

A Importância do Gerenciamento de Projetos para as empresas em tempos de crise

Bernard Franklin Silva¹

Luiz Felipe Carvalho Mendes²

Resumo - Considerando a crise e a instabilidade econômica a qual vivemos, podemos perceber que o aumento de impostos, inflação e desemprego surgiram como consequência à esta adversidade. Em tempos como este as empresas procuram conter seus gastos pois a margem de lucro tende a diminuir e a quantidade de contratos fechados também, por isto, um rígido controle das despesas x receitas é de extrema importância. Porém, mesmo em tempos de crise, duas características não podem ser menosprezadas: a qualidade do serviço prestado ou do produto fornecido e a satisfação do cliente. Para que uma empresa se mantenha firme em épocas de crise é necessário que haja bom planejamento e controle do sequenciamento das atividades dos seus projetos e, como forma de contestação, o presente artigo propõe apresentar a importância do gerenciamento de projetos e os benefícios trazidos na implantação dessa gestão, amparados no bom gerenciamento dos riscos. Ao fim da pesquisa analisaremos as possíveis vantagens em se trabalhar com o planejamento e, concomitantemente, com o gerenciamento dos projetos, a fim de diminuir o efeito da crise e mostrando casos de sucesso que se apoiaram nessas medidas em cenários onde os fatores de risco apontavam claramente para insucessos em seus projetos.

Abstract - Considering the crisis and economic instability which we live, we can see that the tax increases, inflation and unemployment have emerged as a result of this adversity. In times like these companies seek to contain their spending because the profit margin tends to decrease and the amount of contracts signed also, therefore, tight control of expenses x income is of utmost importance. But even in times of crisis, two features can not be ignored: the quality of service provided or the product and customer satisfaction. For a company to stand firm in times of crisis there needs to be proper planning and control of the sequencing of the activities of their projects and, as a form of protest, this article proposes to present the importance of project management and the benefits in deploying this management, supported in good risk management. At the end of the study will analyze the possible advantages of working with the planning and concomitantly with the management of projects in order to lessen the effect of the crisis and showing success stories that supported these measures in scenarios where the risk factors pointed clearly to failures in their designs.

(Palavras-chave: Crise econômica, Competitividade, Gerenciamento de Projetos, Planejamento Gerenciamento de riscos).

Introdução

Sabe-se que, desde 2014, o Brasil está passando por uma acentuada crise econômica. Por muito tempo, as evidências desta crise foram ignoradas tanto pelo governo, quanto por parte do mercado e da população. Mesmo diante de tantos sinais, muitos analistas se diziam otimistas a ponto de não se prepararem para os dias difíceis que poderiam vir, mas a crise econômica no país avançou para o mercado e contestá-la já não fazia mais sentido. (MIDIAS, 2015)

Levando em consideração esta realidade, e, apesar da diminuição do ímpeto de consumo por serviços e produtos, demandas continuam a existir por parte da sociedade e, para tal, as empresas precisam estar preparadas, mesmo em tempos de crise, em atender as demandas. A palavra chave para tal chama-se planejamento. Neste cenário econômico de crise, ao mesmo tempo em que as ameaças crescem por conta de ajustes fiscais, escalada de preços de insumos e contenção de despesas por parte dos possíveis e atuais clientes, também surgem várias oportunidades. Por isto,

¹ Graduado como Tecnólogo em Fabricação Mecânica, Graduando em Engenharia Civil e Pós-Graduado em Gerenciamento de Projetos, bernardf.silva@gmail.com

² Professor orientador: Bacharel em Ciências da Computação – UFJF; Mestre em Modelagem Computacional pela UFJF, luizfelipe.carvalho.mendes@gmail.com

projetos que surjam dentro deste cenário complicado, precisam ser muito bem planejados, para que a tríade CUSTO-QUALIDADE-PRAZO sejam mantidos sob rígido controle.

Segundo Vargas (2005), O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permite a empresa desenvolverem um conjunto de habilidades e técnicas destinadas ao controle de eventos não repetitivos dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. Assim, o presente artigo objetiva analisar as possíveis vantagens em se trabalhar com o planejamento e, concomitantemente, com o gerenciamento dos projetos com foco em particular no gerenciamento de riscos, a fim de diminuir o efeito da crise. Com o decorrer da pesquisa apresentaremos a importância do gerenciamento de projetos e a abordagem do gerenciamento de riscos. Pode-se dizer ainda que projeto é um conjunto de ações executadas de forma coordenada por uma organização, alocando de maneira correta os insumos necessários em um determinado prazo, a fim de atingir os objetivos. Para chegarmos ao objetivo final desta pesquisa, a metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos e jornais que nos levam a pensar sobre a crise econômica no Brasil e como a utilização do Gerenciamento de projetos pode minimizar os impactos da mesma mostrando casos de sucesso pelo mundo.

A abordagem do gerenciamento de riscos no presente artigo se justifica devido à importância do mesmo para o sucesso dos projetos, pois os riscos quando identificados no processo de planejamento, ou seja, antes de iniciar a execução propriamente dita, reduz consideravelmente a probabilidade de o risco impactar no andamento do projeto (CARVALHO, 2015).

