

A REESTRUTURAÇÃO DO FLV UTILIZANDO AS PRINCIPAIS FASES DO GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Eduardo Augusto Rocha Rodrigues*

Resumo

O estudo abordará a importância do Gerenciamento do Escopo para maximizar o potencial de um projeto que teve como objetivo reestruturar todo o setor de FLV da maior rede de supermercados de Minas Gerais. O objetivo geral é aplicar os principais conceitos desta importante área de conhecimento do Gerenciamento de Projetos nas inúmeras áreas incluídas no projeto como Compras, Recebimento de mercadorias, Armazenamento/Expedição, Transporte/Recebimento na loja, Exposição/Venda, Pedidos/Reposição/Previsão, buscando alcançar um resultado ainda mais satisfatório, para isso será definida uma EAP – estrutura analítica de projetos que terá como foco montar os principais pacotes de trabalho, posteriormente um plano de ação para cada pacote será definido e implantado junto aos Gerentes que respondem pelo setor. Os responsáveis estão empenhados a acompanhar o andamento deste artigo para que a implantação ocorra de forma simultânea ao estudo, buscando melhorar rapidamente a performance do FLV e a prevenir possíveis perdas mercadológicas e financeira para a empresa.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento do Escopo, EAP, FLV, Perdas, Performance.

* Aluno do curso de pós-graduação lato sensu de Gerenciamento de Projetos, bacharel em Engenharia de Produção.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Existe uma quantidade enorme de segmentos que compõe o mundo dos negócios, passando desde a indústria, mineração chegando ao varejo, que foi definido como o setor do comércio que vende diretamente ao consumidor final. No Brasil este setor é responsável por uma grande quantidade de empregos, devido a uma gama de opções como, concessionárias de veículos, Farmácias, lojas de vestuários, lojas de materiais de construção, lojas de móveis, postos de gasolina, lojas de eletroeletrônicos e por último um dos mais relevantes e que será um tema importante deste estudo, os Hipermercados e Supermercados.

Os supermercados são um tipo de comércio, que oferece uma grande quantidade de produtos, principalmente alimentos e domésticos com um sistema denominado de autosserviço, no qual o cliente é responsável pela própria compra, podendo fazer escolhas dos produtos que o interessam. No Brasil existem várias redes para este segmento, e este artigo abordará o projeto num setor específico na 7ª maior rede do país sendo a maior do estado de Minas Gerais, o projeto foi realizado no setor de Hortifruti, que engloba frutas, verduras e legumes.

A participação da venda deste setor representa em média 10% das vendas totais dos supermercados, e devido a esta representatividade e o interesse das pessoas nos últimos anos em consumir produtos saudáveis, estratégias de gestão começaram a ser utilizadas pelos gestores dos negócios, para aumentar a lucratividade do setor e fidelizar o cliente já que este setor é responsável por grandes fluxos de pessoas nos supermercados, devido a importância do setor e problemas recorrentes na rede, um projeto de consultoria foi negociado junto ao diretor de perecíveis, com objetivo de maximizar a margem bruta e minimizar as perdas envolvidas no processo.

O projeto teve como cabeça pensante um ex-consultor da empresa Falconi, que foi o responsável pela montagem da equipe e condução geral, foi dele os primeiros passos para a definição do amplo escopo para os sete meses de trabalho, desde cedo ele tinha o conhecimento que o gerenciamento do escopo seria um dos principais pontos para alcançar os objetivos.

Segundo o Guia PMBOK®, o gerenciamento do escopo do projeto inclui processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente o

necessário, para terminar o projeto com sucesso. O escopo é a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto. Sendo ele referindo-se a:

- Escopo do projeto – O trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as funcionalidades e funções especificadas. As vezes, este termo é visto como incluindo o escopo do produto;
- Escopo do produto – As características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado.

Esta etapa do gerenciamento está relacionada principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto, pois como foi enfatizado anteriormente pretende-se entregar exatamente o que foi solicitado no projeto.

