

**CAMILLA CAROLINE DE MORO DO CARMO**

**IDENTIFICAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA PARA ELABORAÇÃO DO  
ESCOPO VISANDO O SUCESSO DO PROJETO E A SATISFAÇÃO  
DA DEMANDA DO CLIENTE**

Belo Horizonte

2015

**Camilla Caroline de Moro do Carmo**

**Identificação de uma estratégia para elaboração do escopo visando  
o sucesso do projeto e a satisfação da demanda do cliente**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Projetos, do Centro Universitário Una – Campus Barreiro.

Professor Orientador: Luiz Cláudio de Faria Pimenta.

Belo Horizonte

2015

## **Identificação de uma estratégia para elaboração do escopo visando o sucesso do projeto e a satisfação da demanda do cliente**

**Resumo:** A partir de uma análise bibliográfica, este trabalho expõe uma estratégia com foco no desenvolvimento e elaboração do escopo visando o atendimento da real demanda do cliente. Para isto, foi realizado um estudo sobre as melhores práticas propostas pelo Guia PMBOK para o gerenciamento e desenvolvimento do escopo e a identificação das necessidades do cliente para a elaboração do projeto. Por fim, ressaltar a necessidade da utilização de técnicas e ferramentas para a identificação dos requisitos das partes interessadas, principalmente do cliente que permita o alinhamento das expectativas dos mesmos, a fim de entregar um projeto bem-sucedido e que atenda a real demanda do cliente, possibilitando um aumento das chances de sucesso dos projetos.

Palavras-chave: Elaboração do escopo. Sucesso do projeto. Demanda do cliente.

### **1.INTRODUÇÃO**

#### **1.1. Contextualização e Justificativa**

A busca por eficiência e qualidade para satisfação das demandas do mercado, aumento da competitividade e produtividade, fazem com que a utilização das práticas do gerenciamento de projetos esteja mais presente na rotina das organizações.

Segundo Costa (2015), a elaboração e gerenciamento do escopo são consideradas parte fundamental dentro do gerenciamento de projetos, uma vez que é nesta fase que são definidas as estratégias para alcançar os objetivos finais do projeto. E ainda resalta que dirigir um projeto sem definição e controle do escopo é tender ao fracasso.

De acordo com pesquisa realizada pelo PMSurvey<sup>1</sup> em 2014 em empresas da Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, EUA e Uruguai, 64,2% das organizações participantes citaram as falhas de comunicação como uma das causas mais frequentes de problemas em projetos, seguida por não cumprimento dos prazos (59,4%) e escopo não definido adequadamente (58,2%).

Para que o sucesso do projeto seja alcançado e a demanda do cliente seja satisfeita, é preciso que a elaboração do escopo apresente os objetivos e requisitos claramente definidos. Sendo que esta elaboração de escopo, de acordo com Carvalho (2015), deverá seguir os requisitos especificados pelo cliente, considerando as limitações e restrições de tempo, custo e recursos, visando garantir que o projeto correto seja realizado da maneira certa.

O cliente tem se tornado cada vez mais exigente, porém muitas vezes o mesmo não consegue explicitar o que deseja, seja por desconhecimento do assunto ou até mesmo por não ter certeza do que necessita. Isto acarreta consequências indesejáveis, como a não satisfação ou entendimento equivocado de sucesso por parte do cliente (BERRY E PARASURAMAN, 1995; CARVALHO, 2015).

Percebe-se que a falta de identificação e entendimento do problema do cliente por parte da equipe de projetos, implica em falhas na elaboração do escopo do projeto que atenda de forma satisfatória suas reais necessidades. Devido a esta dificuldade, este trabalho terá como tema, expor uma estratégia para a elaboração do escopo de projetos, para que o sucesso do projeto seja alcançado e a demanda do cliente satisfeita.

---

<sup>1</sup><<http://201.49.223.58:8080/PBEnquete3/restricted/principal3abas.xhtml>> PMSurvey.org 2014 Edition. Project Management Institute. – Acesso em 30 nov. 2015.

## **1.2. Problema de Pesquisa**

Diante do exposto, surge o questionamento: Quais são as estratégias apresentadas pelo Guia PMBOK, utilizadas na elaboração do escopo, para que o sucesso do projeto seja alcançado?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

Identificar a estratégia proposta pelo Guia PMBOK para elaboração do escopo de projetos, que possibilite o atendimento das reais necessidades do cliente.