1 - A importância do Gerenciamento de projetos em tempos de crise econômica

Em tempo de crise econômica o gerente de projetos deve estar ainda mais atento ao escopo, prazo, qualidade e custo. Como veremos a diante todo esse processo é interligado e qualquer variação impactará o outro.

Pesquisas realizadas anualmente pelo PMI – Project Management Institute indicam que a gestão de projetos vem sofrendo problemas em todo o mundo, independente do cenário econômico que a encontra. Há mais de 10 anos, os estudos apontam para problemas na definição do escopo, ou escopo mal detalhado, impactando em todas as áreas do gerenciamento de projetos. Outro estudo no ano de 2014 demonstrou que mais de 50% das empresas pesquisadas apresentam variações nos custos. Em outras linhas, o projeto foi planejado com um custo inicial e no final de seu desenvolvimento deparou-se com outros custos maiores (CONSTRUMANAGER, 2015).

Em época de retração, muitos investidores exigem que o projeto seja executado em menos tempo para que o custo seja menor, mas precisa-se compreender que o custo não deve ser encarado como o foco principal. O escopo, prazo e qualidade devem ser vistos como artifícios de grande importância. Diante destas facetas, a área que mais se prejudica é a área do prazo, pois os investidores exigem que o projeto seja executado com maior rapidez para ter um menor custo e garantir um retorno rápido. Porém, se analisarmos, quando um projeto é executado às pressas, a probabilidade de erros é muito maior e conseqüentemente, sem o planejamento, haverá retrabalho, gerando aumento no custo para cobrir os rombos de uma ação realizada rapidamente.

Em momentos de turbulências como o atual em que vivemos, o gestor precisa optar por uma abordagem estruturada e flexibilidade dos projetos, capaz de ajustá-los às mudanças do mercado. Exige ainda metodologias e técnicas que garantam uma resposta rápida, mesmo em tempos de conturbações. O gerenciamento de projetos se encaixa perfeitamente nesse perfil de metodologia, as empresas que utilizam e investem no gerenciamento podem encontrar maiores condições para enfrentar as crises e recessões econômicas.

Em cenários de crise é comum que os investidores e empresas busquem redução de seus custos, porém, o mais importante é não se esquecer de prevenir e, para que isso seja válido, é necessário ter um bom planejamento.

1.1 – O Gerenciamento de Projetos em tempos de crise

Pode-se constatar que a crise financeira desencadeou uma série de aspectos negativos em diversos setores da economia mundial em 2008. E, em 2015, nos encontramos em um cenário parecido ao vivenciado naquele ano, já que hoje passamos pela crise do petróleo, a crise na Petrobrás, escândalos políticos e a alta da inflação.

Diante de tantos acontecimentos as empresas estão buscando melhorias em seus processos para que estas se tornem mais competitivas e rentáveis. Um método para que se tenha êxito é a partir da utilização das técnicas de gerenciamento de projetos vistas como uma competência central.

Conforme descrito por Daniele Tinger, 2015 o gerenciamento de projetos está reagindo de forma positiva em meio à crise, devido ao fato do profissional de gerenciamento de projetos estar capacitado para gerenciar os riscos, aperfeiçoar o uso dos recursos humanos e financeiros, entre outros fatores. Este profissional traz a confiança do mercado mesmo em épocas de crise econômica global. Para tanto, Giana Rosetti, 2012 comprova que as empresas buscam motivação utilizando as técnicas de gerenciamento de projetos devido às seguintes razões:

- Perda de participação no mercado devido à crescente concorrência global;
- Mudanças nas condições econômicas que forçam a redução da força de trabalho e diminuem a receita pela diminuição de novos projetos e dificuldades nos reajustes dos já existentes.

Segundo o PMI – Project Management Institute, a atuação do gerenciamento de projetos aumentará em 1,3 milhões de postos no Brasil até 2020, tendo como principal aspecto a criação de emprego para o cargo de gerente de projetos. Essa previsão se baseia na necessidade em obter-se profissionais qualificados para os grandes empreendimentos. Temos como exemplo a infraestrutura para as olimpíadas de 2016 que será realizada no Brasil e adequação das cidades para acolher turistas do mundo inteiro (TTINGER, 2012).

Conforme apresentado pela revista Exame, 2015 a profissão de gerente de projetos é uma das profissões que pouco se afetam pela crise, devido ao fato de que estes profissionais são capacitados a aplicar as técnicas de gerenciamento de projetos a fim de aumentar a produtividade, satisfazer os clientes, além de promover a redução dos gastos extras. Com este profissional a empresa conta com uma gestão qualificada otimizando o tempo e atingindo os prazos mesmo em tempos de crise.

O aumento da procura por profissionais de gerenciamento de projetos em tempo de crise serve como forma de justificativa do presente artigo. Conforme o jornal Costa, 2015 desde 2005 o gerente de projetos ganhou destaque no mercado devido a aptidão de gerir cronogramas, orçamentos, contratos, riscos, entre tantos outros. O setor de construção civil desponta como a área que mais demanda esses profissionais, por conta de fatores como crescimento dos investimentos da área habitacional em obras de infraestrutura e também pelas grandes obras que foram executadas devido à copa do mundo realizada no Brasil e as que estão em execução para as olimpíadas:

A gestão de projetos ganhou respaldo no passado porque, em momentos de crise e de escassez de recursos financeiros, era necessária a aplicação eficiente dos recursos disponibilizados para projetos em andamento. Portanto, empresas que já possuem uma metodologia de implantação de projetos certamente terão mais facilidade para enfrentar crises (TECHOJE, 2015. p.01).

