi um dos temas de avaliação deste estudo de forma a compreender qual o método mais utilizado pelas organizações, além de analisar se as formas de controle apresentam um resultado satisfatório e foram relevantes para a entrega de resultado da empresa.

3 Metodologia

Para a obtenção dos dados para este trabalho foi criado um formulário eletrônico que ficou disponível de 03 de julho de 2017 a 24 de julho de 2017. Foram obtidas 43 respostas, de pessoas que trabalham em diferentes organizações.

Não foi intuito desta pesquisa identificar os indivíduos que, de forma voluntária, responderam ao questionário. As respostas foram identificadas com o pseudônimo RXX, em que R significa resposta e XX é a sequência numérica a partir de 01 de acordo com a ordem em que o dado foi obtido.

A pesquisa teve o objetivo de entender como ocorre a gestão de custo dos projetos. Como exemplo, em seu início, questionando a existência de um “business case”, além de questionar sobre os métodos de controle existentes durante a execução dos projetos de forma a compreender a relevância para as empresas, o efeito em seu resultado e avaliação para possíveis melhorias neste controle.



4 Resultados e Discussão

As perguntas iniciais do questionário eram relacionadas ao tamanho das empresas com relação ao faturamento e ao número de funcionários, com objetivo de captar o universo representado pelos entrevistados. Além disso, para uma análise detalhada que será apresentada nas próximas subseções os dados obtidos são utilizados para analisar a influência do tamanho da organização na gestão de custo dos projetos.

Com relação a quantidade de funcionários, o resultado da pesquisa é apresentado na Tabela 1, demonstrando que a maior parte dos entrevistados trabalha em empresas com mais de 1000 funcionários, e isso representa 56% das organizações.

Tabela 1
Número de funcionários nas empresas pesquisadas

Número de funcionários	Quantidade de organizações
Até 100 funcionários	11
Entre 100 e 500	4
Entre 500 e 1000	4
Entre 1000 e 5000	7
Mais de 5000	17
Total	43

Com relação ao faturamento anual da empresa, a maioria dos entrevistados trabalha em uma organização com faturamento superior a 1 bilhão de reais, como é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2
Faturamento das empresas pesquisadas

Faturamento (R\$)	Número de organizações	Percentual (%)
Até 20 milhões	8	19
Entre 20 e 100 milhões	2	5
Entre 100 e 500 milhões	7	16
Entre 500 milhões e 1 bilhão	4	9
Acima de 1 bilhão	19	44
Faturamento não divulgado	3	7
Total	43	100

O questionário também buscou identificar, na perspectiva dos entrevistados, o que é mais valorizado pelas empresas com relação aos projetos que são desenvolvidos. Neste caso, apenas uma opção poderia ser escolhida. O resultado é apresentado na Tabela 3.



Tabela 3
Fator prioritário para projetos nas organizações

Fator prioritário para projetos	Quantidade	Percentual (%)
Adequação às normas globais da companhia	1	2
Lucro	1	2
Politico	1	2
Prazo	5	12
Inovação	8	19
Qualidade	13	30
Custo	14	33
Total	43	100

O resultado demonstra a importância de uma gestão de custo eficaz dos projetos dado que na maioria das empresas o fator mais valorizado é o Lucro ou o Custo. Além disso, isso representa também a relevância de um controle aprimorado do portfólio de projetos, desde a sua seleção – com a definição de quais iniciativas devem seguir em frente – até a sua conclusão na avaliação de que os resultados esperados foram entregues.

De acordo com os entrevistados, apesar de considerar o fator financeiro primordial, a gestão de custo das empresas ainda pode ser aprimorada. Neste quesito, como visto na Figura 1, 49% dos que responderam indicam que o gerenciamento de custo nos projetos que trabalham pode ser classificado como inadequado ou razoável.

