

Acompanhamento da Carteira de Pequenos Projetos

Lívia Sutto Arcalá¹
Renato de Oliveira Moraes²

RESUMO

Este artigo apresenta a implantação de procedimentos para o controle da carteira de projetos na unidade brasileira de uma companhia multinacional de alimentos. A carteira tem aproximadamente 150 projetos que geram uma redução de custos de cerca de 10 milhões de euros por ano. Embora a carteira seja controlada pela área de suprimentos, há muitas outras áreas envolvidas na execução dos projetos, o que gera problemas de gestão na relação entre as elas. A duração estimada desses projetos varia entre 6 e 12 meses, e aproximadamente 60% tinha uma expectativa de atraso. Além disso, não havia um fluxo regular de informação que permitisse saber, em um determinado momento, a situação de cada projeto. Isso significa que alguns projetos, pela eventual mudança de prioridade, eram interrompidos e esquecidos pelos envolvidos. O sistema de informação desenvolvido usa o modelo do valor adquirido (*earned value*) para avaliar o desempenho dos projetos e de grupos de projetos. Também tornou possível avaliar os resultados dos projetos e compará-los com os objetivos estabelecidos.

PALAVRAS-CHAVE: Escritório da Gestão do Projeto; controle da carteira de projetos; projetos do custo da redução; valor adquirido.

ABSTRACT

This paper presents the implementation of project portfolio control procedures in a Brazilian unit of a multinational food company. The portfolio has about 150 projects that generate an expenditures reduction over € 10 million per year. Although the portfolio is managed by supply area, there are many several other areas involved with the project's execution. This fact generates some interfaces management problems. The estimated duration of these projects varies between 6 and 12 months, and about 60% had a delay expectation. Moreover, there has not been a regular information flow that allows knowing, in one certain moment, each project situation. This means that some projects, by eventual priority change, are interrupted and forgotten by stakeholders. The developed information system uses the earned value model to measure the project and projects group efficiency. It also became possible to asset the impacts generated for the projects and compare with the established goals.

KEY-WORDS: Project Management Office; Project Portfolio Control; Reduction Cost Project; Earned Value.

1 INTRODUÇÃO

Vários autores (ARCHIBALD, 1992; CLELAND; KING, 1988; KERZNER, 2006; VALERIANO, 1998) afirmam que a gestão de projetos é uma das ferramentas essenciais à sobrevivência das

¹ Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; livia.arcala@gmail.com

² Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; remo@usp.br

empresas no ambiente competitivo que se estabeleceu nas últimas décadas na medida em que as ações estratégicas são implementadas através de projetos.

A pressão pelo lançamento de produtos inovadores, em prazos curtos e com baixo custo, levou as organizações a buscarem processos de desenvolvimento coordenado e controlado. Muitas vezes, em mercados com uma alta fidelidade à marca e ao produto, projetos de melhoria de produtos atuais permitem um ganho de eficiência que gera reduções substanciais de custos operacionais.

Este artigo apresenta um caso sobre acompanhamento de uma carteira de projetos. Por falta de uma rotina formal de controle, havia uma grande dificuldade de saber o status da maioria dos projetos em um determinado momento. A empresa, que tem mais de 100 anos, está no Brasil há quase 80. A carteira de projetos tratada neste artigo refere-se a projetos de redução de custo de uma de suas linhas de bens de consumo.

Como resultado, é proposta uma rotina de monitoramento e controle dos projetos da carteira que atualiza um banco de dados a partir do qual é possível gerar relatórios com diferentes níveis de agregação da informação.

Na próxima seção é feita uma breve revisão bibliográfica sobre escritório de projetos. A seção seguinte apresenta a metodologia do trabalho e na sequência é apresentado o estudo de caso. Por fim, as considerações finais são apresentadas destacando as principais contribuições já identificadas e os possíveis desdobramentos deste trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

Uma estrutura dos processos de gestão de projeto pode contribuir significativamente para a eficiência de seu gerenciamento, pois define a sistemática que irá determinar a entrega do trabalho no prazo e no custo determinados previamente. Dado o aspecto temporário e interdepartamental dos projetos, eles podem, eventualmente, gerar algum tipo de dificuldade de alinhamento com a estrutura organizacional. Mesmo em organizações projetizadas ou com estruturas matriciais, a sinergia e a integração da gestão dos projetos podem ser muito difíceis de serem obtidas.