2 – Definição de Gerenciamento de Projetos.

Nos últimos anos, o mundo tem enfrentado grandes mudanças em suas relações intra e interempresariais. As empresas passaram a ser reconhecidas por suas atitudes de flexibilidade e capacidade em atender a satisfação dos seus clientes, tratando sempre cada cliente como único. Para tal, seus processos precisam ser ao mesmo tempo repetíveis para que custo e produtividade sejam alcançados com sucesso, mas ao mesmo tempo flexíveis para atender a características específicas de um cliente. As empresas percebem então que o uso do conceito de gerenciamento de projetos é importante para tal.

Iniciaremos primeiramente com a definição de gerenciamento, no dicionário a palavra gerenciar é definido como o ato de gerir ou conduzir uma empresa, que se resume em um conjunto de ações e estratégias nas organizações que visam atingir os objetivos, em outras palavras cabe ao gerente tomar certas decisões por meios de dados fornecidos a ele, e assim, contribuir para o desenvolvimento e satisfação dos seus próprios proprietários, bem como a satisfação das necessidades dos clientes.

Já a definição de projetos, para Vargas (2005 p. 07), é um esforço não repetitivo, caracterizado por uma sequência de eventos com início meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas e com parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. Um projeto pode ser a construção de uma casa o desenvolvimento de um software, a implantação de uma nova linha de produção de uma fábrica; e assim por diante, sempre tendo início meio e fim.

As características dos projetos são:

- Têm recursos limitados;
- Tem prazos definidos, com início meio e fim, ou seja, é temporário;
- Deve ser planejado, executado e controlado;
- Envolve uma equipe de profissionais.

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário, tempo, custo e qualidade predeterminados, (VARGAS, 2005 p. 8).

Resumindo conforme PMI (2009), “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, e são frequentemente utilizados pelas organizações com o objetivo de atingir o plano estratégico de sua organização.

Os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas de conhecimento, desde empresariais, incluindo trabalhos administrativos ou até mesmo projeto de vida pessoal como uma viagem, um churrasco, entre outros, (VARGAS, 2005).

2.1 – Fases do ciclo de vida de um projeto.

As fases do ciclo de vida de um projeto dependem muito da natureza do projeto. O projeto é iniciado a partir de uma ideia e progredindo para um plano que por sua vez é executado, monitorado e quando necessário controlado e por fim concluído. As fases são as etapas entregues do projeto e toda entrega deve ser tangível e de fácil identificação. A figura 1 é referente ao ciclo de vida do projeto subdividido em fases, e comparada com o esforço. O esforço é definido como a quantidade de pessoas envolvidas no projeto, o uso adequado do orçamento disponível, solução de problemas e conflitos, etc. (VARGAS, 2005).

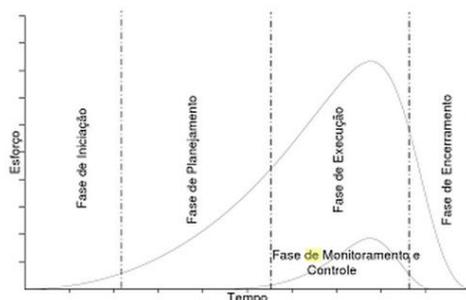


Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto e suas fases características

Fonte: Vargas, 2005

De um modo geral, o ciclo de vida de um projeto é composto das seguintes fases (VARGAS, 2005):

Fase de iniciação: A fase de iniciação é como o próprio nome diz, é o início do projeto, a fase de planejar os objetivos e definir ações necessárias para contemplar o projeto, bem como definir e identificar a melhor estratégia e assim o projeto então é formalizado.

Uma característica comum a todos os projetos é que estes são criados para atender a uma necessidade, bem como uma solicitação de um cliente, uma necessidade de inovação ou melhoria no processo produtivo da empresa, criação de um novo produto entre outros.

A elaboração deste documento de inicialização do projeto bem como o comprometimento do responsável pela abertura desse documento assegura com que os tópicos principais como necessidades e objetivos estejam completamente definidos, entendidos, e garantindo a aceitação de todos os envolvidos.

Fase de planejamento: A fase de planejamento é responsável por detalhar tudo o que será realizado no projeto através, do detalhamento e definição do escopo, definição do cronograma, sequenciando as atividades, incluindo as interdependências entre elas, alocando os recursos envolvidos, etc. Para que assim, no final dessa fase o projeto possa ser executado sem nenhum problema não previsto.

Nesta fase os planos de riscos, comunicação, qualidade, recursos humanos e suprimentos também são elaborados.

Fase de execução: É a fase que coloca em prática tudo o que foi estudado na fase de iniciação e planejamento. Qualquer erro cometido em nas fases anteriores fica evidente nessa fase. Grande parte do esforço e orçamento é consumida nessa etapa.

Fase de Monitoramento e Controle: É a fase que acontece paralelamente as demais fases do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar tudo aquilo que está sendo executado no projeto de modo a propor ações corretivas e preventivas quando aparece alguma anormalidade ou desvio em relação ao planejado.