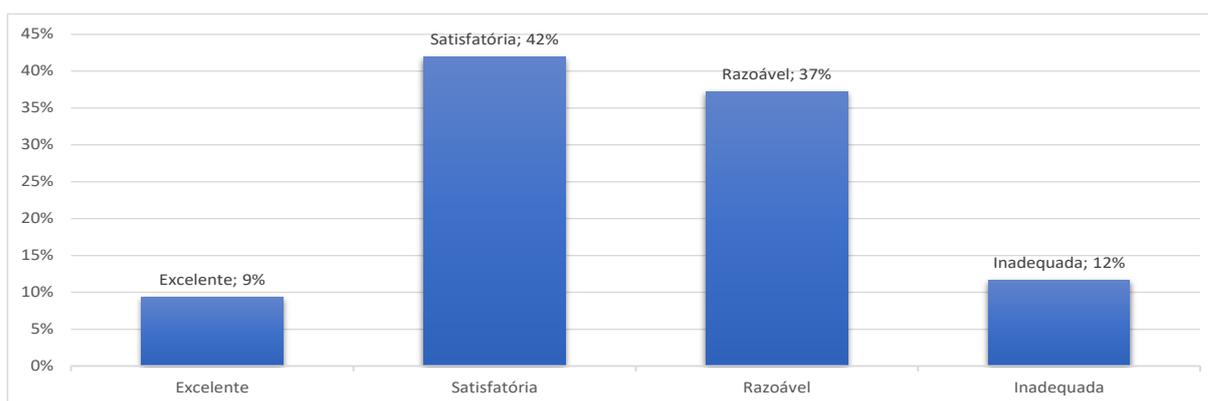


Figura 1. Qualidade da gestão de custo nas empresas

4.1 “Business Case”

Com relação a realização de estudo de viabilidade dos projetos, de acordo com a pesquisa deste trabalho, em 19% dos casos este estudo não foi realizado para início do projeto como demonstrado na Tabela 4.



Tabela 4
Existência de “Business Case”

“Business Case” desenvolvido no início do projeto	Percentual (%)
Não	19
Sim	81
Total	100

A ausência do “Business Case” demonstra a baixa maturidade em gestão de projetos e do controle do resultado financeiro destas empresas, pois não existe um estudo de viabilidade para o desenvolvimento da iniciativa e conseqüentemente inexistente uma ferramenta de referência para a avaliação do resultado.

Dentre os que indicaram a existência de um estudo de viabilidade, as principais ferramentas utilizadas para avaliação são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5
Métodos de avaliação de “Business Case”

Ferramenta de avaliação	Percentual dos projetos (%)
Tempo de retorno do investimento (“payback”)	71
Retorno do investimento (ROI)	51
Custo de oportunidade	29
Taxa interna de retorno (TIR)	26
Valor presente líquido (VPL)	17

Ainda que a maior parte das organizações realizem um estudo de viabilidade em seus projetos, a análise destas iniciativas poderia ser mais aprofundada. Apenas 51% dos projetos utilizam ROI como indicador, enquanto outras métricas importantes como TIR e VPL são utilizadas em um número ainda menor de iniciativas.

Neste grupo também é relevante notar que em apenas 9% dos casos o custo de mão de obra não foi considerado no estudo de viabilidade e em 6% o “business case” não foi revisado durante a execução do projeto, o que demonstra um conhecimento da importância do caso do negócio ainda que utilizem poucas ferramentas para sua avaliação.

Entretanto apesar de existir o estudo de viabilidade, em 25% dos casos não há revisado após o encerramento do projeto. Assim, as organizações desperdiçam oportunidade de analisar o resultado obtido e usar as lições aprendidas para a seleção e desenvolvimento de novos projetos.



No grupo que respondeu que não havia estudo de viabilidade na iniciativa em que havia trabalhado, 62% destes projetos possuíam orçamento superior a 1 milhão de reais, o maior valor disponível na pesquisa. Consequentemente, a empresa está investindo este valor sem conhecer o impacto para a organização e qual é o provável retorno desta iniciativa.

Em ambos os casos, existindo ou não o estudo de viabilidade, o resultado do questionário demonstra a necessidade das empresas aprimorarem a gestão de custo e principalmente a seleção de projetos baseado em um estudo que possa comparar o resultado esperado de cada iniciativa.

Como apresentado pelo PMI, na avaliação de 200 executivos, 94% deles entendem ser essencial ou muito importante a priorização e o investimento nos projetos apropriados para a organização (PMI Survey, 2017). Desta forma, é fundamental que a empresa seja capaz de entender os benefícios que a iniciativa irá resultar e o motivo de escolher um projeto a ser executado.

4.2 Utilização do orçamento

De acordo com os dados obtidos pelo PMI em 2016, 53% dos projetos foram concluídos dentro do orçamento original (PMI Survey, 2016), enquanto que a avaliação deste quesito em 2017 apontou uma ligeira melhora, com 57% das iniciativas sendo entregues de acordo com o custo planejado.

No grupo pesquisado para este trabalho, um total de 88% das iniciativas foram realizadas utilizando até 110% do orçamento, como apresentado na Tabela 6.

Tabela 6
Uso do orçamento planejado nos projetos

Uso do orçamento	Percentual das organizações (%)
Abaixo de 90%	16
Entre 90 e 110%	72
Entre 110 e 130%	7
Acima de 130%	5
Total	100

No caso do uso do orçamento 90% abaixo do esperado, tendemos a avaliar somente como algo positivo, dada a economia gerada para a organização. Contudo, numa visão de portfólio de projetos e orçamentação geral da organização faz-se necessário notar os impactos gerados, principalmente considerando o que deixou de ser realizado devido ao orçamento estar comprometido com o plano original do projeto.



Quanto mais assertivo o plano de gasto da iniciativa – considerando todo o tempo de desenvolvimento e o momento da efetivação da despesa – melhor a organização pode gerenciar o seu investimento. As organizações devem, de forma regular, acompanhar e atualizar as expectativas de despesa de cada projeto de forma a manter atualizado sua expectativa de resultado.

Por outro lado, dentre os entrevistados, 5% (R09 e R14) indicaram um estouro no orçamento superior a 130%. Em ambos os casos o projeto possuía um orçamento superior a 1 milhão de reais em uma empresa com um faturamento entre 100 e 500 milhões de reais.

Em um dos casos, R14, apesar de ter respondido que o fator prioritário para projetos em sua organização é o lucro, não foi realizado um estudo de viabilidade para o projeto, não se fixou uma meta para o “payback” tampouco não foi utilizada nenhuma ferramenta de acompanhamento do orçamento do projeto.

Novamente, tem-se a indicação de uma ausência de gestão estruturada de custo das iniciativas, além da falta de entendimento da influência destes resultados para toda a organização. Em um ambiente onde existe um grande número de projetos, a não entrega do resultado esperado ou o uso excessivo do orçamento pode ter impactos para a organização no curto prazo, com relação ao dinheiro em caixa, e no longo prazo, quanto a diferença no tempo de retorno do investimento.

4.3 Gerenciamento de custo de acordo com o tamanho do orçamento

Uma das questões levantadas no questionário estava relacionada ao tamanho do orçamento dos projetos. Com este dado, foi possível segmentar as iniciativas de forma a entender se a gestão de custo nos projetos é diferente ou se ferramentas de controle adicionais são utilizadas devido ao aumento de orçamento. Com relação ao orçamento, os dados obtidos são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7
Tamanho do orçamento dos projetos

Orçamento do projeto (R\$)	Percentual dos projetos (%)
Até 10 mil	16
Entre 10 e 50 mil	9
Entre 50 e 100 mil	3
Entre 100 e 500 mil	23
Entre 500 mil e 1 milhão	7
Acima de 1 milhão	42
Total	100



Para projetos com orçamento acima de 1 milhão de reais, foram citados 12 métodos de controle de custo nos projetos, sendo que “Análise gasto real x orçado no período” foi utilizada por 67% dos projetos deste segmento. Com relação aos projetos com orçamento até 10 mil reais, este método também foi o mais utilizado, em 86% dos projetos.