O objetivo desse trabalho é apresentar os conceitos gerais sobre o gerenciamento de escopo e discutir qual foi a sua participação na busca dos objetivos específicos do projeto, que foram definidos da seguinte forma:

- Aprimorar a qualidade percebida pelos clientes;
- Garantir a rentabilidade do negócio
- Aumentar o volume de vendas
- Reduzir o desperdício de alimentos

Neste aspecto, este estudo discutirá um case de sucesso que envolveu todo um setor e seus processos, e o quanto foi importante o gerenciamento do escopo para conseguir este resultado.

1.2 Justificativa

O trabalho justifica-se pela grande importância do gerenciamento do escopo no andamento do projeto de reestruturação do setor de FLV de uma rede de supermercado.

Há cerca de vinte anos os produtos de FLV representavam de 2% a 3% da receita das lojas. O supermercado ampliou o mix de produtos, além de oferecer facilidades como segurança, praticidade, qualidade, preço, limpeza, estacionamento e opções de pagamento. Resultado: a venda de FLV cresceu muito no varejo e hoje representa entre 8% e 12% do faturamento das lojas. (FRUTAS DO VALE, 2017).

Pesquisa realizada pela Latin Panel, com exclusividade para a APAS, mostra que 40% dos consumidores brasileiros são leais ao canal supermercados. Que 50% dos domicílios consomem frutas, legumes e verduras todos os dias e que os consumidores que entram no supermercado para comprar FLV acabam gastando mais 20 % com outros produtos. As perdas de FLV são altas, cerca de 6% no varejo. Em toda a cadeia produtiva (do produtor ao consumidor final) as perdas, em alguns produtos, podem chegar a 30%. Cuidar desse item pode representar um acréscimo de até 0,5% no resultado líquido da loja, o que demonstra a importância de realização de novas estratégias para gerenciar melhor o setor.

O objetivo geral deste estudo é discutir os principais conceitos do gerenciamento do escopo e apresentar melhorias à sua aplicabilidade durante o desenvolvimento do projeto de reestruturação do setor de Hortifrúti. Para alcançar tal objetivo, foram traçados quatro objetivos específicos, são eles:

- Formalizar as fases do projeto através da EAP – Estrutura Analítica de Projetos;
- Definir plano de ação e mostrar a importância da montagem e controle do escopo para cada área do projeto;
- Sugerir melhorias imediatas para melhorar a execução e controle do escopo do projeto;

O problema de pesquisa desse estudo é conseguir desenvolver a melhor EAP possível que apresente os principais elementos do processo para uma boa gestão do FLV na rede de supermercado.

A elaboração desse trabalho é uma possibilidade para melhorar ainda mais a gestão já existente no setor de Hortifrúti da empresa, é apresentar e discutir melhorias em cada fase do

escopo do projeto, como por exemplo, organização do setor, definir a função dos compradores, melhorar o processo de expedição e etc.

Segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, a falta de coordenação da cadeia de FLV é apontada como o principal limitante para modernização do setor. Sem ela, é difícil incluir agendas importantes como: Padronização, rastreabilidade e segurança. Daí a importância de definir projetos que envolvam padronização e métodos em busca de qualidade, rentabilidade, e crescimento do setor na economia.

Pode-se com este estudo entender um pouco mais sobre o setor e buscar entender na prática o conhecimento desenvolvido na pós-graduação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento de Projetos

O PMI, Project Management Institute (2008), através do seu guia de conhecimento sobre gerenciamento de projetos (PMBOK) coloca que projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidade individuais, destinado ao controle de eventos não repetitivos, únicos e muitas vezes complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados [Vargas, 2016]. Para se entender o que é gerenciamento de projetos, é importante que se saiba com clareza o que é um projeto.

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (Vargas, 2016)

2.2 Gerenciamento do Escopo

O Gerenciamento do Escopo do Projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para completar o projeto com sucesso. A preocupação fundamental neste gerenciamento compreende definir e controlar o que está ou não, incluído no projeto. Ele é composto pelos processos: iniciação, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, verificação do escopo e controle de mudanças do escopo [Dinsmore e Cavalieri 2003; PMI 2000].

O escopo do projeto é estabelecido por meio de uma combinação de declaração do escopo, da estrutura analítica do trabalho e do dicionário da estrutura analítica do trabalho. O escopo do produto consiste nas funcionalidades do produto e é estabelecido por meio dos requisitos do produto. (MOURA, 2013)

Abaixo os seis processos necessários para gerenciar o escopo do projeto segundo as melhores práticas do Guia PMBOK® (Capítulo 5), que indica a adoção de procedimento de controle para desenvolver cada etapa de acordo com os critérios de aceitação do projeto.

Figura 1 – Planejar o gerenciamento do escopo

Planejar o gerenciamento do escopo	Define e documenta como o escopo será definido, validado e controlado.
Coletar os requisitos	Define e documenta as necessidades das partes interessadas.
Definir o escopo	Desenvolve uma descrição detalhada do projeto e do produto.
Criar a EAP	Subdivide os produtos e o trabalho em componentes mais gerenciáveis.
Validar o escopo	Formaliza a aceitação dos produtos do projeto.
Controlar o escopo	Monitora o escopo e gerencia mudanças na linha de base do escopo.

Fonte: PMBOOK, 2013 adaptado pelo autor.

2.2.1 Linha de Base do Escopo

A linha de base do escopo é composta pelos artefatos que servem para orientar a equipe do projeto em relação às entregas e o resultado esperado do projeto. [Escritório de Projetos, 2017].



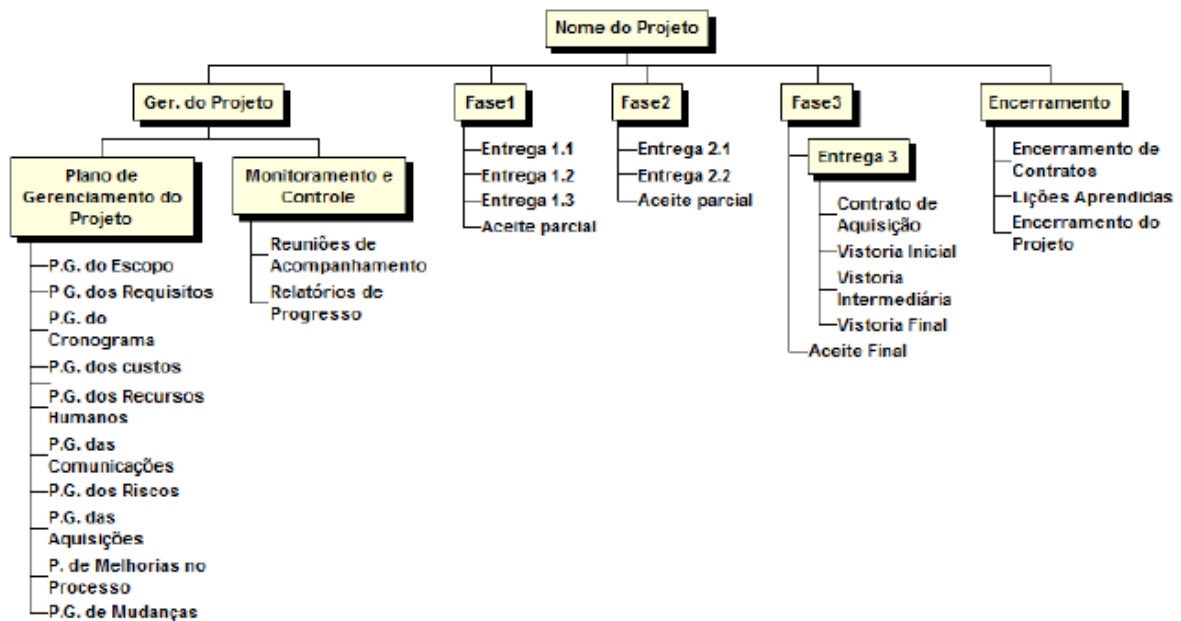
Fonte: Escritório de Projetos, 2017 adaptado pelo autor.

2.2.2 EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EAP é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil (Vargas, 2009, p. 60).

O principal benefício desse processo é o fornecimento de uma visão estruturada do que deve ser entregue, segundo o PMBOK (2013, p. 125). A EAP não estabelece os objetivos de escopo. Moura (2013) explica que a EAP define todo o trabalho necessário para atingir esses objetivos. Este autor acrescenta ainda que, ao contrário da declaração do escopo, que resulta de um entendimento comum entre a equipe e as partes interessadas, a EAP é essencialmente desenvolvida pela equipe de projeto. O PMI explica que a organização das entregas por meio de uma EAP vem sendo fortemente utilizada nos projetos de sucesso em todo o mundo, já que permite o esclarecimento à equipe do projeto, fornecedores, clientes, patrocinadores e demais interessados sobre o que se espera em termos de resultados do projeto e, conseqüentemente, do que será monitorado e controlado. Se os gerentes de projetos optarem por estruturar a EAP em função das fases do ciclo de vida do projeto e de seus componentes terá maior facilidade para alocar/controlar os custos do projeto e sua organização, uma vez que a conta de controle corresponde à fase/subfases do projeto.

Figura 2 – Exemplo de uma Estrutura Analítica de Projetos - EAP



Fonte: Moura, (2009)

O gerenciamento do conhecimento aplicado a um projeto deve coletar, armazenar e disponibilizar as informações históricas e as lições aprendidas em outros projetos, viabilizando o aprendizado com o passado. Assim uma EAP de um projeto específico poderá ser utilizada parcialmente em outro projeto semelhante. É comum a empresa definir modelos que deverão ser utilizados em seus projetos, facilitando à criação e padronização na estrutura de uma EAP. (Moura, 2009).

Veja abaixo uma possível estratégia para criação de uma EAP onde as fases do ciclo de vida são apresentadas no segundo nível.

Quadro 1 – Estratégia para criação da EAP

- 1 – Escrever o nome do projeto no primeiro nível (nível 0) da EAP.
- 2 – Iniciar o segundo nível com as entregas de Gerenciamento do Projeto e de Encerramento.
- 3 – Acrescentar as fases do ciclo de vida (entrega completa da fase) do projeto no segundo nível.
- 4 – Decompor as entregas (produtos ou serviços) em subprodutos (entregas parciais) que as compõe.
- 5 – Decompor as entregas parciais até um nível de detalhe que viabilize o planejamento e controle em termos tempo, custo, qualidade, risco, atribuição de responsabilidades e contratação, se for o caso.
- 6 – Revisar continuamente a EAP, refinando-a quando necessário, até que a mesma esteja apta a ser aprovada.

Fonte: Moura, 2009 adaptado pelo autor.

2.2.3 Dicionário da EAP

O dicionário da EAP disponibiliza informação detalhada sobre o trabalho a realizar nos níveis mais baixos da EAP. Nela inclui-se uma narrativa descritiva do trabalho a realizar e referências aos requisitos contratuais. O dicionário, através da definição das tarefas que são necessárias realizar em cada uma das atividades, ajuda a obter estimativas precisas para a duração das atividades. Cada projeto deve criar e manter atualizado o dicionário da EAP durante todo o ciclo de vida do projeto.

O Dicionário expande cada uma das atividades existentes no nível inferior (pacote de trabalho), adicionando-lhe uma descrição narrativa a qual deve de forma clara apresentar uma descrição detalhada do âmbito/escopo do trabalho em cada elemento da EAP. O Dicionário da EAP deve incluir, para além da descrição do trabalho a executar, outra informação de suporte ao planeamento da atividade e nas quais se incluem: A descrição e detalhe das tarefas incluídas na atividade; A lista de materiais a utilizar; O nome dos responsáveis e de outros recursos humanos envolvidos na atividade; Os principais riscos; A estimativa de custos; As dependências em relação às demais atividades do projeto; Códigos contabilísticos em que os custos dessa atividade deverão ser atribuídos. (PMBOOK, 2014).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Metodologia se trata de informar de maneira concisa e explícita como o estudo científico será conduzido, desde qual tipo de estudo aplicado, como os dados foram levantados, qual será a abrangência do trabalho e sua limitação.

Marconi e Lakatos (2013) explicam que a metodologia constitui a etapa mais concreta da investigação, com a finalidade de entendimento dos fenômenos presentes, pressupondo assim, uma atitude concreta em relação ao que se está sendo estudado, dentro de um limite de domínio particular.

A qualidade e a relevância do estudo proposto dependem diretamente de qual, e quão bem determinada a metodologia foi aplicada, sendo de suma importância para qualquer estudo de caráter científico.

3.1 Classificação da pesquisa

“Toda pesquisa tem seus objetivos, que tendem, naturalmente, a ser diferentes dos objetivos de qualquer outra.” (GIL, 2010, p. 27)

A reestruturação do setor de FLV da maior rede de supermercado do estado de MG utilizando fases do gerenciamento do escopo será feita a partir de uma pesquisa descritiva e aplicada, acrescida da definição da EAP de dados fornecidos pela empresa.

A pesquisa descritiva apresentará as características do setor em estudo. Esse tipo de pesquisa é abordado por Vergara como sendo:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2004, p.47)

Junior (2012) completa a ideia definindo que uma pesquisa descritiva visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los, com o objetivo de aclarar situações para idealizar futuros planos e decisões.

3.1 Tipo de pesquisa segundo os métodos empregados

“Para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, torna-se necessário saber como os dados foram obtidos, bem com os procedimentos adotados em sua análise e interpretação.” (GIL, 2010, p.28)

Existem algumas classificações de pesquisas segundo diversos critérios, como a natureza dos dados, o ambiente de coleta, o grau de controle das variáveis e muitos outros. O que torna difícil o estabelecimento de um sistema de classificação que abranja todos esses elementos.

Para tanto, deve-se utilizar a classificação segundo o delineamento do estudo, envolvendo fundamentos metodológicos, definição de objetivos, ambiente de pesquisa e determinação das técnicas de coleta e análise dos dados. (GIL, 2010)

Este artigo se trata de um estudo de caso, com dados coletados em campo junto à rede de supermercado. O delineamento abordado será o bibliográfico e documental, que irá servir de fundamentação teórica e fonte de conhecimento referente ao assunto em pesquisa para a análise dos dados. A revisão bibliográfica será elaborada com base em informações previamente publicadas em livros, revistas científicas, redes eletrônicas, teses, dissertações e artigos.

Barros e Lehfeld (2010) corroboram esta ideia à medida que consideram a pesquisa bibliográfica como advinda da tentativa de resolver um problema a partir da obtenção de conhecimentos presentes em informações que podem estar em materiais gráficos, sonoros e informatizados.

Jung (2004) aponta que a pesquisa documental se difere da bibliográfica de maneira que esta visa documentos, entendidos como fontes de informações que ainda não receberam organização ou tratamento analítico, como relatórios de empresas, tabelas estatísticas e documentos informativos.

Além disso, Jung (2004) ainda acrescenta que este tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso, onde após o levantamento e estruturação dos dados deve ser feita uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto. Este autor completa que o estudo de caso se mostra como um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro de um contexto específico, local e real.

3.2 Universo da amostra

“A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” (LAKATOS; MARKONI, 2007, p. 28)

A amostra em questão neste estudo é composta por dados coletados junto à ao setor de FLV do supermercado.

3.3 Levantamentos de dados

Os dados utilizados no presente estudo se tratam de informações reais do setor de FLV antes e após a reestruturação, foram disponibilizados pela diretoria, e contém informações chave para o desenvolvimento e análise de uma participação mais eficiente do gerenciamento do escopo no projeto desenvolvido.

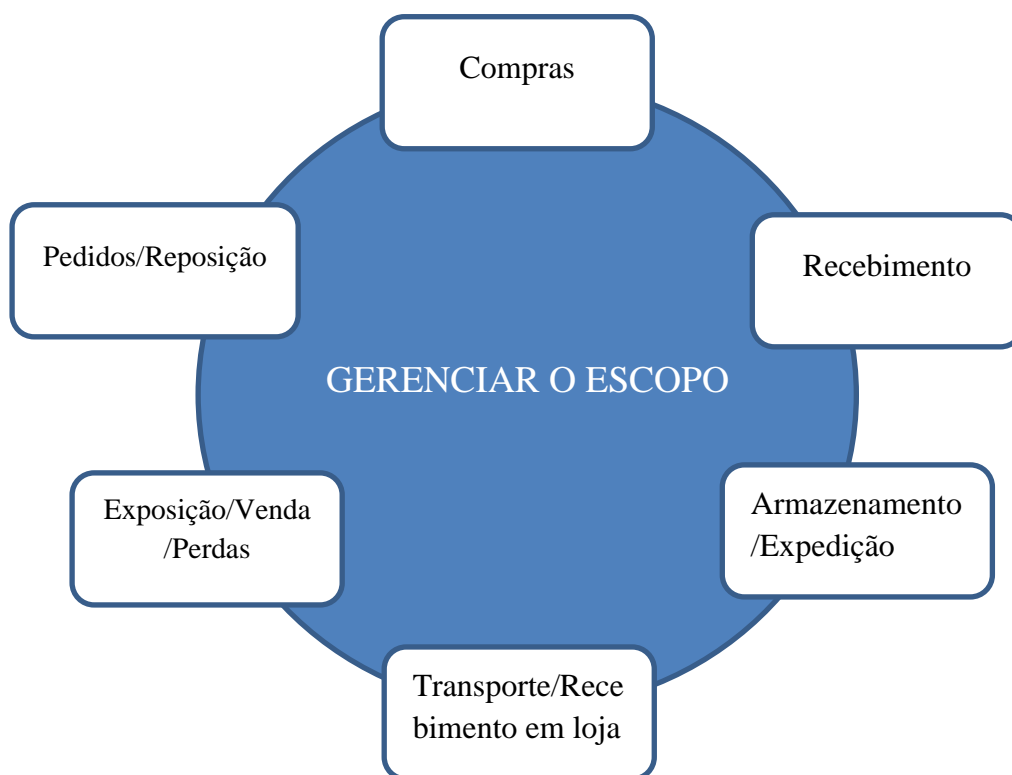
3.4 Limitações do estudo

Para um efeito comparativo e novas projeções não foi possível apresentar dados com datas anteriores a 2015. Além disso, este estudo se baseia apenas em uma rede de supermercado, não podendo ser aplicado as demais empresas. O foco será no Escopo do projeto, e por isso áreas como qualidade, tempo e outras serão pouco exploradas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Objeto de estudo/projeto estudado

Para um efeito comparativo os resultados do FLV da rede, anteriores ao projeto eram catastróficos, apesar da evolução ainda não atingiu o ápice que foi estipulado como meta para o projeto, com este estudo será possível alcançar os objetivos finais. Através do Gerenciamento do escopo foi definida uma EAP que vai servir como base para essa segunda parte do projeto, e ao final do estudo vai ser enfatizadas melhorias em busca do objetivo. Veja o gráfico abaixo, que determina as principais áreas para gerenciar o escopo, e sugerir melhorias:



Fonte: Elaboração própria

4.2 Resultados da pesquisa

Foi realizada uma breve pesquisa com o Gerente Operacional e com o Gerente Comercial, eles são os responsáveis por toda a cadeia representada acima, antes de começar a pesquisa foi apresentado para eles o quanto este estudo era importante para a empresa, foi detalhado o que seria um gerenciamento de escopo e o quanto ele seria importante para melhorar ainda mais o setor. A pergunta feita para eles foi única, *Quais as principais perdas*

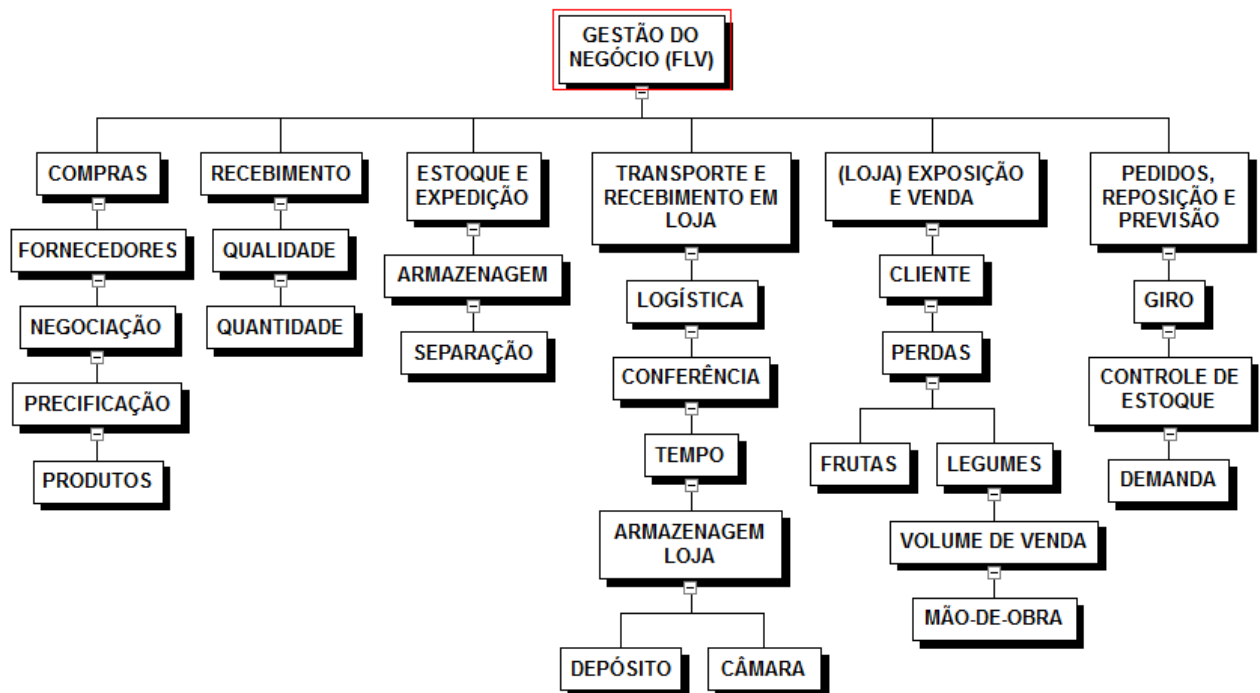
no processo? Antes de repassar as respostas, é importante lembrar que mesmo com o projeto finalizado algumas melhorias serão levantadas, porém o foco principal do estudo é que o conhecimento prático que será adquirido complete de forma satisfatória o título de pós-graduado.

GERENTE DE OPERAÇÕES	GERENTE COMERCIAL
Falta de qualidade das mercadorias;	Não saber os estoques das lojas;
Falta de controle de perdas;	Pedidos de urgências;
Má qualificação da mão de obra;	Precificação;
Transporte de mercadorias;	Falta de negociação;

Fonte: Elaboração própria

4.3 EAP – Estrutura Analítica de Projetos e Plano de ação

Com muitas informações e conhecimento teórico de Gerenciamento de Escopo, foi possível estruturar e definir a EAP. Veja abaixo:



Fonte: Elaboração própria

Com a EAP definida o próximo passo foi definir as ações que serão monitoradas para cada pacote de entrega:

Compras	<p>Conhecer o estoque do Centro de Distribuição e das lojas, para que a compra não seja maior do que a necessidade; Desenvolver fornecedores (produtores) e não atravessadores;</p> <p>Realizar cotações com pelo menos três fornecedores;</p> <p>Montar de forma correta o preço de venda dos produtos;</p>
Recebimento	<p>Agendar recebimento para não ocorrer picos e acompanhá-lo 100%;</p> <p>Conferir quantidade e peso das mercadorias;</p> <p>Inspecionar a qualidade;</p>
Estoque e Expedição	<p>Armazenar as mercadorias de forma adequada e organizada;</p> <p>Aumentar a assertividade dos separadores com acompanhamento integral;</p> <p>Conferência;</p>
Transporte e Recebimento em loja	<p>Acondicionar melhor a mercadoria dentro do transporte;</p> <p>Conferir em loja pedido x Nota fiscal x mercadoria;</p> <p>Otimizar a logística;</p>
Exposição e venda	<p>Treinamento aos encarregados para:</p> <p>Controlar e organizar o estoque;</p> <p>Expor corretamente os produtos nas bancas;</p> <p>Reaproveitamento de produtos para reduzir quebras;</p> <p>Conhecer melhor venda, margem e quebra;</p> <p>Conhecer o seu cliente;</p>
Pedidos e Reposição	<p>Conhecer o giro de produtos;</p> <p>Conhecer o estoque;</p> <p>Conhecer os períodos sazonais;</p> <p>Controlar as perdas;</p>

Fonte: Elaboração própria

Esse plano acima fornece informações detalhadas do que deve ser feito para cada pacote de trabalho da EAP, auxilia a garantir que o trabalho resultante corresponda ao que é necessário. As pessoas deste setor na rede de supermercados estão bem envolvidas com as novas ações e algumas mudanças já começaram a ocorrer. Foram sugeridas de imediato, reuniões mensais de acompanhamento do projeto, definição de papéis e responsabilidades, aumento na interface com os encarregados de lojas, desenvolvimento de novos fornecedores, cotações na maior parte delas com três ou mais fornecedores, acompanhamento integral no recebimento de mercadorias no CD, acompanhamento na montagem das cargas e expedição, e o principal que é o maior envolvimento do gerente de operações e do gerente comercial no monitoramento e controle do escopo e do projeto como um todo.

5 CONCLUSÃO

5.1 Considerações finais

Esse estudo está sendo feito e implantado de forma simultânea, as ações implantadas já começaram a surtir efeito para a empresa. Hoje as pessoas entendem o objetivo de se ter um escopo bem estruturado, a importância de planejar, definir, criar a EAP, validar e controlar.

Tão importante como definir e executar, é controlar o escopo, que significa o monitoramento do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças realizadas.

É necessário medir o desempenho para poder comparar o trabalho concluído com o que foi definido como linha de base (Definição inicial do trabalho).

6 REFERÊNCIAS

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PMI – Project Management Institute. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. (Guia PMBOK®) 4ed. Newton Square: Project Management Institute, Inc. 2008.

DINSMORE, PAUL C. et al. AMA-Manual de Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL, Samuel J. Administração de projetos: uma abordagem gerencial. 4 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2003.

NOVAIS, Igor Fontes et al. Gerenciamento de Projeto Otimista (GPO): Um Método que Integra PERT/CPM à CCPM. Revista Gestão e Projetos-eISSN: 2236-0972, v. 2, n. 2, p. 150-165, 2011.

PRADO, Darci. Planejamento e controle de projetos. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2011.

TURRIONI, J. B. MELLO, C.H.P; Apostila de metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção. Itajubá-MG, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UNIFEI, 2012.

VALLE, André Bittencourt do et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

[Martins 2003] Martins, L.; (2003) Gestão Profissional de Projetos. Disponível em <http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeprojetos>

[PMI 2004] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Site oficial do PMI <http://www.pmi.org>.

[Prado 2000] Prado, D.; (2000). Gerenciamento de projetos nas Organizações, Vol-I, Belo Horizonte, FDG.

[Vicentino 1997] Vicentino, C.. História Geral. São Paulo, Editora Scipione.

[Vieira 2002] Vieira, E. (2002). Gerenciando Projetos na Era de Grandes Mudanças – Uma breve abordagem do panorama atual. PMI Journal – PMI-RS 3, pp. 7-16.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo do projeto. São Paulo: Saraiva, 2009. 2 .ed.

SOTILLE, Mauro A. et al. Gerenciamento do Escopo em projetos. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2009.