Fase de encerramento: Também conhecida como a fase para tirar as lições aprendidas. A fase de encerramento é onde são encerrados todos os documentos e muitas empresas fazem avaliações através de auditorias externas ou internas e discutem todas as falhas ocorridas no decorrer do projeto e propõem melhorias para que não ocorra os mesmos erros.

2.2 – Áreas de Gerenciamento de projetos.

O gerenciamento de projetos é composto por nove áreas de conhecimentos que são integradas entre si (VARGAS, 2005), como descritas na figura 2.



Figura 2 – As 9 áreas do conhecimento

Fonte: Vargas, 2005

Todas as nove áreas do conhecimento têm suas definições específicas, e suas características próprias que será listado a seguir.

Gerenciamento da Integração: Área que engloba todas as áreas de conhecimento e asseguram que todos os elementos sejam adequadamente coordenados e beneficiados.

Gerenciamento do Escopo: Área que engloba os processos necessários para assegurar que todos os elementos para a execução do projeto estejam definidos de forma clara para concluir de forma em sucedida.

Gerenciamento do Tempo: Área que engloba os processos necessários para assegurar que o projeto se conclua no prazo previsto.

Gerenciamento de Custos: Área que engloba os processos necessários para assegurar que o projeto se conclua no orçamento previsto.

Gerenciamento da Qualidade: Área que engloba os processos necessários para assegurar que o projeto se conclua conforme a especificação do cliente e garanta a satisfação do mesmo.

Gerenciamento de recursos humanos: Área que engloba o processo de fazer um uso efetivo dos recursos a serem definidos no projeto, ex: mão de obra.

Gerenciamento das Comunicações: Área que que engloba o processo requerido para assegurar a exatidão e o melhor entendimento das informações passadas.

Gerenciamento dos Riscos: Área que visa planejar, identificar, quantificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto.

Gerenciamento das Aquisições: Área que engloba o processo requerido às aquisições de bens materiais ou de serviço.

2.3 – Restrição Tripla: A relação entre custo, tempo e escopo.

A restrição tripla (tempo, custo e escopo) é muito importante para o bom andamento do projeto e é preciso ter rígido controle sobre ela. Somente essa restrição não é a única forma de verificar o sucesso do projeto, mas a falha em um destes pode ser crucial para o fracasso.



Figura 3 – Restrição Tripla

Fonte: Coimbra, 2011

A figura 3 tenta mostrar que qualquer restrição pode ser alterada. Ao definir o escopo, sequencialmente é definido o custo e o tempo necessário para a conclusão do projeto. A qualidade para ser garantida precisa que os processos executados sejam constantemente medidos, monitorados e os riscos sejam mantidos sob controle. Por outro lado, se o tempo de execução do projeto, por exemplo, for reduzido por imposição do cliente sem que haja um aumento do orçamento proporcional ao novo custo o resultado final tende a ser afetado. Em resumo, a alteração de qualquer componente da tripla restrição afetará os demais, inevitavelmente. Para elucidar de forma clara como estas restrições estão interligadas temos as seguintes assertivas:

Um serviço realizado com qualidade e barato tende a não ser rápido;

Um serviço realizado com qualidade e rápido tende a não ser barato, e por fim;

Um serviço rápido e barato tende a não ser bom.

Ou seja, não importa qual a necessidade, caso alguma dessas restrições tenham que ser alteradas outras poderão sofrer drasticamente com essas mudanças e isso é totalmente prejudicial para a saúde do projeto, por isso a necessidade de se ter um bom planejamento, técnicas bem aplicadas no gerenciamento dos projetos e monitorar todas as fases do mesmo.

2.4 – Benefícios do Gerenciamento de Projetos.

Existem inúmeros benefícios com a utilização do gerenciamento de projetos uma das principais é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alto custo e complexidade, este pode ser aplicado em qualquer empreendimento e de qualquer complexidade, orçamento e tamanho (VARGAS, 2005).

Dentre os principais benefícios destacaremos os seguintes:

- Adaptar os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
- Disponibilizar o orçamento antes do início do projeto;
- Redução considerável do aparecimento de “surpresas” durante a execução dos trabalhos, devidos ao processo de documentação e compartilhamento de lições aprendidas;
- Agiliza as tomadas de decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários.

O gerenciamento não é uma metodologia pré-definida, e sim um conjunto de práticas e conhecimentos.

Os benefícios obtidos pelas organizações através do uso do gerenciamento de projetos estão relacionados à maturidade da organização em relação à metodologia e com os conceitos que ela traz. Hoje muitas empresas adotam práticas de gerenciamento de projetos em suas organizações. Contudo, poucas empresas brasileiras utilizam desse fundamento e para que as empresas busquem seu potencial competitivo é necessário utilizar da inovação, pois, gerar competência em projetos passa a ser fundamental (VARGAS, 2005)

2.5 – A importância do Gerenciamento de Riscos.

O gerenciamento dos riscos é de fundamental importância para as empresas que estão passando por momento de instabilidade econômica, pois este, permite a antecipação dos problemas que possam impactar diretamente no projeto e planejar de forma eficiente respostas para mitigar os riscos identificados. Há estudos que apontam que um bom planejamento do Gerenciamento de Riscos pode reduzir entre 80% a 85% os problemas, economizando tempo e dinheiro. Se não há tempo ou dinheiro necessário para analisar os riscos inerentes ao projeto, pode-se ter certeza que terá que gastar os dois para atacá-los quando os mesmos se tornarem um problema. (CARVALHO, 2015)

Riscos não necessariamente trazem apenas respostas negativas. A sua elucidação, seu constante monitoramento e a tomada de ações para mantê-los sob controle nos leva em

consequências positivas. Seja o cenário de construção de uma casa, onde foi identificado o risco de variação dos valores dos materiais e insumos para construção que podem afetar o prazo e custo de forma considerável. Com o constante monitoramento deste risco, tomam-se ações que busque cotações em vários fornecedores, com o acompanhamento constante, consegue-se negociar valores mais realistas e até mesmo mais baixos devido a alguma situação ocasional da economia local por altos estoques dos fornecedores, por exemplo.

Riscos é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Ele pode ter várias causas, e se ocorrer, poderá ter um ou mais impactos. Ex.: ter uma autorização ambiental para trabalho, ou limitação de pessoal designado para planejar o projeto, dólar baixo, chuvas, greves, etc. Existem os riscos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades), (MACÊDO, 2014. p.01).

O gerenciamento de riscos se compõe por 6 processos, a citar: Planejamento; identificação; análise quantitativa dos riscos; análise qualitativa dos riscos; planejamento das respostas aos riscos e por fim, controle monitoramento dos riscos.

Planejamento: Tem por objetivo definir como conduzir as atividades do gerenciamento de riscos, nesta etapa se define as tolerâncias e limites dos riscos, quais os recursos, tempo e será alocado, bem como documentar todo o planejamento.

Identificação: O próprio nome já diz, tem por objetivo identificar e listar todos os riscos iminentes no projeto.

A figura 4 faz uma análise do risco e custo de mudança em relação ao tempo do projeto. Analisando, à medida que o tempo do projeto aumenta os riscos inerentes a este diminuem, como demonstrado pela linha azul, já na linha laranja, à medida que o projeto vai se executando o custo de mudança vai aumentando, ou seja, o projeto executado sem um bom gerenciamento dos riscos à medida que vai sendo executado se aparecer um risco no meio do caminho, não previsto, pode custar um valor maior do que se esse risco vier a acontecer mas sendo planejado e monitorado em todo o andamento do projeto.

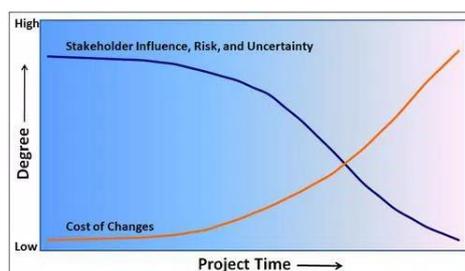


Figura 4 – Análise de risco pelo tempo do projeto

Fonte: Macêdo, 2014

Análise qualitativa: Esta análise tem por objetivo priorizar os riscos já identificados, está análise se consiste em informar a probabilidade e o impacto do risco identificado, listar por ordem de prioridade, determinar os eventos de riscos que precisarão de uma resposta urgente e por fim determinar quais riscos passarão para a fase quantitativa antes de irem para o planejamento das respostas.

Análise quantitativa: A partir dos riscos listados na análise qualitativa será feita uma análise numérica demonstrando os impactos monetários no projeto.

Planejamento das respostas: Tem por objetivo planejar respostas rápidas aos riscos, ou seja, adicionar recursos ou atividades no plano de gerenciamento afim de mitigar o risco.

Controle e monitoramento: É o processo que analisa, identifica e monitora o comportamento do risco e implementa o plano de respostas ao risco. Tem a possibilidade de identificar novos riscos, pois, no decorrer do projeto pode aparecer um novo risco não identificado.

3 – Definindo o sucesso dos projetos.

É de fundamental importância saber a diferença entre o sucesso e superação. É muito comum quando os planos do projeto são muito fracos e tem-se sempre a percepção de que o projeto existe para ser superado, ou seja, o prazo está estabelecido para cinco meses, vamos então, fazer

em 4 meses ou 3 meses. A superação tem que ser estabelecida no início do projeto, na fase de definir os objetivos do projeto, estabelecendo uma meta desafiadora e cumprindo essa meta, ou seja, colocando um prazo desafiador, um custo desafiador. Então o sucesso do projeto é aquele que planejado de modo desafiador é cumprido em cima do que foi planejado, podemos citar como exemplo, uma empresa de venda de salgados para festas, esta empresa recebe um pedido muito alto de salgados para a festa de ano novo, e com o pensamento de superação faz todos os salgadinhos e entrega um mês antes do ano novo, então, esse não é um exemplo de sucesso, pois, quando chegar o dia realmente da festa os salgados estarão velhos ou até mesmo estragados. O sucesso do projeto se define a partir do que é estabelecido no objetivo do projeto.

Durante anos o conceito de sucesso dos projetos mudou significativamente, nos anos 60 o sucesso se baseava nos termos técnicos ou o funcionamento de um produto ou serviço desenvolvido. Atualmente o sucesso é definido através de resultados obtidos nos prazos, custo e na qualidade desejada.

Para Vargas (2005, p. 16), pode-se considerar um projeto de sucesso aquele que atender os requisitos da lista a seguir.

