

## CAPÍTULO 7

# UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA GESTÃO FINANCEIRA DO MILLENNIUM SHOPPING CENTER



<https://doi.org/10.22533/at.ed.149112522047>

*Data de aceite: 15/08/2025*

**Suelen Ferreira da Costa Ferreira  
Crisóstomo**

Pós-Graduando do curso de pós-graduação lato sensu, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. Universidade do Estado do Amazonas – UEA

**Afrânio Corrêa Lima Junior**

Prof. Orientador Mestre em Contabilidade e Controladoria. Universidade do Estado do Amazonas – UEA

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo analisar o uso do orçamento empresarial como ferramenta de gestão financeira no Millennium Shopping Center. A pesquisa busca compreender de que forma o processo orçamentário contribui para a eficiência administrativa e o controle financeiro em um centro comercial de grande porte e relevância regional. A metodologia adotada é qualitativa, com caráter exploratório-descritivo. O estudo foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas com a gerente da área administrativa financeira do shopping, além da análise documental de relatórios

orçamentários e demonstrativos contábeis. Os dados foram examinados com base na técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar práticas, desafios e benefícios associados à gestão orçamentária. Os resultados indicam que o orçamento empresarial desempenha papel estratégico no planejamento de despesas, controle de receitas e tomada de decisões gerenciais. Observou-se que, apesar da existência de práticas consolidadas de elaboração e acompanhamento orçamentário, ainda há desafios relacionados à flexibilidade na execução do orçamento e à integração entre departamentos. Conclui-se que o uso eficaz do orçamento contribui significativamente para a sustentabilidade financeira do Millennium Shopping Center, ao fornecer subsídios para decisões mais precisas e alinhadas aos objetivos organizacionais. O estudo reforça a importância do orçamento empresarial em ambientes organizacionais complexos e propõe melhorias no processo orçamentário para maior eficiência e adaptação às mudanças do mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Orçamento Empresarial; Gestão Financeira; Controle Orçamentário.

# USE OF THE CORPORATE BUDGET IN THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE MILLENNIUM SHOPPING CENTER

**ABSTRACT:** This article examines the use of business budgeting as a management tool at Shopping Millennium Center. The qualitative, exploratory-descriptive research involved interviews with managers and document analysis. Results indicate that budgeting aids financial planning, cost control, and decision-making. Despite established practices, challenges remain in flexibility and interdepartmental integration. The study concludes that budgeting is crucial for financial sustainability and management efficiency in complex organizational environments.

**KEYWORDS:** Corporate Budget; Financial Management; Planning; Budget; Control.

## INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial é uma das principais ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações para planejar, controlar e avaliar seu desempenho financeiro. Em ambientes altamente dinâmicos e competitivos, como os centros comerciais, o uso eficaz do orçamento torna-se essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento dos negócios. Segundo Gitman (2010), “o orçamento funciona como um roteiro financeiro que orienta a organização rumo ao alcance de seus objetivos econômicos”. Essa afirmação reforça o papel do orçamento como instrumento de planejamento financeiro.

A gestão financeira eficaz é um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade de qualquer organização, incluindo os empreendimentos condominiais comerciais, como o Condomínio Geral do Millennium Center – Millennium Shopping. No entanto, o empreendimento enfrenta desafios significativos no controle de receitas e despesas, alocação de recursos e planejamento de investimentos. Diante disso, surge o seguinte problema: como o orçamento empresarial pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica para melhorar a gestão financeira?

O Millennium Shopping Center, localizado em uma região estratégica e com expressiva relevância no setor varejista local, apresenta uma estrutura organizacional complexa, que envolve múltiplas unidades comerciais, operações logísticas e serviços de apoio. Essa diversidade operacional exige um controle orçamentário rigoroso, capaz de integrar diferentes áreas e subsidiar decisões gerenciais com base em dados confiáveis.

A gestão orçamentária em shoppings centers vai além da simples previsão de receitas e despesas. Ela envolve a definição de metas, alocação eficiente de recursos, acompanhamento de indicadores de desempenho e a capacidade de adaptação frente às mudanças do mercado. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar como o Millennium Shopping Center utiliza o orçamento empresarial como instrumento estratégico de planejamento e controle.