Neste contexto, os escritórios de projetos (PMO – Project Management Office) configuram um núcleo de competências que procura assegurar ganhos de eficiência na gestão dos projetos. Estas unidades organizacionais permitem a consolidação da área de gestão de projetos de uma companhia, incorporando este conceito à cultura organizacional.

Os PMOs podem ser definidos como

uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos (Daí; Wells, 2004 *apud* CARVALHO; RABECHINI JR., 2006).

Ou seja, os escritórios de projeto podem ajudar os gerentes a transformar as estratégias das empresas em resultados por meio das ferramentas de gestão de projetos.

Kerzner (2006) cita diversos pontos positivos do estabelecimento de um escritório de projeto:

- a) visão geral do portfólio de projetos, permitindo decisões mais assertivas, melhor planejamento de capacidade e priorização;
- b) padronização de operações e processos;
- c) mais eficiência e eficácia nas operações;
- d) menor necessidade de reuniões;
- e) acesso mais rápido e fácil a dados importantes (pois estão concentrados em um mesmo lugar).

Para que o escritório de projetos seja mais bem-aceito pelos funcionários, é importante que sua missão e seus objetivos sejam estabelecidos antes de sua implementação.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2006) e Kerzner (2006), os objetivos básicos de um escritório de projetos são:

- a) aprovar propostas de projetos com base em análise de riscos e aplicação de metodologias de práticas melhores em gestão de projeto;
- b) auxílio aos gerentes na aplicação de ferramentas de gestão de projetos, como formulários e padrões;
- c) realizar a revisão e a supervisão dos projetos;
- d) garantir o arquivamento apropriado da documentação dos projetos;
- e) promover a maturidade de gestão de projetos na empresa com o desenvolvimento e a atualização de metodologia e treinamento dos funcionários;
- f) registrar e centralizar informações aprendidas com os projetos;
- g) garantir a aplicação sistemática dos sistemas e processos comuns exigidos para a melhor execução de programas;
- h) focalizar no aperfeiçoamento do processo enquanto as equipes de projetos se concentram na execução bem-sucedida do programa.

Apesar de alguma semelhança, a literatura mostra diferentes tipologias sobre escritório de projetos (PMO – Project Management Office). Foram selecionadas duas visões para serem apresentadas neste trabalho, por configurarem exemplos de abrangência diferentes.

Kerzner (2006) mostra uma abordagem de certa forma generalista da classificação de escritório de projetos, fazendo uma divisão baseada no tipo de projetos gerenciados por um determinado departamento:

- a) Funcional: gerenciamento de recursos para os projetos de um departamento específico.
- b) Grupo de clientes: gerenciamento de projetos/clientes comuns, visando a uma melhor comunicação.
- c) Corporativo: atende toda a corporação e é focado em questões estratégicas.

Dinsmore (2006) adota a participação na estratégia e nos resultados como critério para divisão, o que gera quatro tipos de escritório de projetos:

- a) Project Support Office (PSO): é responsável pelo suporte aos gerentes de projeto, oferecendo serviços administrativos, ferramentas de gestão e auxílio ao planejamento e desenvolvimento dos projetos. Os PSO não possuem responsabilidade sobre os resultados obtidos.

Project Management Center of Excellence (PMCOE): possui experiência em projetos, sendo responsável por incorporar as ideias de Gestão de Projetos à cultura organizacional da empresa. É encarregado pelas metodologias, mas não possui responsabilidade sobre os resultados alcançados pelos projetos.