- Ser concluído dentro do tempo previsto;
- Ser concluído dentro do orçamento previsto;
- Ter atingido a qualidade e o desempenho desejadas;
- Ter sido concluído com o mínimo possível de alterações em seu escopo;

Não ter agredido a cultura da organização

4- Cases de sucesso.

4.1 – Case 1 – Ministério de Obras Públicas do Chile.

O primeiro case abordará a utilização do gerenciamento de projetos para a construção de quatro estádios para a copa do Mundo feminina Sub-20, sediada no Chile em 2008.

Para a realização dos jogos foi escolhida quatro cidades para a construção dos estádios, que foram: *Temuco, La Florida, Coquimbo e Chillan*. A escolha das cidades gerou um grande desafio, pois, nenhuma delas tinham estádios que atenderiam as normas e exigências da FIFA, então tiveram que começar do zero, e o prazo estabelecido para que os estádios estivessem prontos para os jogos eram de 9 meses (PMI, 2015).

O prazo era curto, então, foi necessário criar meios para que não haja perda de tempo e gasto excessivo no decorrer do projeto, logo, optaram por aprimorar os conhecimentos sobre os métodos de gerenciamento de projetos, que antes, não era muito consolidado. Representantes do Ministério de obras Públicas (MOP) viajaram para alguns países como México e Espanha com o intuito de aprimorar tais conhecimentos (PMI, 2015).

Em uma das viagens *Victor Orellana*, secretário executivo do comitê de gerenciamento de projetos do MOP participou de um congresso mundial do PMI acontecido em Santiago e juntamente com o PMI foi desenvolvido um modelo de gestão chamado de GIP (Gestão Integrada de Projetos) que é composto por um extenso programa de treinamento para seus gerentes de projetos, desenvolvimento de processos com o auxílio do Guia prático de gerenciamento de projetos PMBOK e outros (PMI, 2015).

“A integração virtual era uma necessidade visto que o estádio de futebol setentrional ficava a 2.000 km de distância do estádio de futebol do Sul afirma PMI, (2015. p.02). Com isso foi desenvolvida ferramentas para monitoramento e controle das atividades, ferramenta de supervisão e comunicação. Devido à distância entre as cidades a utilização de ferramentas de gerenciamento pode ser crucial para o sucesso do projeto.

Com o auxílio da metodologia de gerenciamento de projetos foi possível concluir a construção dos estádios no prazo estabelecido. Conforme o PMI (2015. p.03), a presidente Michele Bachellete ficou tão contente com os resultados obtidos, que aprovou um segundo projeto, que inclui a construção de treze estádios de futebol adicionais no Chile.

Os riscos que envolvem a construção dos estádios em um prazo tão curto são vários e a probabilidade de ocorrerem aumentam devido ao tempo reduzido e o tempo de planejamento consequentemente reduzido também. Alguns dos riscos mais importantes que podem gerar atraso na construção dos estádios são problemas de financiamento, falta de mão de obra, greves ou até mesmo acidentes com afastamento. Quando se tem um tempo maior para planejar, aumenta a probabilidade de mitigar os riscos através de planos de contingência

4.2 – Case 2 – Gerenciamento de projetos melhora a execução da estratégia e competitividade da *Lenovo*.

Nos últimos anos a indústria de computadores pessoais vem se desenvolvendo cada vez mais. PMI (2015, p.01.) Afirma que “as vendas globais totalizaram 230 milhões de unidades em 2006, no qual representa 9 por cento sobre o ano anterior”. A *Lenovo* foi uma das empresas que influenciou na estatística de vendas no ano, devido à grande linha de produtos que a empresa possui no mercado, que vai desde servidores até projetores, impressoras e acessório de informática. (PMI, 2015).

Até o ano de 2006 a *Lenovo* não tinha preocupação com a concorrência, devido à variada linha de produtos no mercado, porém, as empresas HP e Dell começaram a ganhar mercado e impactar na produção da *Lenovo*, preocupando cada vez mais os empresários. (PMI, 2015).

O grupo então diante da perda de competitividade e fatia do mercado resolveu tomar uma atitude, propôs mudanças substanciais em seu modelo de negócio e estratégia da empresa, utilizando como método o gerenciamento de projetos. (PMI, 2015).

Primeira medida tomada foi treinar e capacitar os profissionais da empresa no que diz respeito à metodologia utilizada na gestão de projetos, e propor a certificação PMP desses profissionais. A certificação PMP é desenvolvida e gerida pelo PMI (*Project Management Institute*) que é a maior associação do mundo para profissionais de gerenciamento de projetos. (PMI, 2015).

Com a experiência dos profissionais a empresa investiu em um escritório de projetos, para ter um monitoramento e controle maior dos projetos da empresa. (PMI, 2015).

A utilização da renovada metodologia de gestão permitiu à *Lenovo* uma melhoria considerável no seu modelo de negócio, melhorou também o trabalho em equipe e cultura da equipe, criando um espírito inovador. (PMI, 2015).

A nível de resultados de mercado a *Lenovo* retornou ao mercado competitivo renovado, melhorou a competitividade da empresa em termos de entrega, e atendendo a satisfação do cliente. Os resultados foram analisados em números, nos anos anteriores o grupo representava uma fatia de sete por cento no mercado global de PCs e o volume de negócios foi total de USD 14,6 bilhões, um aumento de 10 por cento sobre o ano anterior. (PMI, 2015).