Comparando as iniciativas com estes orçamentos, os 4 principais métodos utilizados são os mesmos, variando a quantidade de iniciativas que utilizam cada um. Nos projetos de menor orçamento, somente estes 4 métodos foram citados. Os dados são apresentados na Figura 2.

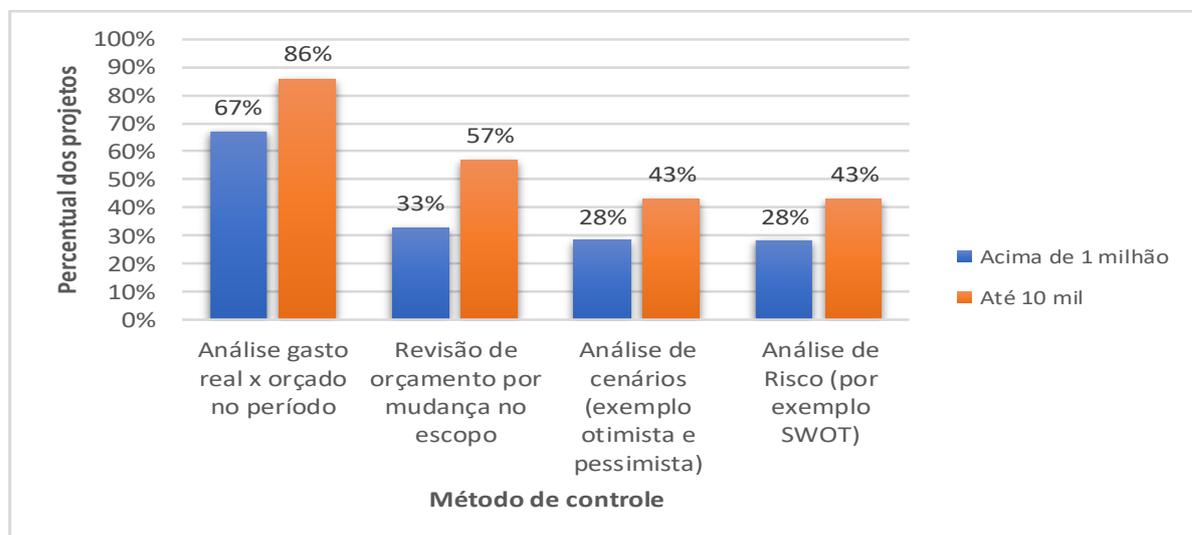


Figura 2. Comparativo das ferramentas de gestão de custo dado o orçamento

Apesar de apresentar uma maior quantidade de formas de controle, inclusive com a utilização de métodos mais complexos como “valor agregado” em 28% dos projetos, o controle de projetos de grande orçamento pode ser melhorado utilizando uma metodologia consistente e demonstrando o impacto financeiro da execução do projeto. Controles considerados mais básicos, como real x orçado e análise de risco, deveriam ser mais difundidos entre os projetos desta magnitude.

No segmento de projetos de maior orçamento, apresentado na Tabela 8, 4 respostas (22% deste grupo) indicaram que o projeto teve a duração mais curta, ou seja, máximo 6 meses.