### **1.3.2 Específicos**

- Apresentar os conceitos básicos de projetos para a elaboração do escopo;
- Verificar quem é o cliente e identificar qual seu papel na elaboração de um projeto;
- Expor a estratégia apresentada pelo Guia PMBOK para à elaboração do escopo de um projeto, considerando o sucesso sob os olhos do cliente.

## **2. METODOLOGIA**

De acordo com Gil (2002), pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. O primeiro aspecto a ser destacado nesta seção é a classificação da

pesquisa, o que ainda conforme Gil (2002), permite uma aproximação conceitual com o objeto de estudo.

De natureza básica e caráter exploratório, este artigo aborda de forma descritiva os conceitos básicos de gerenciamento de projetos, a definição de escopo e a importância do detalhamento do escopo para alcançar o sucesso do projeto. Em sequência, a partir da análise dos meios bibliográficos, aborda uma apresentação de quem é o cliente e o que ele deseja, ressaltando a importância da identificação da real demanda para alcançar a qualidade desejada pelo cliente.

Finalmente, por fins metodológicos, é exposta a estratégia sugerida pelo Guia PMBOK para a elaboração do escopo que visa o atendimento da demanda do cliente, a fim de que seja realizado o projeto certo de maneira certa, evidenciando a importância da utilização destas técnicas para alcançar o sucesso do projeto.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Gerenciamento de Projetos**

Nos últimos anos, o gerenciamento de projetos tem destacado mundialmente, decorrente das necessidades de que as organizações atendam as demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, com para melhor controlar o uso dos recursos existentes, baseando-se nas prioridades e objetivos (KERZNER, 2007; VARGAS, 2009).

De acordo com o Guia de Melhores Práticas, o *Project Management Body of Knowledge Guide* (Guia PMBOK), desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), um projeto é um empreendimento temporário, com início, meio e fim bem definidos, com o objetivo de criar um produto ou serviço único. E ainda conforme o Guia PMBOK, o Gerenciamento de Projetos, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma eficiente e eficaz (PMBOK, 2013).

Dentre as áreas de conhecimento presentes no PMBOK (2013), o processo de Gerenciamento do Escopo é fundamental para a determinação do sucesso do projeto. Nele, são definidas e traçadas as estratégias para se atingir o objetivo final. De acordo com Costa (2015) *apud* Heldman (2003), o planejamento do escopo tem como finalidades básicas produzir a especificação do escopo, a fim de documentar as metas do projeto, os resultados práticos, requisitos e o plano para gerenciamento do escopo, ou seja, a especificação do escopo é a linha base do projeto.

Ainda conforme Costa (2015), o sucesso do projeto está diretamente relacionado que o mesmo atenda as necessidades para as quais ele foi desenvolvido, envolvendo o detalhamento e especificação formal das necessidades explícitas e implícitas dos clientes, usuários ou outras partes envolvidas importantes.

### **3.2 Cliente: o principal *stakeholder***

De acordo com definição do Guia PMBOK (2013), *stakeholder* ou parte interessada, é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. E ainda, estes podem influenciar positiva e/ou negativamente de acordo com seus interesses.

Dentre as partes interessadas, o cliente deve ser o ponto focal dos processos dos negócios, ou seja, a orientação geral para os negócios nas empresas deve vir do cliente (AGUILLAR; AMARAL e SANTINI, 2006 *apud* ABREU, 1999).

Os clientes são pessoas ou organizações que estão interessadas no seu produto ou serviço, a fim de alcançar soluções para suas demandas de forma inteligente, rápida, econômica e eficaz. E além disso irão aprovar e gerenciar o produto, serviço ou resultado do projeto. (LEBOUEF, 1996; PMBOK, 2013).

De acordo com Lebouef (1996), para que o cliente saia satisfeito e a com suas demandas atendidas, é necessário entender melhor a respeito das expectativas e desejos dos mesmos, pois estes são considerados fatores decisivos para a aquisição do projeto ou serviço.

Quando o cliente apresenta uma demanda ou problema, este espera que se ofereça a solução de maneira eficaz, com a utilização otimizada de recursos, suprimindo assim seus desejos. O que, segundo Lebouef (1996), as pessoas não compram bens, mas sim a solução para seus problemas, o que leva a suprirem suas necessidades.

Segundo Carvalho (2015), a qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos clientes. A satisfação do cliente implica em entender, avaliar, definir e gerenciar a relação entre expectativas do cliente e o que é percebido e entregue a ele. Sendo que muitas vezes as questões que formam as expectativas dos clientes ficam implícitas ou não são externadas a equipe de projetos, que precisa identificá-la e compreendê-la.