O método eficaz do gerenciamento de projetos que pode ser um diferencial para as empresas é o gerenciamento dos riscos, este permite listar, monitorar e controlar o risco, e se necessário elaborar um plano de ação para que o mesmo não vire uma certeza. Para a *Lenovo* um importante risco foi desconsiderado, que foi a insatisfação do cliente.

A satisfação do cliente é um dos principais índices que interfere diretamente no sucesso e estabilidade da organização, como a satisfação do cliente com os produtos e serviços da *Lenovo* caíram, vieram outras empresas como a HP e Dell oferecendo um produto e serviço com maior qualidade, assim começou a ganhar o mercado, isto chama competitividade.

E muito importante ter um controle sobre o índice de satisfação do cliente, sendo este, medido através de pesquisas, questionários e outros. Quando se tem um controle maior desses riscos é possível entrar com um plano de ação caso algo saia fora do controle.

4.3 – Case 3 – Aeroporto Denver International.

Neste case o objetivo é a construção da maior pista de pouso de um aeroporto nos EUA. A pista fica localizada em Denver e a proposta do projeto é construir uma pista de voo com 16.000 metros de comprimento e 200 pés de largura, esta terá 32 milhões de metros quadrados de área e sua superfície será toda de concreto devido à possibilidade de comportar aviões internacionais como o Airbus A380. (PMI, 2015).

Para a construção da pista foi contratada a empresa DMJM Aviation, segundo PMI (2005, p.01.) “O escopo do projeto incluía serviços de coordenação de design, seguros e segurança, sistemas de drenagem e nivelamento, pavimentação, iluminação e construção de uma estação de controle eletrônica”. E a equipe do projeto assumiu o compromisso de entregar a pista pronta em menos de três anos e o orçamento original foi de US\$ 166 milhões. (PMI, 2015).

O projeto não podia ser atrasado, devido ao fato que os pilotos tinham seus sistemas de mapas do avião atualizados em um intervalo de 56 dias, então, se a construção da pista atrasar e ultrapassar o prazo para atualização dos mapas a pista de voo não constara para os pilotos, teria então que esperar mais 56 dias para atualizar o sistema do avião. (PMI, 2015).

Para atender o prazo estabelecido a empresa responsável contou com a ajuda do *Guia PMBOK® Um Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos*, no qual, este forneceu ferramentas capazes de auxiliar no gerenciamento do projeto. (PMI, 2015).

A equipe do projeto com o auxílio do Guia PMBOK® utilizou um método chamado de *fast-tracking*, este objetiva comprimir o cronograma, esta compressão é possível colocando as atividades que normalmente se executavam na sequência a serem executadas ao mesmo tempo, foi usado essa técnica para desenvolver os contratos de pavimentação e iluminação e ao mesmo tempo rever os orçamentos e concluir a preparação do local e os componentes de terraplanagem. (PMI, 2015).

Outro método muito importante utilizado foi o gerenciamento de risco, com este foi capaz de prever que um acontecimento atrase o cronograma do projeto. Como exemplo houve um problema com o material da base da pista que cedeu enquanto era instalado o sistema de iluminação, porém, a empresa responsável tinha feito um plano de contingência no orçamento, cronograma e contratos, este plano minimizou os efeitos sobre o projeto. (PMI, 2015).

Outro fato foi contido através do gerenciamento de riscos, o governo financia boa parte da construção, porém, esse financiamento era imprevisível devido à ataques terroristas que ocorreram na época, com isso, a construtora criou um plano de contingências caso o governo corte esse financiamento.

A utilização do gerenciamento de projetos e as técnicas de análise e gerenciamento dos riscos permitiu que a construtora entregasse o projeto no tempo e orçamento estabelecido. A metodologia de gerenciamento de riscos foi crucial para o sucesso do projeto, devido ao fato, de poder prever os riscos que envolveram a construção, além de, criar planos de contingência e de contenção caso os riscos se tornem concretos.

5 – Conclusão.

Gerenciar um negócio ou um projeto não é uma tarefa simples. É necessária uma visão sistêmica das atividades desenvolvidas, assim como uma visão de todo o contexto da crise, além de saber lidar com fornecedores, clientes e coordenar equipes. Em tempos de crise, lidar com todo esse cenário é ainda mais difícil e exige muito trabalho e conhecimento por parte dos gestores.

Cada vez mais o número de projetos tende a crescer e conseqüentemente há necessidade do gerenciamento, senão, ao passo que os projetos crescem, chegará um ponto que não será possível identificar o seu andamento, se está conforme planejado, se o custo está conforme esperado. Além disso, quanto mais estiverem alinhados os projetos com as estratégias da empresa, mais vantagens obterão na competição.

Temos na vida vários projetos, seja profissional ou de cunho pessoal, mas é necessário a todos analisar alguns fatores como: custo, prazo, escopo, pois estes são artigo direto ligado ao sucesso dos projetos. Caso contrário, os nossos projetos ficariam somente no papel.