Tabela 8
Projetos com orçamento superior a 1 milhão e duração máxima de 6 meses

Pseudônimo	Métodos de gestão de custo	Uso do orçamento
R02	Análise de Risco (por exemplo SWOT)	Entre 90 e 110%
R06	Valor agregado; Análise gasto real x orçado no período	Entre 90 e 110%
R07	Valor agregado; Análise gasto real x orçado no período; Análise de Pareto; Revisão por mudança na alocação das pessoas (mudança na quantidade ou senioridade dos integrantes do time); Análise de Risco (por exemplo SWOT)	Abaixo de 90%
R31	Alinhamento com outros projetos para compensação do orçamento das iniciativas envolvidas	Entre 90 e 110%

Apesar do uso controlado do orçamento nestes projetos, importante salientar o risco envolvido em iniciativas com um prazo curto e orçamento deste tamanho. Um resultado desastroso tem grande influência no resultado da organização, além de pouco tempo disponível para ações corretivas durante a execução do projeto. É fundamental que a companhia invista na avaliação detalhada deste tipo de projeto e no acompanhamento de seus indicadores financeiros.

4.4 Gerenciamento de custo de acordo com o faturamento da empresa

De acordo com as respostas obtidas no questionário, também é possível relacionar a gestão de custo nas empresas considerando o seu faturamento. Assim como na segmentação pelo orçamento do projeto, esta análise busca entender se o faturamento, apresentado na Tabela 2, influencia a forma de controle das iniciativas.

No caso das maiores empresas em faturamento, 12 formas de controle de custo foram citadas como utilizadas. “Análise gasto real x orçado no período”, utilizada em 79% das iniciativas, permanece como o principal método. Os 4 principais métodos são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9
Principais ferramentas de controle de custo

Método de controle de custo	Percentual dos projetos (%)
Análise gasto real x orçado no período	79
Revisão de orçamento por mudança no escopo	32
Análise de cenários (exemplo otimista e pessimista)	26
Valor agregado	26



Uma das respostas indicou a ausência total de um controle de custo em uma iniciativa numa organização com faturamento superior a 1 bilhão de reais.

Para empresas de menor faturamento, até 20 milhões de reais, como apresentado na Tabela 10, as duas principais ferramentas de gerenciamento de custo são iguais as de maior faturamento. Contudo, a forma de controle mais utilizada representa apenas 63% das iniciativas deste grupo.

Tabela 10
Principais ferramentas de controle de custo

Método de controle de custo	Percentual dos projetos (%)
Análise gasto real x orçado no período	63%
Revisão de orçamento por mudança no escopo	38%
Análise de Risco (por exemplo SWOT)	38%

Foram indicados um total de 7 formas de gestão de custo neste tipo de organização o que pode ser um indicativo de uma diferença devido ao tamanho da empresa.

4.5 Gestão de custo insatisfatório e razoável

Como apresentado na Figura 1, 12% responderam que a gestão de custo em sua organização pode ser classificada como inadequada, enquanto 9% classificam como excelente. Com relação a estes dois grupos específicos, as ferramentas de gerenciamento de custo e a utilização do orçamento dos projetos são apresentados nas tabelas 11 e 12.

Tabela 11
Gestão de custo excelente

Resposta	Métodos de controle de custo	Uso do orçamento
R02	Análise de Risco (por exemplo SWOT)	Entre 90 e 110%
R06	Valor agregado; Análise gasto real x orçado no período	Entre 90 e 110%
R17	Valor agregado; Análise gasto real x orçado no período; Revisão por mudança na alocação das pessoas (mudança na quantidade ou senioridade dos integrantes do time); Alinhamento com outros projetos para compensação do orçamento das iniciativas envolvidas	Entre 90 e 110%
R43	Valor agregado	Entre 90 e 110%

Tabela 12
Gestão de custo inadequada

Resposta	Métodos de controle de custo	Uso do orçamento
R03	Análise gasto real x orçado no período; Revisão de orçamento por mudança no escopo; Plano de recuperação (quando o projeto não está próximo ao plano); Revisão dos gastos por requisito dos executivos (top-down); Tomada de contas quando da denúncia ou indicio de desvio	Entre 110 e 130%
R14	Não existe processo estruturado.	Acima de 130%
R27	Nenhum	Entre 90 e 110%
R29	Análise gasto real x orçado no período	Entre 90 e 110%
R37	Revisão de orçamento por mudança no escopo	Entre 90 e 110%

Como apresentado, o uso do método de valor agregado ocorre somente nas empresas classificadas como excelente. Esta ferramenta permite um controle constante do andamento do projeto, não somente com relação ao orçamento, mas também com relação ao prazo da execução de acordo com o plano do projeto.