Este estudo tem como objetivo geral analisar como o orçamento empresarial é utilizado na gestão financeira do Millennium Shopping Center, considerando suas práticas, desafios, benefícios e impactos na tomada de decisões estratégicas. Os objetivos específicos tem como propósito identificar as práticas orçamentárias adotadas, analisar impactos na gestão financeira, promover melhorias no processo orçamentário, especialmente quanto à alocação de recursos, controle de custos e previsões de receitas. Além disso, busca-se avaliar os principais desafios enfrentados pelos

gestores no processo orçamentário, com destaque para a flexibilidade e integração entre as áreas administrativas e operacionais.

A relevância deste estudo está em evidenciar as práticas orçamentárias adotadas por um empreendimento de grande porte, contribuindo para a compreensão do papel do orçamento na gestão de empreendimentos comerciais complexos. Além disso, busca-se identificar os desafios enfrentados, os benefícios alcançados e as oportunidades de aprimoramento no processo orçamentário.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A gestão orçamentária é uma ferramenta essencial no processo de tomada de decisões dentro das organizações, e sua aplicação em centros comerciais apresenta características específicas, dada a complexidade e a diversidade de operações desses empreendimentos. Esta seção busca explorar a literatura existente sobre o orçamento empresarial, suas abordagens, e como ele é aplicado em ambientes organizacionais complexos como shoppings centers.

### O Orçamento Empresarial: Definições e Importância

O orçamento empresarial é uma ferramenta de gestão que permite planejar e controlar as finanças da organização, assegurando que as metas e objetivos sejam alcançados de forma eficiente, dentro de um horizonte temporal determinado. (Assaf 2019).

A importância do orçamento vai além de uma projeção financeira, sendo um mecanismo crítico de comunicação dentro da organização. De acordo com (Gitman 2016), Ele não só alinha os departamentos com os objetivos financeiros, mas também permite o monitoramento e ajuste contínuo das operações financeiras.

### Tipos de Orçamento

Existem diferentes tipos de orçamentos que podem ser adotados pelas empresas, de acordo com as necessidades específicas de cada organização e o contexto em que ela atua. O orçamento fixo, que estabelece uma previsão rígida para o período, é geralmente aplicado em empresas cujas condições de operação são mais estáveis e previsíveis. Em contrapartida, o orçamento flexível, como afirmam Assaf Neto (2019), é projetado para se ajustar a mudanças nas condições operacionais ou de mercado, sendo especialmente útil em setores dinâmicos como o varejo, onde a variabilidade é mais pronunciada.

De acordo com Gitman (2016), “o orçamento flexível permite uma adaptação constante às variações nas receitas e despesas, o que o torna ideal para ambientes empresariais com grande incerteza e flutuação”. Em contraste, Souza e Rocha (2021) destacam que “o orçamento fixo, embora útil em contextos mais previsíveis, pode ser um desafio quando as circunstâncias externas mudam rapidamente, pois não oferece flexibilidade para responder a essas variações”.

## Gestão Orçamentária em Shoppings Centers

A gestão orçamentária em shoppings centers possui características específicas devido à diversidade de fontes de receita e à complexidade das operações. De acordo com Oliveira e Costa (2019), a administração financeira de um shopping center envolve a coordenação de diferentes fluxos de receita, como os aluguéis das lojas, taxas de condomínio, estacionamentos, eventos, entre outros, além das despesas com segurança, limpeza, marketing e manutenção.

Almeida (2020) ressalta que o planejamento orçamentário em shoppings centers exige um detalhamento preciso, uma vez que fatores internos e externos, como o comportamento do consumidor, a variação do mercado e as influências sazonais, podem impactar tanto as receitas quanto as despesas. Nesse contexto, o orçamento é visto como uma ferramenta estratégica que permite antecipar e mitigar riscos financeiros.

A integração eficaz entre as áreas administrativas, operacionais e comerciais é essencial para a realização de um processo orçamentário bem-sucedido. A falta de sinergia entre essas áreas pode resultar em falhas no controle financeiro e no desperdício de recursos. Nascimento e Rocha (2021) destacam que um orçamento eficaz deve considerar as necessidades específicas de cada área, garantindo que todas as operações do shopping estejam alinhadas com os objetivos financeiros estabelecidos.