O ambiente de negócios é altamente competitivo, sendo ainda mais ampliado no contexto da crise econômica. A empresa que quer se destacar perante a concorrência precisa inovar, lançar novos produtos, criar novos processos e entender a necessidade de seus clientes. Para isso, é necessário ter um bom planejamento e gerenciamento das etapas do projeto. Tal faceta, se bem realizada em cada projeto, permite à gestão alinhar os recursos da empresa entre vários outros projetos. Trabalhando subsequente ao planejamento, a execução e o controle também são cruciais para o bom andamento do projeto, pois na fase de controle é possível medir o que está sendo executado com o que foi planejado e caso algo esteja saindo do planejado é possível tomar as devidas providências.

A organização que não tem seus objetivos e metas traçados, se faz necessário que se unam com o planejamento e gerenciamento, a fim de ter um controle maior do seu processo de produção, caso contrário, certamente não suportará os impactos da crise econômica.

O gerenciamento de riscos é também uma ferramenta de fundamental importância para as empresas neste contexto de crise, pois, é possível prever algo que possa acontecer e impactar no projeto, e assim tomar as devidas providências antes mesmo que aconteça. Em tempos de retração econômica qualquer gasto fora do planejado pode ser um grande problema para o futuro da organização, por isso trabalhar com o planejamento e sempre atento aos riscos pode ser o diferencial para a empresa se manter no mercado.

Os estudos de casos apresentados reforçam a teoria da vantagem em trabalhar com o gerenciamento de projetos e não se esquecendo dos riscos. Como visto nos cases algumas

empresas se atentaram aos riscos e foi possível mitiga-los, outras não se atentou e quase teve graves consequências no projeto.

Vale ressaltar que os riscos podem ser tanto positivos quanto negativos, ou seja, podem tanto trazer benefícios para a organização como pode ser um fator comprometedor para o sucesso do projeto, por isso, é necessário sempre estar atento aos riscos que rodeiam o projeto, pois, este pode vir como um grande benefício bem como um problema.

Referências

CARVALHO, Lgrd. *A importância do gerenciamento de riscos em projetos*. Disponível em <<http://gerenciandoriscosemprojetos.com/a-importancia-do-gerenciamento-de-riscos-em-projetos/>> Acesso em 26 set. 2015.

COIMBRA, Rodrigo. *Tripla restrição, sêxtupla restrição, quem é quem?*. Disponível em <<http://projetoseti.com.br/tripla-restricao-sextupla-restricao-quem-e-quem/>> Acesso em. 25 set. 2015

CONSTRUMANAGER: *Gestão de projetos em tempos de crise*. Disponível em <http://www.aecweb.com.br/cont/m/cm/gestao-de-projetos-em-tempos-de-crise_11653> Acesso em 30 out. 2015.

COSTA, Leandro. *Gerente de projetos ganha destaque e respeito no mercado*. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,gerente-de-projetos-ganha-destaque-e-respeito-no-mercado-imp-,948743>> Acesso em 30 out. 2015

MACEDO, Diego. *Gerenciamento dos Riscos do projeto (PMBok 5° ed.)*. Disponível em <<http://www.diegomacedo.com.br/gerenciamento-dos-riscos-do-projeto-pmbok-5a-ed/>> Acesso em. 28 set. 2015

MÍDIAS, Técnico. *O Gerenciamento de Projetos em dias de crise*. Disponível em <<http://pmkb.com.br/artigo/o-gerenciamento-de-projetos-em-dias-de-crise/>> Acesso em 30 set. 2015

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI): *Ministério de Obras Públicas do Chile*. Disponível em <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/~media/C17F112170F34A9687052AC675999FB5.ashx>> Acesso em 19 nov 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI): *Gerenciamento de projetos melhora a execução da estratégia da competitividade da Lenovo*. Disponível em <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/~media/676EC526DC014379BD7F8737243EF2B8.ashx>> Acesso em 19 nov 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI): *Aeroporto International Denver*. Disponível em <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/~media/9A4026CD6A9C4A54923701FC6BB851A1.ashx>> Acesso em 19 nov 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 5ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK*. 4. ed. [S.l.]. 2009.

REVISTA EXAME, *42 profissões promissoras para 2015 segundo recrutadores*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/42-profissoes-promissoras-para-2015-segundo-os-recrutadores>> Acesso em 25 set. 2015

STAKEHOLDER. *Empresas que utilizam técnicas de gerenciamento de projetos são mais rentáveis*. Disponível em < <http://stakeholdernews.com.br/artigo/empresas-projetos-rentaveis/>> Acesso em 30 out. 2015.

TECHOJE: *Uma revista de opinião, Metodologia de gestão de projetos: Diferencial em tempos de crise*. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/568>. Acesso em 30 out. 2015

TTINGER, Daniele. *O mercado de trabalho para gerente de projetos em tempos de crise*. Disponível em <<http://danieletteringer.com/2015/01/31/o-mercado-de-trabalho-para-gerente-de-projetos-em-tempos-de-crise/>> Acesso em 26 set. 2015.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 247p.

HISTÓRICO DE REVISÃO				
Data	Versão	Descrição	Autor	Realizado
02/10/2015	00	Emissão	Bernard	-
02/11/2015	01	Revisão conforme comentários	Bernard	S
24/11/2015	02	Inserção de Cases	Bernard	S
30/11/2015	03	Revisão conforme comentários	Bernard	S



Bernard Franklin Silva
Bernardf.silva@gmail.com
Graduado como Tecnólogo em Fabricação Mecânica, MBA em Gerenciamento de Projetos e atualmente acadêmico do 4º período de Engenharia Civil