- b) Program Management Office (PrgMO): é necessário que detenha poder, liberdade para determinar prioridades e controle em relação às estratégias. Possui em seu escopo de trabalho o gerenciamento dos gerentes de projeto e é responsabilizado pelos resultados obtidos.
- c) Chief Project Officer (CPO): é o tipo de escritório de projeto mais completo e com o maior número de atribuições. Deve estar envolvido na estratégia do negócio, nas decisões que culminem em um novo projeto, na priorização e negociação de recursos, no gerenciamento dos projetos em nível empresarial, na disseminação e conscientização dos funcionários sobre a importância da Gestão de Projetos, na avaliação do desempenho do portfólio, entre outras atividades.

O escritório de projetos é o centralizador do conhecimento em gestão de projetos na empresa, e para que possa armazenar todos os dados, pode utilizar um sistema de informação. Os sistemas de informação propostos por Kerzner (2006) são compostos pelos seguintes grupos: mensuração de valor agregado, gerenciamento de riscos, falhas de desempenho e lições aprendidas.

3 ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS/PROGRAMAS: USO DE METODOLOGIAS RECONHECIDAS MUNDIALMENTE

Uma metodologia de projetos, segundo Kerzner (2006), é de grande utilidade para sustentar a execução de um projeto, apoiando o planejamento e controle do mesmo. Cleland e King (1988) argumentam que é importante que se formem padrões e planos que permitam que o projeto seja desenvolvido adequadamente durante seu ciclo de vida e que forneçam as informações necessárias aos *stakeholders*. Como exposto por Meredith e Samuel Júnior (2003), em empresas com pouco foco na gestão de projeto, em geral, as informações necessárias aos gerentes de projetos estão desatualizadas, desorganizadas, incompletas ou com erros. É importante que se tenha uma sistemática que inclua registros armazenados em um sistema de informação para que os dados estejam disponíveis imediatamente, permitindo aos gerentes de projeto tomar decisões fundamentais rapidamente.

Nesta seção serão apresentados conceitos e estudos de caso de aplicações de metodologias baseadas no PMBOK e reconhecidas mundialmente, e que são apresentados pela literatura de gestão de projetos.

A escolha de uma metodologia para reger as carteiras de projetos em uma organização promove maior eficiência durante a execução de um projeto, além de aumentar a confiabilidade dos clientes em relação à gestão da empresa. Para uma organização de grande porte, que busca todos esses aspectos e possui espaço para a aplicação de programas estruturados, é pertinente e útil adotar padrões e fluxos bem estabelecidos.

Apesar de importante, não é simples criar uma metodologia. Muitas vezes, as empresas trilham caminhos errados ao escolher metodologias diferentes para diferentes tipos de projetos – fazendo com que seus funcionários tenham que lidar com diversos padrões ao mesmo tempo – ou ao criar ferramentas que não estejam integradas à sua metodologia. Mas se as empresas acertam na escolha,

surtem benefícios evidentes que auxiliam no rumo à maturidade: menor número de mudanças durante a execução do projeto e planejamento efetivo de processos.

Criar uma metodologia de projetos demanda grandes esforços por parte da empresa, portanto é mais conveniente quando se tem uma carteira de projetos mais complexa. Além disso, não é necessário criar uma metodologia nova, já que existem muitos modelos que podem ser adaptados à realidade de cada negócio com eficiência. Também pode-se aliar a isso as diversas abordagens já utilizadas na empresa, buscando as melhores práticas.

Previamente ao trabalho de estudo de metodologias, é importante definir claramente os problemas que a organização enfrenta em relação à gestão de projetos e que deverão ser resolvidos com a criação de uma metodologia. Os mais comuns, segundo Archibald (1992) e Kerzner (2006), são:

- a) falta de apoio da gerência em relação à gestão de projetos;
- b) falta de ferramentas que proporcionem informação rápida sobre o projeto para tomada de decisões;
- c) uso de múltiplas metodologias;
- d) falta de treinamentos;
- e) falta de comunicação periódica para revisão dos projetos;
- f) pouca utilização de ferramentas e técnicas de gestão de projetos, culminando em perdas devido a atrasos e custos excessivos.

4 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido através de três grandes etapas. