

Análise da maturidade em gerenciamento de projetos no setor varejista da cidade de Sobral - Ceará**LUIS ANDRÉ ARAGÃO FROTA**Universidade Estadual Vale do Acaraú
luisandrearagao@yahoo.com.br**SEFISA QUIXADÁ BEZERRA**Universidade Estadual Vale do Acaraú
sefisaquixada@gmail.com**TIAGO ANDRÉ PORTELA MARTINS**Universidade Estadual Vale do Acaraú
tiago10andre@gmail.com



ANÁLISE DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR VAREJISTA DA CIDADE DE SOBRAL-CEARÁ

Resumo

O objetivo desse trabalho é comparar as práticas das empresas varejistas na execução de projetos com as práticas utilizadas internacionalmente, para que, em última instância, possa-se descrever o desempenho dessas empresas e sua relação com projetos trabalhados apontando erros, sugerindo possibilidade de caminhos alinhados com as melhores práticas existentes. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva, realizada em 100 empresas do ramo varejista de Sobral - CE. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com perguntas objetivas abordando práticas importantes sobre escopo, prazo e custo. O valor gerado pela escala classificou categoricamente as entrevistadas. Com base no estudo podemos inferir que as empresas varejistas da região norte não utilizam as ferramentas de gerenciamento de projetos em sua totalidade e de maneira constante, configurando-se como um hábito ainda não enraizado na cultura de tais empresas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Maturidade em Gestão de Projetos, Varejo.

Abstract

The objective of this work is to compare the practices of retail companies in the execution of projects with the practices used internationally, so that, in the last instance, the performance of these companies and their relation with projects can be described, pointing out errors, suggesting possibility of aligned paths with existing best practice. It is a quantitative and descriptive research carried out in 100 companies of the retail sector of Sobral - CE. For data collection, a questionnaire was used with objective questions addressing important practices regarding scope, time and cost. The value generated by the scale categorized the respondents categorically. Based on the study we can infer that the retail companies in the northern region do not use the project management tools in their totality and in a constant way, setting themselves up as a habit not yet rooted in the culture of such companies.

Keywords: Project Management. Maturity in Project Management. Retail.



1 Introducao

O varejo cearense e formado, em grande numero, por pequenas mercearias com estrutura informal de controles administrativos, financeiros e de processo, e que devido a uma maior concorrência, tendem a se profissionalizar não só para conseguir o sucesso empresarial, mas também como estratégia de sobrevivência (JESUS; TORRES, 2014).

Morioka e Carvalho (2014) afirmam que para empresas como as do ramo varejista a execucao de projetos tem como principal funcao sustentar as atividades estrategicas e não rotineiras da organizacao.

Há uma carência de pesquisas inovadoras com solucoes para gerenciamento de projetos, principalmente no que se refere a empresas de menores portes. O que existe de inovacao nas pesquisas relacionada a projetos aponta para aspectos como competitividade (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011) e construcao de vantagem competitiva (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009) como um meio de direta ou indiretamente, alcançar os objetivos do plano estrategico de uma organizacao (PMI, 2013).

Pesquisas como as de Nascimento et. al. (2014), Moraes et. al. (2016) e Oliveira et. al. (2016) também mostram que a área de gerenciamento de projetos tem assumido grande importancia nas empresas e que, por isso, elas vêm passando por um processo de transformacao, organizando-se para poder dar respostas eficazes e ágeis às questões ambientais e organizacionais.

Entretanto, essa transformacao ainda apresenta-se como um grave obstaculo para o desenvolvimento de estratégias de mercado por parte das empresas. Isso parece estar ligado à própria natureza do negocio varejista, que exige a tomada de muitas pequenas decisoes diariamente e poucas grandes decisoes, com isso, torna-se difícil a implementacao da estratégia e da visao de longo prazo (ANDER e STERN, 2009).

Frente a essa contextualizacao, procuramos trazer reflexoes a respeito de que forma as empresas varejistas da cidade de Sobral utilizam as praticas do gerenciamento de projetos quando necessitam que tais atividades sejam realizadas.

Este trabalho objetiva medir o nível das empresas varejistas em gerenciamento de projetos. Para essa finalidade este estudo tem como objetivos especificos: 1) comparar as praticas das empresas varejistas na execucao de projetos com as praticas utilizadas internacionalmente; 2) descrever o desempenho dessas empresas e sua relacao com projetos trabalhados apontando erros, sugerindo possibilidade de caminhos alinhados com as melhores praticas existentes.

Este estudo se justificou por procurar desmistificar e retratar a realidade do gerenciamento de projetos na regiao norte do estado do Ceará. Foi possível perceber o atual panorama em que a gerencia de projetos e vista e como algo que ainda pode se encontrar distante dos profissionais de empresas de pequeno porte. Com isso, novos e melhores profissionais poderão ser formados e capacitados na área.



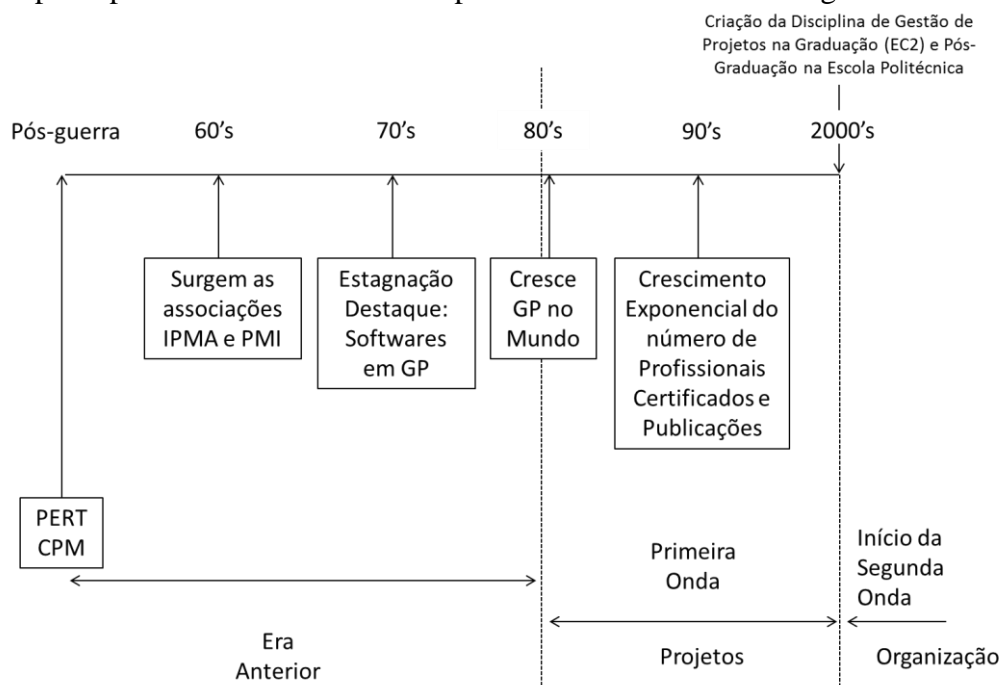
2 Referencial Teórico

Um projeto, sob o olhar de Luecke (2010), é um conjunto de atividades de tempo limitado que tem como objetivo produzir um único produto, com pontos de início e término claros, e o seu gerenciamento visa realizar as entregas planejadas com a qualidade esperada, no prazo previsto e dentro do orçamento aprovado (TERRIBILI FILHO, 2011).

A visão de projeto como uma organização para atingir um propósito singular bem delimitado no tempo ocorre em decorrência de uma necessidade específica por parte da própria organização ou de uma demanda do mercado (CARVALHO E RABECHINI JR. 2011; HELDMAN, 2005; TUMAN, 1983), sendo que muitos varejistas, por não compreenderem esse quadro geral, fracassam em sua estratégia e visão de longo prazo (ANDER e STERN, 2009).

Os estudos em Gestão de Projetos se iniciam nos anos 1960, mas apenas nos anos 1990 a área se consolida, criando identidade própria. Pois nas décadas de 1980 e 1990 várias associações publicaram as primeiras edições de seus guias de conhecimento em gerenciamento de projetos, em geral acompanhados de certificação de profissionais, os chamados *Bodies of Knowledge* (BoKs), como o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e seu respectivo certificado, o *Project Management Professional* (PMP) (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Durante essas duas décadas deu-se a primeira onda de gestão de projetos e as boas práticas de gerenciamento de projeto se consolidaram (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011). As principais fases evolutivas deste processo são ilustradas na Figura 1.



Fonte: Carvalho; Rabechini Jr. (2011).

Figura 1. Evolução do gerenciamento de projetos

De acordo com a Figura 01, percebe-se que muitas empresas perderam a primeira onda. Como soluções para este atraso inicial estão sendo trabalhados em muitas organizações



os chamados Escrit3rios de Projetos ou *Project Management Office* (PMO), que atuam como elementos de integra3o dos v3rios esfor3os (produ3o, marketing, finan3as, pessoal, etc.) existentes na empresa (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Os trabalhos de PMI (2013) n3o fornecem uma estrutura para conduzir uma organiza3o 3 maturidade em gest3o de projetos, contudo, existem modelos dispon3veis na literatura que analisam e medem o desempenho e progresso das organiza3es em suas 10 3reas de conhecimento de projetos, o que, para empresas que n3o s3o voltadas diretamente 3 projetos mas que os utilizam recorrentemente configuram-se modelos completamente fora de seus eixo de realidade, pois na maioria das vezes tais organiza3es apenas priorizam o gerenciamento de parte dessas 3reas de conhecimento em detrimento de outras (CARVALHO et. al., 2005).

Definir o que 3 sucesso em projeto depende da perspectiva da parte interessada, do tipo de projeto, da perspectiva temporal (curto, m3dio e longo prazo) e da unidade de an3lise (projeto e organiza3o) (CARVALHO, 2016).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011) a vis3o tradicional de sucesso em projetos tem o foco na efici3ncia, analisada a partir do "tri3ngulo de ferro", denomina3o da tr3plice restri3o: escopo, prazo e custo. Contudo, mesmo esse tipo de avalia3o do sucesso em projetos com foco limitado em efici3ncia sofre significativa resist3ncia pelos times de projetos.

Pinto e Slevin (1988) propuseram que um projeto deve ser considerado um sucesso se atender 3 tripla restri3o, mas tamb3m focar na efic3cia e na satisfa3o do cliente.

Neste trabalho ser3 utilizada a abordagem desenvolvida por Carvalho e Rabechini Jr. (2011) como balizador de medi3o de sucesso nos casos analisados. Os projetos ser3o avaliados mediante seu n3vel de atendimento, gest3o e efic3cia nas vari3veis: escopo, prazo e custo.



3 Metodologia

O objeto de estudo deste trabalho é o gerenciamento de projetos das empresas varejistas da cidade de Sobral. Os sujeitos da pesquisa são empresas situadas em Sobral que tenham suas atividades voltadas para o ramo varejista e que sejam adeptas ou tenham necessitado realizar projetos.

O presente estudo consiste em uma análise quantitativa e descritiva de um grupo de empresas do ramo varejista do município de Sobral – Ceará, no período de dezembro de 2016 a fevereiro de 2017. Uma pesquisa quantitativa é aquela onde as variáveis podem ser mensuradas, descritas por números, sendo adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes de entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (VERGARA, 2007) e está associada à utilização de procedimentos estatísticos para auxiliarem na análise da relação entre as variáveis (DE SORDI, 2013). Essa pesquisa ainda pode ser classificada, de acordo com Barros e Lehfeld (2007), como uma pesquisa descritiva uma vez que se desenvolve sem a interferência do pesquisador e tem objetivo de observar, registrar e analisar fenômenos.

Sobral, em 2016, apresentou 12.832 empresas ativas, sendo que a porcentagem de empresas cearenses na área de comércio foi de 45,96% nesse período. Portanto, pode-se inferir que o universo de empresas varejistas ativas da cidade de Sobral seja da ordem de 5.898 empresas (EMPRESOMETRO, 2017). Dessas empresas, o número de 1.363 é constituído de empresas que estão situadas no centro da cidade e que se apresentam como empresas de pequeno porte, médio porte e microempresa (DATA SEBRAE, 2017), o que evidencia que a amostra de 100 empresas constitui-se como 7,34% da população estudada.

Aplicou-se um questionário contendo 16 questões objetivas, contemplando tópicos importantes sobre as características gerais da empresa e as variáveis de projeto: escopo, prazo e custo. O instrumento foi aplicado junto à 100 empresas na tentativa de identificar como as mesmas trabalhavam cada variável em seus projetos já desenvolvidos. Poderiam responder a este questionário gerentes, proprietários ou quem estivesse envolvido diretamente no gerenciamento do projeto.

O questionário foi baseado no modelo de escala Likert, onde os participantes tinham como opções de respostas: sempre; na maioria das vezes; às vezes; nunca; demonstrando seu grau de utilização acerca de cada procedimento ou ferramenta apresentada. Os resultados foram categorizados, para análise, da seguinte forma: Nível de gerenciamento em escopo (5 questões); Nível de gerenciamento em prazo (4 questões); Nível de gerenciamento em custo (4 questões).

Para o tratamento e análise dos dados foi utilizado o software de análise estatística SPSS. Buscou-se a utilização da estatística descritiva simples que procura “possibilitar a análise e a interpretação das informações contidas em diferentes conjuntos de dados” (BRUNI, 2012), no caso deste estudo, procurou-se com a estatística organizar, descrever, analisar e interpretar os dados.

Após a tabulação de dados, foi retirada a média dos resultados e essa média foi recategorizada como: crítico (valor entre 0 e 0,75), baixo (valor entre 0,76 e 1,50), moderado (valor entre 1,51 e 2,25) e alto (valor entre 2,26 e 3).



4 Análise dos resultados

A amostra contempla empresas com atuação de 3 meses à 91 anos, ou seja, organizações desde as mais jovens às mais antigas. Cerca de 40% das empresas estudadas têm tempo de atuação de 0 até 10 anos; 31% estão entre 11 e 20 anos de atuação; e 17% das empresas atuam entre 21 e 30 anos. A média do tempo de mercado das empresas componentes da amostra é de 16,9 anos (d.p. 14,9).

Das empresas da amostra 89% realizam até 10 projetos por ano, apresentando média de 6,8 projetos (d.p. 15,9), o que é consideravelmente alto em se tratando de dispersão de dados e corrobora em evidenciar o valor de 2 projetos como moda dos valores pesquisados referente a essa variável. Estratificando os dados identifica-se que a principal concentração se deu entre 1 e 4 projetos por ano, juntos esses valores chegam à 71% dos casos.

O projeto que ultimamente tem sido o mais trabalhado pelas empresas varejistas sobralenses é o Plano de Negócios com 17% de frequência da amostra, seguido de Pesquisa de Mercado e Expansão de Lojas, ambos com 11% de frequência.

Analisando descritivamente os dados, para as perguntas associadas à variável escopo:

- 75% dos varejistas estudados afirmam sempre definir previamente o escopo do projeto; 4% realizam este procedimento na maioria das vezes; 13% apenas às vezes; e 8% das empresas nunca definem o escopo.

- 74% das empresas estudadas sempre definem a justificativa e os produtos do projeto e divulgam essas informações entre todos os interessados; 4% fazem isto na maioria das vezes; 12% da amostra às vezes trabalham isso em seus projetos; e 10% das empresas afirmam não realizar esse procedimento.

- 46% da amostra sempre dividem seus projetos em blocos menores, contudo o que chama a atenção é o número de empresas que afirmam nunca realizar esse procedimento (35%); 8% são empresas que na maioria das vezes elaboram a Estrutura Analítica de Projeto; e 11% as empresas às vezes realizam essa prática.

- 49% dos varejistas afirmam sempre realizarem algum tipo de previsão ou controle das alterações que possam ocorrer no desenvolvimento ou no produto dos projetos; 10% realizam esse procedimento na maioria das vezes; 18% desenvolvem isto apenas às vezes; e 23% da amostra nunca efetua essa prática.

- 62% das varejistas afirma que os *stakeholders* estão sempre satisfeitos ao final dos projetos; 24% afirmam que na maioria das vezes isso já ocorre; em 13% dos casos essa satisfação apenas às vezes ocorre; 1% da amostra informa que os *stakeholders* nunca estão satisfeitos ao final de um projeto.

Os resultados expostos anteriormente foram recategorizados na Tabela 1 – Nível de Gerenciamento em Escopo:

Tabela 1. Nível de Gerenciamento em Escopo



Prática	Pontos	Nível
As empresas definem o que o projeto realizará e o que ele não realizará antes de iniciá-lo.	2,46	Alto
A justificativa em se estar realizando o projeto, bem como seus produtos são definidos e divulgados entre os interessados.	2,42	Alto
As empresas dividem seus projetos em blocos menores, para obter maior facilidade de gerenciamento, e documentam essa divisão.	1,65	Moderado
Há algum tipo de previsão ou controle das alterações que possam ocorrer no desenvolvimento ou no produto dos projetos.	1,85	Moderado
Ao finalizar seus projetos as partes interessadas nele estão satisfeitas com seu resultado.	2,47	Alto
MEDIA	2,17	Moderado

Fonte: Elaboração própria.

Conforme demonstrado na Tabela 1, as empresas varejistas apresentam nível moderado de gerenciamento de escopo em seus projetos, apresentando nessa variável uma média de 2,17 pontos da escala que varia até 3.

Como pontos de melhoria à esse índice estão as práticas de: criação da estrutura analítica de projetos, dividindo o projeto em blocos menores e mais fáceis de se gerenciar; e elaboração de uma previsão e adoção de um controle para as alterações sofridas pelo projeto.

Quanto ao item prazo, as questões abordadas na Tabela 2 mostram que:

- As empresas que sempre definem e sequenciam previamente as atividades do projeto somam 58% da amostra; 6% realizam essa prática na maioria das vezes; empresas que às vezes fazem isso totalizam 16%; e 20% nunca realiza essa prática.

- 47% das empresas possuem projetos com cronogramas que são atualizados de acordo com o andamento do projeto; 7% têm essa prática na maioria das vezes; 20% da amostra às vezes realiza esse procedimento; e 26% nunca criam cronogramas para seus projetos.

- 30% é o percentual das empresas em que as atividades dos projetos são finalizados de acordo com os prazos estipulados (sempre e as vezes); 23% conseguem esse feito na maioria das vezes; e 17% afirmam nunca terem conseguido.

- As estimativas de prazo elaboradas para os projetos se mostram sempre corretas para 49% das empresas estudadas; 21% afirmam que na maioria das vezes suas previsões configuram-se como corretas; 27% das empresas apenas às vezes elaboram estimativas acertadas; e apenas 3% da amostra nunca acertam.

Todos os resultados relacionados às boas práticas de prazo expostos anteriormente foram recategorizados na Tabela 2 – Nível de Gerenciamento em Prazo:



Tabela 2. Nível de Gerenciamento em Prazo

Prática	Pontos	Nível
As empresas definem e sequenciam as atividades do projeto previamente.	2,02	Moderado
Os projetos apresentam-se munidos de cronogramas que são atualizados na medida que o projeto vai tomando seu curso.	1,75	Moderado
Os projetos, bem como suas atividades, são finalizados de acordo com os prazos estipulados.	1,66	Moderado
As estimativas elaboradas para o projeto se mostram corretas no decorrer de sua execução.	2,16	Moderado
MEDIA	1,90	Moderado

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar a Tabela 2 acima percebe-se que os varejistas apresentam nível moderado de gerenciamento de prazo em seus projetos, apresentando nessa variável uma média de 1,90 pontos da escala que varia de 0 à 3. Vale salientar ainda que nessa categoria a média das empresas estudadas não passou do nível “Moderado” em nenhuma das práticas abordadas.

Os pontos críticos no quesito prazo que podem ser objeto de atuação visando a melhora de seus índices são as práticas de: criação e atualização de cronogramas de atividades para os projetos; assim como o controle das atividades de maneira mais restrita.

Chegando-se à última variável componente do triângulo de ferro têm-se o gerenciamento dos custos dos projetos, em que descritivamente pôde ser identificado que:

- 49% das empresas da amostra sempre elaboram estimativas corretas para os custos de seus projetos; contudo, 21% e 27% afirmam que suas estimativas se mostram, respectivamente, “na maioria das vezes” ou “às vezes” corretas; 3% nunca realizam estimativas de custo condizentes com o que o projeto necessita.

- As empresas que previamente estabelecem seu orçamento referencial totalizam 62% da amostra estudada; 9% realizam esse procedimento na maioria das vezes ou às vezes; e em 20% dos casos as empresas nunca estabelecem essa prática.

- 22% das empresas sempre apresentam orçamento excedente ao finalizar seus projetos; o número de empresas em que isso ocorre na maioria das vezes é de 11%; empresas em que isso ocorre apenas às vezes são da ordem 28%; em 39% dos casos essa realidade nunca ocorre.

- 34% das empresas afirmam que sempre cumprem o orçamento; 18% cumprem na maioria das vezes; as empresas em que isso ocorre às vezes totalizam 23%; e 25% afirmam nunca finalizarem seus projetos cumprindo o orçamento estipulado.

Os resultados obtidos relacionados às práticas utilizadas que se relacionam diretamente a área de custos de projeto foram recategorizados na Tabela 3 – Nível de Gerenciamento em Custo:

**Tabela 3.** Nível de Gerenciamento em Custo

Prática	Pontos	Nível
As estimativas elaboradas para o projeto se mostram corretas no decorrer de sua execução.	2,16	Moderado
As estimativas de custos do projeto, assim como seu orçamento referencial, são previamente estabelecidos.	2,13	Moderado
As empresas apresentam orçamento excedente ao finalizarem seus projetos.	1,16	Baixo
Os projetos são finalizados cumprindo o orçamento estipulado.	1,61	Moderado
MEDIA	1,76	Moderado

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 3 acima informa que as empresas varejistas componentes do estudo apresentam nível moderado de gerenciamento de custo em seus projetos, apresentando nessa variável uma média de 1,76 pontos da escala que varia de 0 à 3.

É importante ponderar que esta categoria apresentou uma média de nível “Baixo” na prática relacionada à gestão do orçamento com sentido de finalizar-se o projeto com caixa de saldo positivo. Outro ponto de atenção no quesito custo, que pode ser objeto de atuação visando à melhora de seu índice, é o acompanhamento dos gastos do projeto com o objetivo de fazer-se cumprir o orçamento que foi acordado no início do projeto, evitando assim que sejam necessários aportes e revisões orçamentárias.

Com a análise realizada em cada ponto componente do triângulo de ferro é possível obter-se um quadro mais completo acerca da realidade das empresas varejistas sobralenses em se tratando de nível de gestão de projetos. Esse panorama é facilmente identificado na Tabela 4:

Tabela 4. Nível de Gerenciamento de Projetos

Prática	Pontos	Nível
Nível de Gerenciamento em Escopo.	2,17	Moderado
Nível de Gerenciamento em Prazo.	1,90	Moderado
Nível de Gerenciamento em Custo.	1,76	Moderado
MEDIA	1,94	Moderado

Fonte: Elaboração própria.

Partindo da análise da Tabela 4 percebe-se que as empresas componentes do estudo apresentaram média 1,94, portanto atingiram o nível “Moderado” em Gerenciamento de Projetos.



Dentre as variáveis componentes do triângulo de ferro analisadas a que obteve um valor mais baixo foi a de Nível de Gerenciamento em Custos. O Nível de Gerenciamento em Prazo apresentou-se medianamente em relação aos demais. Já a área de maior valor medial foi o Nível de Gerenciamento em Escopo.

Ao se comparar as práticas das empresas varejistas na execução de projetos sob a ótica do triângulo de ferro com as práticas utilizadas internacionalmente é possível se descrever seu desempenho em projetos trabalhados, configurando-se essa ação como de vital importância uma vez que é possível traçar planos estratégicos com projetos mais especiais que os dos concorrentes por meio das oportunidades que surgem continuamente nas empresas, destacando-se, assim, das demais (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011; ANDER e STERN, 2009).

Observou-se que as empresas entrevistadas utilizam-se de práticas básicas, porém eficientes, em gerenciamento de projetos nas áreas de escopo, prazo e custo, e que estavam de encontro com os aspectos propostos na pesquisa. A metodologia utilizada foi satisfatória e pode ser reproduzida em demais pesquisas de análise empresarial de maturidade em gestão de projetos sem danos ao profissional ou ao pesquisador.

Segundo Carvalho et. al. (2005), os modelos de maturidade em gestão de projetos foram inspirados nos estudos de Humphrey (1989), que identificou níveis de maturidade de processo de desenvolvimento de projetos de tecnologia da informação, sobretudo baseando-se nas atitudes gerenciais encontradas nas empresas.

Tais modelos abarcam o gerenciamento de projetos em sua plenitude não se aplicando ao estudo em questão, pois o objetivo é analisar o gerenciamento de projetos sob a ótica das áreas de conhecimento componentes do triângulo de ferro. Sendo necessária a criação de instrumento único de medição de maturidade em gestão de projetos relacionado ao triângulo de ferro, configurando-se como o questionário estruturado utilizado neste trabalho em que as questões abordaram práticas de gerenciamento de escopo, prazo e custo em projetos.

Nesse estudo observou-se que as empresas varejistas definem o escopo de seus projetos antes de inicia-lo, assim como buscam definir e divulgar a justificativa do projeto e seus produtos às partes interessadas. Contudo, é considerável a parcela de empresas que não possuem a prática de dividir seus projetos em blocos menores. Boa parte dos varejistas controlam as alterações que ocorrem em seus projetos. Com isso, é perceptível pelas empresas a satisfação de seus *stakeholders* com o resultado alcançado ao finalizarem os projetos.

Terribli Filho (2011) afirma que o escopo é aquilo que o projeto tem como proposta de entrega, com base no trabalho a ser desenvolvido e requisitos previamente definidos, portanto, a especificação do escopo é uma das tarefas mais importantes de um projeto já que todas as outras partirão desta decisão inicial.

Os processos considerados como essenciais no gerenciamento do escopo do projeto para Carvalho e Rabechini (2011) são: coletar os requisitos, definir o escopo, criar a estrutura analítica do projeto, verificar e controlar o escopo.

As empresas geralmente definem suas atividades e sequenciam-nas, contudo, nem sempre elaboram cronogramas de acompanhamento dessas atividades, e quando o fazem, pecam por não atualizá-los já que as estimativas das atividades propostas no planejamento



nem sempre se mostram acertadas. Esses fatores corroboram para a consider3vel rela3o de empresas em que os projetos n3o s3o finalizados de acordo com os prazos estipulados.

Carvalho e Rabechini (2011) afirmam que para uma boa gest3o do tempo, 3 necess3ria uma boa gest3o do escopo, pois todo o gerenciamento de prazos 3 balizado pelas decis3es de escopo tomadas. O gerenciamento dos prazos interage diretamente com as 3reas de escopo e custo. Assim, o cronograma em si 3 um importante instrumento de comunica3o do gerente do projeto com a equipe e demais partes interessadas (TERRIBLI FILHO, 2011).

Os processos de gerenciamento do tempo do projeto considerados pelo PMI (2013) s3o a defini3o e sequenciamento das atividades, estimativa dos recursos e dura3es das atividades, e, por fim, desenvolvimento e controle do cronograma.

As empresas t3m a pr3tica de estimar seus custos assim como definir o or3amento referencial de seus projetos de maneira pr3via, contudo nem sempre as estimativas s3o as mais acertadas, o que corrobora para que seja bastante dif3cil finalizarem seus projetos cumprindo o or3amento estipulado inicialmente.

Para um bom gerenciamento de custos do projeto o PMI (2013) considera que se devem estimar os custos, determinar o or3amento e, por fim, controlar os custos.

Segundo Terribli Filho (2011), uma estimativa 3 a melhor previs3o poss3vel com as informa3es dispon3veis, sendo mais utilizadas as estimativas por analogia no in3cio do projeto e, com o desenvolvimento e detalhamento das atividades as estimativas podem ser revisadas com maior teor de precis3o. A postura do gerente do projeto durante o monitoramento e controle dos custos deve ser proativa para garantir que eventuais mudan3as sejam ben3ficas (CARVALHO; RABECHINI JR, 2011).

De forma geral, pode-se concluir que os resultados deste trabalho em parte est3o de acordo com aqueles constatados na literatura revisada, mas n3o totalmente, visto que algumas vari3veis e indicadores n3o foram corroborados. Contudo, a maior parte dos resultados descritivos analisados e constatados nesta pesquisa est3 de acordo com a literatura analisada.



5 Conclusões

Dentre as variáveis analisadas, as empresas varejistas apresentaram melhor desempenho no gerenciamento de escopo e demonstram-se com menor maturidade no gerenciamento do prazo, contudo, seu pior desempenho se deu no gerenciamento dos custos, o que, configura-se ainda como o maior dos gargalos na forma de gerenciar projetos dessas empresas.

O que confirma a hipótese central deste estudo visto que as empresas varejistas da região norte não utilizam as ferramentas de gerenciamentos de projetos em sua totalidade e de maneira constante, configurando-se como um hábito ainda não enraizado na cultura de tais empresas.

O objetivo geral do trabalho era comparar as práticas das empresas varejistas na execução de projetos com as práticas utilizadas internacionalmente, para que pudesse-se descrever o desempenho dessas empresas e sua relação com projetos trabalhados apontando erros, sugerindo possibilidade de caminhos alinhados com as melhores práticas existentes.

Para alcançar este objetivo foi imprescindível que, em um primeiro momento, a literatura sobre o tema fosse analisada e, em segundo momento, dados primários fossem levantados e analisados.

Este trabalho resumiu e analisou a literatura sobre o tema, descreveu o comportamento de um grupo de empresas de determinado setor da economia em gerenciamento de projetos e constatou que as empresas do setor estudado apresentam um nível de gerenciamento de projetos considerado moderado.

A pesquisa comprovou que a maior parte das práticas descritas na revisão bibliográfica foi semelhante àqueles realizados pelos elementos da amostra, no entanto, com ressalvas para a frequência na sua utilização, visto que uma parcela informou nunca utilizar ou utilizar apenas às vezes, apesar de seu conhecimento acerca das ferramentas, técnicas e procedimentos.

De modo geral, a literatura apresentada neste trabalho estava estruturada sobre dois eixos: a correta conceituação e descrição da área de projetos e a comparação das empresas de determinada localidade e setor econômico com as melhores práticas utilizadas pelas organizações que trabalham com gerenciamento de projetos.

Na pesquisa empírica realizada neste trabalho constatou-se que as práticas de gerenciamento de projetos dos elementos da amostra foram de encontro com aqueles descritos pela literatura. Assim, as empresas tenderam a exercer, de modo geral, as mesmas práticas de gerenciamento de projetos que as apontadas na literatura analisada.

Conclui-se, desta forma, que o grupo de empresas apresenta um bom conhecimento acerca das boas práticas de gestão de projetos no que tange a escopo, tempo e custo, apesar de que esse conhecimento poderia ser utilizado com maior frequência pelas mesmas, já que considerável parcela utiliza diversas das práticas apenas na maioria das vezes ou às vezes, seja no gerenciamento do escopo, do tempo ou do custo de seus projetos.



O presente estudo teve, dentre suas limita3es, uma literatura em que os modelos de maturidade em gest3o de projetos n3o se configuram condizentes com a realidade das empresas estudadas, portanto se fez necess3rio a cria3o, ainda de forma incipiente, de um instrumento de medi3o que possibilita comparar empresas de um mesmo setor em se tratando de n3vel de gerenciamento de projetos.

Este estudo pretendeu contribuir para aumentar a compreens3o do gerenciamento de projetos em empresas do setor de varejo por meio da an3lise do comportamento das empresas deste setor ao desenvolverem empreitadas tipificadas como projetos.

O presente estudo traz subs3dios tanto para o meio acad3mico como para o setor empresarial, pois a an3lise cr3tica de pesquisas e artigos sobre gerenciamento de projetos no setor de varejo reunidos em um 3nico trabalho representa um referencial te3rico importante para o estado-da-arte.

Partindo deste estudo 3 poss3vel sugerir novas tem3ticas de estudos que possam vir a guiar futuras pesquisas na 3rea de projetos, a fim de abrir caminho para outros pesquisadores. Dentre elas a possibilidade de se replicar o estudo atual com outros setores da economia, assim como comparar os resultados das empresas estudadas com o passar do tempo.

No que tange 3s implica3es de ordem pr3tica, os administradores da 3rea de varejo ter3o informa3es sobre o comportamento das empresas do setor em gerenciamento de projetos, assim como a medi3o do n3vel de maturidade em gest3o de projetos de suas pr3prias. Estas informa3es ser3o 3teis para a formula3o de estrat3gias de neg3cio mais eficientes e completas, possibilitando aos administradores uma amplia3o de suas op3es estrat3gicas.



6 Refer3ncias

- ANDER, W. N.; STERN, N. Z. **Diferencia3o no varejo: como conquistar um lugar privilegiado na mente dos clientes**. S3o Paulo: Gouv3a de Souza, 2009.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N, A, S. **Fundamentos de metodologia cientifica**. 3.ed. Rio de Janeiro: Makron, 2007.
- BRUNI, Adriano Leal. **SPSS: guia pr3tico para pesquisadores**. S3o Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, M. M. **Gest3o de comunica3es em projetos**. Disponivel em: <http://www.pro.poli.usp.br>. Acesso em: 2016.
- CARVALHO, M. M. *et. al.* Equival3ncia e completeza: an3lise de dois modelos de maturidade em gest3o de projetos. **RAUSP – Revista de Administra3o**, S3o Paulo, v. 40, n° 3, p. 289-299, 2005.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em Gest3o de Projetos: construindo compet3ncias para gerenciar projetos**. 3. ed. S3o Paulo: Atlas, 2011.
- DATA SEBRAE intelig3ncia para o desenvolvimento de pequenos neg3cios: banco de dados. Disponivel em: < <http://sistema.datasebrae.com.br/#sebrae>>. Acesso em: 15 jan. 2017.
- DE SORDI, Jos3 Osvaldo. **Elabora3o de pesquisa cientifica: sele3o, leitura e reda3o**. S3o Paulo: Saraiva, 2013.
- EMPRESOMETRO intelig3ncia de mercado: banco de dados. Disponivel em: <<https://www.empresometro.com.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.
- HELDMAN, Kim. **Ger3ncia de projetos: guia para o exame oficial do PMI**; tradu3o de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HUMPHREY, W. S. **Managing the software process**. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc. Boston, MA, USA 1989.
- JESUS, P. A. S.; TORRES, J. B. M3todo de an3lise da maturidade do processo de armazenagem em centros de distribu3o de supermercados em Fortaleza-CE: um estudo multicase. **GEPROS. Gest3o da Produ3o, Opera3es e Sistemas**, Bauru, Ano 9, n° 4, out-dez/2014, p. 107-123.
- LUECKE, Richard. **Gerenciando projetos grandes e pequenos**. – (Harvard Business Essentials). Rio de Janeiro: Record, 2010.
- MORAES, Heverton Roberto de Oliveira Cesar de *et. al.*. Gest3o Estrat3gica de Projetos e o Valor de TI para o Varejo. **TAC**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, art. 1, pp. 58-75, Jul/Dez. 2016.
- MORIOKA, Sandra; CARVALHO, Marly Monteiro de. An3lise de fatores cr3ticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Revista Produ3o**, S3o Paulo, v. 24, n. 1, p. 132-143, jan./mar. 2014.
- NASCIMENTO, Thiago Cavalcante *et. al.*. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **R. Adm.**, S3o Paulo, v.49, n.2, p.415-428, abr./maio/jun. 2014.
- OLIVEIRA, Lisandra Valim de *et. al.*. Avalia3o de desempenho e gerenciamento de projetos: uma an3lise bibliom3trica. **Revista de Gest3o e Projetos – GeP**, Vol. 7, N. 1. Janeiro/Abril. 2016.
- PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. *Project success: definitions and measurement techniques*. **Project Management Journal**, v. 19, n° 3, p. 67-73, jan. 1988.
- PRIETO, V. C.; de CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. A an3lise comparativa de modelos de alinhamento estrat3gico. **Revista Produ3o**, S3o Paulo, v. 19, n. 2, p. 317-331, maio/ago. 2009.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. (PMI). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª edi3o. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pensilv3nia, EUA, 2013;



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos: uma abordagem prática**. São Paulo: M.BooksdoBrasil Ltda.2011.

TUMAN, G. J. *Development and implementation of effective project management information and control system*. In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. *Project management handbook*. New York; Var Norstrand Reinhold, 1983.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007. 301p.