Por outro lado, dentre o grupo que indicou um nível inadequado de gestão de custo, foram obtidas 2 respostas, R14 e R27, que indicam a ausência de métodos de controle de custos. Além disso, em 80% das iniciativas deste grupo (4 de 5) não são realizados estudos de viabilidade.

Apesar da maioria dos projetos destas empresas com controle de custo considerado inadequado apresentarem um uso de orçamento dentro do planejado, a não utilização de ferramentas de controle e a ausência de um “business case” demonstra que existe uma grande oportunidade de melhoria, como indicado nas seções anteriores deste trabalho.

5 Conclusão

Os resultados deste trabalho demonstram que as organizações podem aprimorar a gestão de custo de forma a gerar mais resultado. As respostas apontam a inexistência de estudo de viabilidade em 19% dos projetos. Sem essa avaliação, as empresas perdem a capacidade de avaliar e comparar todo o seu portfólio de projetos, utilizar avaliações financeiras do retorno de cada iniciativa, além de dificultar que os executivos entendam como as iniciativas afetam o resultado global da empresa.

Além disso, mesmo nas organizações que realizam o estudo de viabilidade, ferramentas básicas de avaliação como TIR e VPL foram utilizados por menos de 30% dos projetos. Desta forma, a avaliação das iniciativas pode ser mais efetiva.



Ademais, os métodos de gerenciamento de custo podem ser mais difundidos na execução dos projetos, principalmente para as iniciativas com grande orçamento. No caso deste estudo, seria acima de 1 milhão de reais, e conforme os dados captados os métodos básicos como análise de risco e análise de cenários foram utilizados por apenas 28% dos projetos. Um controle financeiro efetivo e com entendimento da situação da iniciativa e da organização pode gerar um plano de ação para recuperação a tempo de entregar o que foi proposto.

Em resumo, é fundamental que as empresas tenham um planejamento para aprimorar a gestão de custo com foco na melhoria do controle de seu portfólio de forma a aperfeiçoar a utilização dos recursos financeiros, e permitir a entrega de resultados planejados e de garantir a sustentabilidade do negócio.

Este trabalho pode ser utilizado como referência para futuros estudos. A metodologia de seleção dos projetos a serem executados é um tema que tem influência no resultado da organização. Ademais, pode-se focar em avaliar juntamente com líderes de projetos as razões de utilizar certos métodos de gestão de custo. Por fim, pode-se analisar o uso do orçamento nos projetos, avaliando como são realizados o planejamento e as revisões que ocorreram durante a execução.

Referências

Gomes, J.M. 2013. *Elaboração e análise de viabilidade econômica de projetos: tópicos práticos de finanças para gestores não financeiros*. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2014. *Pesquisa industrial - IBGE*.

Disponível em:

<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/1719/pia_2014_v33_n1_empresa.pdf>.

Acesso em: 15 jun. 2017.

PM Solutions. 2009. *Research Compendium 2009*. Disponível em:

<<http://www.pmsolutions.com/collateral/research/PM%20Solutions%20Research%20Compendium%202009.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

PMI Survey, 2016. *Pulse of professional*. Disponível em: <<http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

PMI Survey. 2017. *Pulse of professional*. Disponível em: <<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2017.



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

Project Management Institute [PMI]. 2017. *O que é gerenciamento de projetos*. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

Valle, J.A.; & Soares, C.A.P. (2006). *The use of EVA, earned value analysis in the cost management of construction projects*. In: PMI® Global Congress 2006, 2006, Madrid, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/library/earned-value-analysis-cost-management-construction-8203>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

Vargas, R.V. 2016. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Beasport, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.