## Desafios da Gestão Orçamentária em Shoppings Centers

Embora o orçamento seja uma ferramenta essencial, sua implementação em shoppings centers enfrenta desafios particulares. Fatores como a flutuação na demanda, a concorrência com outros centros comerciais e a evolução nas preferências dos consumidores podem impactar de forma significativa os resultados financeiros. Silva (2020) observa que a previsão de receitas provenientes da locação de espaços, por exemplo, pode ser influenciada por variações no mercado imobiliário e por mudanças no comportamento dos lojistas.

Em shopping centers, a gestão orçamentária torna-se ainda mais complexa devido à multiplicidade de receitas e despesas. Oliveira e Costa (2019, p. 45) apontam que a administração financeira envolve "a coordenação de diferentes fluxos de receita, como os aluguéis das lojas, taxas de condomínio, estacionamentos, eventos, entre outros". Já Almeida (2020, p. 102) enfatiza que o orçamento deve ser minuciosamente planejado, uma vez que fatores sazonais e econômicos influenciam diretamente os resultados financeiros.

Além disso, Pereira (2021) explora a importância da flexibilidade no orçamento em ambientes de alta volatilidade, sugerindo que shoppings centers devem adotar métodos orçamentários mais adaptáveis para reagir rapidamente às transformações do mercado. A rigidez do orçamento pode resultar em dificuldades para se ajustar a novas condições, prejudicando a eficiência na gestão financeira.

## METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma metodologia adotada estudo de caso, tendo como objetivo voltado à compreensão do uso do orçamento como ferramenta de gestão no Millennium Shopping Center. O estudo de caso foi escolhido por permitir uma investigação aprofundada de um contexto específico, possibilitando a compreensão detalhada das práticas de gestão financeira e da utilização do orçamento empresarial no empreendimento analisado.

A pesquisa exploratória visa identificar e aprofundar o conhecimento sobre práticas orçamentárias adotadas pelo empreendimento, enquanto o caráter descritivo permite registrar e analisar como essas práticas são aplicadas no cotidiano da gestão. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos organizacionais, considerando a percepção dos gestores e os contextos específicos da realidade estudada.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com a gerente da área financeira e administrativa do shopping, além da análise documental de relatórios orçamentários, convenção do condomínio e demonstrativos financeiros. As entrevistas foram conduzidas presencialmente, com autorização prévia da participante e seguindo os princípios éticos da pesquisa científica.

Os dados foram organizados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando identificar categorias temáticas relacionadas ao planejamento, execução e controle orçamentário. A triangulação das fontes de informação (entrevistas e documentos) contribuiu para aumentar a confiabilidade dos resultados e permitir uma visão mais ampla sobre o uso do orçamento como ferramenta de gestão estratégica no shopping.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de resultados foi realizada com base nos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gerente administrativo financeiro do Millennium Shopping Center e pela análise de documentos internos relacionados ao processo orçamentário. A seção seguinte discute os principais achados da pesquisa, destacando as práticas orçamentárias adotadas, os desafios encontrados e as contribuições do orçamento empresarial para a gestão do shopping.

### Práticas Orçamentárias Adotadas

Durante as entrevistas, a gerente confirmou que o orçamento do Millennium Shopping Center segue uma abordagem tradicional, é conduzido anualmente, com início no segundo semestre do ano anterior à sua execução. A administração financeira, juntamente com os gestores de áreas (recursos humanos, marketing, operações de manutenção e limpeza e operação de segurança, participa da elaboração do orçamento, baseado em análises históricas, projeções de mercado e metas estratégicas. A análise documental revelou que o shopping adota um sistema de controle de custos detalhado, permitindo acompanhar os gastos com segurança, limpeza, marketing, manutenção, entre outras áreas. Contudo, o processo de integração entre as áreas de operações e finanças ainda precisa ser melhorado, já que, em alguns casos, as projeções orçamentárias não são totalmente alinhadas com as necessidades operacionais emergentes.

A sistematização dos dados documentais foi realizada por meio de uma planilha (Tabela 1), onde foram registrados os principais aspectos identificados nos documentos analisados. Essa ferramenta serviu de base para a análise qualitativa dos conteúdos.