Ainda conforme Carvalho (2015) *apud* Parasuraman et al. (1985) e Zeithaml et al. (1988), a definição de qualidade por parte do cliente, é composta pela combinação da expectativa que ele possui e a percepção real quanto à prestação dos bens e serviços, ou seja, a satisfação do cliente está diretamente relacionada ao projeto ou produto final e a expectativa que o mesmo tinha a respeito dessa entrega.

Durante o atendimento, o seu cliente possui certas expectativas em relação ao seu produto ou serviço, e quando este supera as expectativas a qualidade se torna relativamente alta, porém quando esta não é satisfeita, torna-se consideravelmente baixa (LEBOUEF, 1996).

Para Kerzner (2007), as expectativas dos clientes podem constituir uma forma de força motriz. O desejo do cliente não é apenas que o projeto seja entregue com qualidade, mas também que a equipe de projetos administre as atividades com práticas eficientes de gestão de projetos, incluindo relatórios eficazes e atualizados da situação do projeto, comunicação efetiva, dentre outros.

Carvalho (2015) ressalta que não considerar os aspectos vistos pelo cliente e não entender totalmente os objetivos e requisitos em um projeto pode causar consequências indesejáveis, tais como o planejamento e execução do projeto de forma incompleto ou incorreta, clientes insatisfeitos, ou entendimento equivocado do sucesso, que é decorrente do entendimento de sucesso de maneiras diferentes ou caso as medidas de sucesso não tenham sido determinadas no início do projeto.

O sucesso do projeto depende diretamente da participação das partes interessadas, portanto faz-se necessário garantir que as expectativas e necessidades dos mesmos

sejam conhecidas e consideradas pelo gerente de projetos para a definição e elaboração do escopo.

### **3.3 Definição e Elaboração do Escopo do Projeto**

O escopo tem a função de fazer com que o projeto mantenha o “foco”, a partir da definição do trabalho que precisa ser desenvolvido para garantir a entrega de um determinado produto ou serviço de acordo com os aspectos, requisitos e especificações do cliente (VARGAS, 2009; CARVALHO, 2015).

O planejamento e gerenciamento do o escopo são atividades realizadas no processo de Gerenciamento do Escopo, e conforme o PMBOK (2013), este é composto pelos processos que visam garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente o trabalho necessário para alcançar com sucesso os objetivos do projeto.

Para alcançar os objetivos propostos no escopo, o PMBOK (2013) subdivide este processo em seis atividades, que serão detalhadas a seguir, sendo elas, o planejamento do escopo, a coleta de requisitos, a definição do escopo, criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), verificação e por fim controle do escopo.

O planejamento do escopo inclui a definição e documentação de como a equipe do projeto irá definir, controlar e validar o escopo, através da definição de parâmetros que servirão de métricas para a identificação do término do projeto e se o mesmo alcançou o proposto (PMBOK, 2013; CARVALHO, 2015).

A coleta de requisitos define, documenta e quantifica as necessidades e as expectativas do patrocinador, cliente e outras partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto. Segundo o PMBOK (2013), os requisitos devem incluir as condições ou capacidades a ser atendidas pelo projeto ou estarem presentes no produto, serviço ou resultado conforme especificação formal.

É fundamental que no processo de coleta de requisitos, as partes interessadas sejam ouvidas e entendidas, uma vez que o não alinhamento das expectativas entre equipe de projetos e clientes podem levar o projeto ao fracasso.

Posteriormente é realizado a definição e especificação do escopo, nesta fase é realizada uma descrição detalhada e progressiva do projeto e do produto, baseando-se nas principais entregas, premissas e restrições. Nesta etapa, é importante a definição clara dos objetivos, uma vez que são utilizados como critérios para mensurar o sucesso do projeto (HELDMAN, 2009; PMBOK, 2013).

O processo de definição do escopo, em alguns casos, de acordo com o PMBOK (2013), pode ser cíclico, ocorrendo diversas interações e revisões pelas partes interessadas. O importante é que ao final deste processo, o patrocinador, cliente, e as demais partes interessadas compreendam o que realmente estão contratando, e que a equipe de projetos esteja consciente dos impactos das alterações na linha base do projeto, e que entendimento de todos estejam alinhados sobre o que será entregue ao término do projeto.

Em seguida, é realizado o desenvolvimento da Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Neste processo são decompostos de maneira hierárquica os produtos do projeto e o trabalho do projeto em componentes menores e mais gerenciáveis. Esta subdivisão além de identificar as entregas requeridas de acordo com os objetivos especificados,

também permite auxiliar os demais processos de planejamento, as estimativas de custos e prazo, a alocação de recursos e a definição dos controles de qualidade (VARGAS, 2009; PMBOK, 2013).

Conforme descrito no PMBOK (2013), para auxiliar no entendimento da EAP, é desenvolvido um documento denominado Dicionário da EAP com a função de dar suporte a EAP, descrevendo as informações detalhadas sobre as entregas, atividades e agendamento de cada componente dentro dessa estrutura.

Após o desenvolvimento dos documentos citados anteriormente, para que estes sejam considerados verdadeiros, faz-se necessário a formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto. Este processo segundo o PMBOK (2013), é denominado validação do escopo. Nele incluem a revisão das entregas com o cliente ou patrocinador para assegurar que foram concluídas e obter a aceitação formal das mesmas. Sendo que este processo poderá ser feito em paralelo ao processo controle de qualidade.

Segundo o Guia PMBOK, o aceite das entregas poderá ser obtido através da inspeção, medição, exame e validação para determinar se o trabalho e as entregas estão conforme os requisitos e critérios de aceitação do produto, e/ou pela técnica de tomada de decisão em grupo, onde as partes interessadas chegam a conclusão que o resultado foi alcançado (PMBOK, 2013).

E por fim, dentro do Gerenciamento do Escopo, o processo de controle do escopo. Este processo tem como objetivo monitorar o andamento do escopo do projeto e do produto, realizando o gerenciamento das alterações realizadas na linha base do escopo, assegurando que as mudanças solicitadas e ações corretivas ou preventivas sejam gerenciadas e que possam ser controladas conforme as métricas

de performance, a relação entre o realizado e o que foi planejado ao longo do projeto (VARGAS, 2009; PMBOK, 2013).

A partir do processo de Gerenciamento do Escopo e das técnicas apresentadas pelo Guia PMBOK, utilização destas práticas para a obtenção do escopo claro, conciso e com os objetivos alcançáveis, minimizam as falhas de projeto e conseqüentemente um índice maior de sucesso.

### **3.4 Satisfação do Cliente e Sucesso do Projeto**

De acordo com Kerzner (2007), a qualidade e o sucesso do projeto são definidos pelo cliente, requerendo uma aceitação o mesmo. A definição absoluta de sucesso será alcançada quando o cliente estiver tão satisfeito com os resultados, que passará a lhe utilizar como referência, não somente, quando o projeto alcança as metas de tempo, custo e limites de qualidade estabelecidos.

Para que o projeto atinja os resultados satisfatórios sob a ótica do cliente, é necessário que a organização conheça os requisitos dos clientes e suas reais necessidades. E partindo desta premissa, torna-se indispensável uma análise da definição apuradas dos requisitos e da real necessidade do cliente, para se construir uma declaração de escopo com maior assertividade.

Partindo do princípio que todo novo projeto surge a partir de uma necessidade, para Gale (2013) os gerentes de projeto devem compreender qual é o objetivo a ser alcançado pelo projeto, verificando os requisitos das partes envolvidas previamente identificadas, custo, tempo, qualidade requerida, ajustando quaisquer

incompatibilidades que possam existir entre as expectativas e realidade, a fim de evitar surpresas desagradáveis ao longo do projeto.

Para envolver e alinhar as expectativas das partes interessadas, principalmente as do cliente, faz-se indispensável a análise de requisitos das partes interessadas, pois permite que as suas necessidades sejam identificadas e consideradas desde o início do projeto, possibilitando que as pessoas certas participem das tomadas de decisão (GALE, 2013).

Uma ferramenta capaz de auxiliá-los nessa tarefa é a análise de requisitos. De acordo com Heldman (2009), esta análise tem como objetivo controlar o que está e o que não está incluso no trabalho do projeto, descrevendo quais serão os critérios de aceitação do projeto, ou seja, as características da entrega, funcionalidades e/ou condições específicas.

O PMBOK (2013), sugere a utilização de algumas ferramentas e técnicas, a fim de gerar, classificar e priorizar os requisitos do projeto, além de possibilitar uma ideia clara do que será e o que não será contemplado no escopo do projeto, diante das demandas apresentadas.

Para isto a equipe de projetos poderá realizar com as partes envolvidas, entrevistas, sessões de análise de requisitos, conversas em grupo para definir, para aprimorar e validar os requisitos, através de *brainstorming*, mapas mentais, dentre outros, a fim de contribuir para o aperfeiçoamento das ideias e identificação de algum problema que não foi identificado anteriormente (GALE, 2013; PMBOK, 2013).

Ainda Gale (2013) destaca que, além das conversas em grupo, às vezes faz-se necessário a utilização de ferramentas visuais, como protótipos e modelos 3-D, para auxiliar na compreensão entre o que as partes interessadas desejam e o que a equipe de projeto afirma que pode ser entregue.

Gale (2013) descreve três vantagens em usar as ferramentas visuais para haja um melhor entendimento do cliente sobre o projeto. Primeiramente, a utilização destes modelos possibilita o *feedback* sobre o design vindo das partes interessadas não familiarizadas com o projeto, antes deste se efetivar. Também, otimiza tempo e recursos para o desenvolvimento das fases do projeto e sua concepção. E por fim, auxilia no gerenciamento das expectativas das partes interessadas, permitindo que estes visualizem o projeto a partir de uma medida que consigam compreender.

Portanto, percebe-se que realizar o gerenciamento proativo das partes interessadas aumenta a probabilidade de o projeto não sofrer desvios ao longo do seu percurso, decorrentes de problemas ou falhas na identificação das necessidades dos mesmos. Estas práticas conforme Carvalho (2015), possibilita um aumento da sinergia entre as pessoas e limita as interrupções durante o projeto, permitindo que seja entregue um projeto bem-sucedido e que atenda a real demanda do cliente.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

Após análise dos motivos de fracasso de um projeto, percebe-se que este fato se deve principalmente as falhas de comunicação para o alinhamento das expectativas junto as partes interessadas, no processo de definição do escopo. Uma vez que, durante o processo de elaboração do escopo, são definidas e determinadas as estratégias para alcançar os objetivos propostos, prevendo todas as funcionalidades esperadas e o detalhamento de todo o trabalho a ser executado, para que o produto do projeto seja entregue de acordo com o especificado.

Anteriormente, o conceito de sucesso estava relacionado ao projeto ser concluído dentro de um cronograma e orçamentos definido e de acordo com as especificações previstas. Porém, atualmente, como destacam os autores citados ao longo deste trabalho, os clientes estão cada vez mais conscientes dos impactos que exercem sob o projeto, principalmente para a determinação do sucesso do mesmo.

Visto isso, o projeto alcançará o sucesso caso as expectativas e demandas dos clientes sejam satisfeitas e não somente quando os parâmetros de tempo, custo, escopo propostos forem alcançados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Gerenciar e definir um escopo a partir da real demanda do cliente é um verdadeiro desafio, visto que, caso as especificações do escopo não estejam claras e os clientes cientes do que será entregue ao término do projeto, pode acarretar na não satisfação e conseqüentemente no insucesso do projeto.

O Guia PMBOK propõe a utilização de boas práticas para o gerenciamento e elaboração do escopo para que haja a identificação satisfatória e coleta detalhada de requisitos com todas as partes interessadas, principalmente com o cliente, a fim de aliar uma melhor definição do escopo com a satisfação do cliente, possibilitando assim, um aumento das chances de sucesso do projeto.

Enquanto o escopo deve ser o foco do projeto, o cliente deve ser o ponto focal dos negócios. As demandas apresentadas por estes, sejam elas implícitas ou explícitas,

devem ser analisadas e tratadas com cautela para que sejam propostas soluções criativas e eficazes de maneira otimizada, oferecendo custo aliado ao benefício.

A busca por melhorias no que se refere ao processo de elaboração e gerenciamento do escopo conforme as demandas e expectativas dos clientes devem ser contínuas, uma vez que, processos e ferramentas estão em constante aperfeiçoamento e os clientes cada vez mais conscientes do seu impacto para o sucesso do projeto.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILLAR, Diniz; AMARAL, Tiago; SANTINI, Fernando. **A qualidade de serviços vista por dois ângulos: cliente e empresa**. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006. Disponível em <<http://delirix.com.br/Diniz/a-qualidade-de-servicos-vista-por-dois-angulos-cliente-e-empresa/>>. Acesso em 17 nov. 15.

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A. **Serviços e Marketing: Competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo. **Gestão em gerenciamento de projetos**, 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em <<http://una.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543005928>> Acesso em 09 set. 2015.

COSTA, Gustavo Adalberto. A Importância do Gerenciamento de Escopo em Projetos, **Artigos Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Minas Gerais - CREA MG**. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/artigo27b/>> Acesso em 25 ago. 2015.

GALE, Sarah Fister. Traçando o Rumo: reunir e analisar os requisitos do projeto exige uma mentalidade estratégica e fortes habilidades comunicativas. **Revista PM Network**, Brasil, p. 40-48, out. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI**, 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**, 2. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

LEBOUEF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra Bussines, 1996.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**, 5. ed. Brasil: Saraiva, 2013.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.