**ENCARGOS COMUNS - ECONÔMICO COMPARATIVO - ORÇADO 2024 / REALIZADO 2023**

MESES	TOTAL ORÇADO 2024	TOTAL REALIZADO 2023	VAR. (%)	MÉDIA MÊS ORÇADO 2024	MÉDIA MÊS REALIZADO 2023	VAR. (%)
<b>DESPESAS COMUNS POR CONTAS ORÇAMENTÁRIAS</b>						
Salários	1.396.320	1.307.764	6,77	116.360	108.980	6,77
Encargos Sociais e Benefícios Legais	1.200.220	1.142.508	5,05	100.018	95.209	5,05
Serviços Especializados de Terceiros	303.296	294.802	2,88	25.275	24.567	2,88
Material de RH	9.858	9.308	5,91	822	776	5,91
Saúde e Segurança no Trabalho	35.420	34.861	1,60	2.952	2.905	1,60
Treinamentos	-	2.641	(100,00)	-	220	(100,00)
Sistema de Ar Condicionado - CAG	298.059	287.338	3,73	24.838	23.945	3,73
Serviços de Manutenção Máquinas e Equipamentos	221.773	219.613	0,98	18.481	18.301	0,98
Serviços de Gerais de Terceiros	63.241	83.200	(23,99)	5.270	6.933	(23,99)
Serviços de Controle de Pragas	10.382	10.386	(0,03)	865	865	(0,03)
Serviços de Conservação e Limpeza de Terceiros	402.736	386.532	4,19	33.561	32.211	4,19
Serviços de Segurança de Terceiros	509.014	490.254	3,83	42.418	40.854	3,83
Serviços Administrativos de Terceiros	197.987	205.018	(3,43)	16.499	17.085	(3,43)
Material Administrativo	13.117	10.326	27,03	1.093	861	27,03
Material de Conservação e Limpeza	146.380	133.093	9,98	12.198	11.091	9,98
Material de Segurança	4.410	2.098	110,20	368	175	110,20
Material de Manutenção Geral	38.536	49.335	(21,89)	3.211	4.111	(21,89)
Comunicações	14.485	14.864	(2,55)	1.207	1.239	(2,55)
Taxa de Administração	303.799	289.877	4,80	25.317	24.156	4,80
Impostos, Taxas e Licenças	31.681	38.022	(16,68)	2.640	3.169	(16,68)
Pequenas Despesas	17.400	16.735	3,98	1.450	1.395	3,98
Imobilizados - Equipamentos	2.300	5.574	(58,74)	192	465	(58,74)
Seguros Diversos - Empreendimento	33.539	32.249	4,00	2.795	2.687	4,00
Paisagismo e Meio Ambiente	13.596	13.157	3,33	1.133	1.096	3,33
<b>TOTAL DAS DESPESAS</b>	<b>5.267.549</b>	<b>5.079.555</b>	<b>3,70</b>	<b>438.962</b>	<b>423.296</b>	<b>3,70</b>
<b>R\$ / M<sup>2</sup> ABL TOTAL: m<sup>2</sup></b>	<b>31,94</b>	<b>30,80</b>	<b>3,70</b>	<b>31,94</b>	<b>30,80</b>	<b>3,70</b>

Receitas Financeiras / C.M. / Juros / Multas	81.425	78.293	4,00
Quiosques/Merchandising	30.123	28.964	4,00
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>111.547</b>	<b>107.257</b>	<b>4,00</b>
<b>R\$ / M<sup>2</sup> ABL: m<sup>2</sup></b>	<b>0,68</b>	<b>0,65</b>	<b>4,00</b>
6.785	6.524	4,00	
2.510	2.414	4,00	
<b>9.296</b>	<b>8.938</b>	<b>4,00</b>	
<b>0,68</b>	<b>0,65</b>	<b>4,00</b>	
<b>SUB TOTAL A RATEAR (S/ ENERGIA)</b>	<b>5.156.002</b>	<b>4.972.298</b>	
<b>R\$ / M<sup>2</sup> ABL SATÉLITES: m<sup>2</sup></b>	<b>31,26</b>	<b>30,15</b>	
<b>Energia Elétrica Áreas Comuns</b>	<b>957.701</b>	<b>923.921</b>	
<b>TOTAL A RATEAR (C/ ENERGIA)</b>	<b>6.113.703</b>	<b>5.896.219</b>	
<b>R\$ / M<sup>2</sup> ABL SATÉLITES: m<sup>2</sup></b>	<b>37,07</b>	<b>35,75</b>	
<b>TOTAL GERAL - ENCARGOS COMUNS</b>	<b>6.225.250</b>	<b>6.003.476</b>	
<b>FUNDO DE RESERVA</b>	<b>366.822</b>	<b>475.223</b>	
<b>ENCARGOS PRIVATIVOS</b>	<b>3.820.886</b>	<b>3.705.692</b>	

Tabela 1 - Orçamento Anual 2024

Fonte: Elaborada pela Gerente Adm. Financeiro - Millennium

## Desafios Encontrados na Execução Orçamentária

O maior desafio identificado pela gerente foi a instabilidade de flexibilidade limitada do orçamento. A falta de flexibilidade no orçamento dificulta a adaptação do shopping às mudanças do mercado, o aumento inesperado de reajustes de fornecedores em preços em mercadorias, nos contratos de manutenção, segurança, energia e outros serviços. A execução orçamentária exige a colaboração de todas as áreas, mas nem sempre há engajamento ou compreensão dos gestores operacionais sobre a importância de seguir o planejamento financeiro.

Outro desafio identificado foi a coordenação interdepartamental. A comunicação entre as áreas financeira e operacional é essencial para garantir que o orçamento reflita as reais necessidades de operação e que os recursos sejam alocados de maneira eficiente. Observou-se que, em algumas situações, as decisões financeiras não estavam totalmente integradas com as necessidades operacionais, o que resultou em ineficiências na alocação de recursos.

## **Impacto do Orçamento na Tomada de Decisões**

A pesquisa também destacou o impacto positivo do orçamento na tomada de decisões estratégicas do shopping. O orçamento tem servido como uma ferramenta para prever e planejar investimentos em novos serviços e melhorias nas instalações. Por exemplo, o planejamento de projeto novo espaço sustentável, que está sendo desenvolvido com foco na responsabilidade ambiental, melhoria de convivência e modernidade aos seus colaboradores, com equipamentos e sistemas, mas eficientes e modernos que fazem toda diferença para melhor desenvolvimento de seus colaboradores, foram possíveis graças ao controle financeiro detalhado proporcionado pelo orçamento.

No entanto, a execução das estratégias financeiras não é sempre fluida, devido a sinistros emergenciais que são eventos inspirados que causam danos físicos, operacionais e financeiro ao empreendimento, que exigem respostas rápidas e eficaz da gestão. O reajuste de fornecedores em valores matéria prima, onde essas despesas muitas vezes não estavam previstas no orçamento.

## **Propostas de Melhoria para o Processo Orçamentário**

A partir dos desafios identificados, sugeriram melhorias no processo orçamentário. A principal recomendação foi a capacitação periódica em gestão orçamentária e controle financeiro para os líderes de setores, com foco na leitura de relatórios, identificação de desvios e uso de ferramentas de gestão. adoção de um orçamento flexível, que permita ajustes mensais ou trimestrais, especialmente nas receitas provenientes de locação de espaços e estacionamento. Além disso, foi sugerido um sistema integrado de gestão financeira e operacional, que permita maior transparência e colaboração entre as áreas.

Uma das propostas foi a utilização de softwares de gestão orçamentária, que possibilitem o monitoramento em tempo real do desempenho orçamentário. Isso permitiria que os gestores tomassem decisões mais rápidas e assertivas, ajustando as alocações de recursos conforme necessário.

## **Conclusão da Análise de Resultados**

A análise dos resultados da pesquisa indica que, embora o Millennium Shopping Center utilize práticas orçamentárias consolidadas e tenha uma estrutura financeira sólida, existem desafios significativos relacionados à flexibilidade e à integração interdepartamental. O orçamento tem desempenhado um papel estratégico no planejamento financeiro e na tomada de decisões, mas sua implementação e execução podem ser aprimoradas para aumentar a eficiência e a adaptabilidade da organização às mudanças do mercado.

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão no Millennium Shopping Center, investigando suas práticas, desafios e contribuições para a tomada de decisões estratégicas. A partir da análise das entrevistas com gestores e da revisão de documentos internos, foi possível identificar os principais aspectos da gestão orçamentária nesse ambiente de complexidade operacional.

### Contribuições do Estudo

O estudo evidenciou que o orçamento desempenha um papel fundamental na gestão financeira do Millennium Shopping Center, contribuindo para o planejamento das receitas e despesas, controle de custos e definição de metas. Contudo, a pesquisa também destacou que, apesar da importância do orçamento, existem desafios significativos em termos de flexibilidade e integração entre as áreas financeira e operacional. A rigidez do orçamento fixo e a falta de sistemas integrados podem dificultar uma resposta ágil a mudanças inesperadas no mercado ou no comportamento do consumidor.

### LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das principais limitações deste estudo foi a amostra restrita da gerente entrevistada. Embora a pesquisa tenha fornecido insights valiosos sobre o processo orçamentário, uma abordagem mais ampla, envolvendo diferentes níveis hierárquicos e outros shoppings centers, poderia gerar uma visão ainda mais completa sobre as práticas orçamentárias no setor. Além disso, a análise foi realizada com base em dados obtidos de forma qualitativa, o que pode limitar a generalização dos resultados.

### Recomendações para o Shopping Millennium Center

Com base nos resultados da pesquisa, algumas recomendações podem ser feitas para aprimorar a gestão orçamentária no Millennium Shopping Center:

#### *Análise e Redução de Desperdícios*

- Mapear processos internos para identificar desperdícios financeiros e operacionais.
- Implementar práticas de gestão lean para aumentar a eficiência e reduzir custos desnecessários.

#### *Capacitação da Equipe Financeira*

- Investir em treinamentos para a equipe de gestão financeira, com foco em controle orçamentário, análise de custos e uso de ferramentas tecnológicas.

- Promover workshops regulares para alinhamento das melhores práticas e inovação financeira.

#### *Avaliação Periódica do Mix de Lojas*

- Revisar o portfólio de lojistas para garantir que o mix atual gere receita otimizada, considerando a rotatividade e o potencial de vendas.
- Incentivar o aluguel de espaços para marcas que atraem maior fluxo de clientes e melhor rentabilidade.

#### *Planejamento Orçamentário Colaborativo*

- Envolver diferentes departamentos (marketing, operações, manutenção) no planejamento do orçamento, para garantir previsões mais precisas e realistas.
- Promover reuniões periódicas para revisão e ajuste do orçamento conforme o desempenho do shopping.

### **Sugestões para Pesquisas Futuras**

A partir das limitações e resultados obtidos, sugerem-se algumas direções para futuras pesquisas:

- Estudos comparativos entre diferentes shopping centers, para identificar práticas orçamentárias bem-sucedidas em diferentes contextos.
- Pesquisa quantitativa que envolva a análise de dados financeiros de vários shoppings, a fim de verificar a correlação entre práticas orçamentárias e o desempenho financeiro do empreendimento.
- Investigar o impacto de novas tecnologias no processo orçamentário, como o uso de Big Data e Inteligência Artificial, que podem ajudar a melhorar a previsão de receitas e a análise de custos.

### **Considerações Finais**

Em síntese, o orçamento empresarial é uma ferramenta crucial para a gestão de qualquer organização, incluindo shopping centers. No entanto, sua eficácia depende da flexibilidade e da integração entre as áreas. Para o Millennium Shopping Center, a adoção de práticas orçamentárias mais dinâmicas e integradas pode representar uma grande melhoria na gestão financeira e no desempenho geral do empreendimento. A pesquisa contribui para a compreensão de como os shopping centers podem aprimorar sua gestão orçamentária, ao mesmo tempo em que abre caminho para novas investigações sobre o impacto de tecnologias emergentes nesse processo.

## REFERÊNCIAS

Almeida, João Carlos de. Planejamento financeiro e orçamentário em centros comerciais. São Paulo: Atlas, 2020.

Assaf Neto Alexandre. Finanças corporativas e valor. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Gitman, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

Nascimento, Rodrigo A.; Rocha, Marcelo T. Gestão integrada de centros comerciais: práticas orçamentárias e financeiras. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

Pereira, Daniela M. Orçamento flexível e sua aplicabilidade em ambientes de alta volatilidade. *Revista Brasileira de Finanças e Gestão Empresarial*, v. 10, n. 2, p. 45–63, 2021.

Silva, Fernanda L. Riscos financeiros e previsões orçamentárias em shoppings centers. *Revista Gestão Contemporânea*, v. 14, n. 1, p. 89–107, 2020.

Souza, Ricardo F.; Rocha, Carla M. Orçamento empresarial: teoria e prática para ambientes dinâmicos. Porto Alegre: Bookman, 2021.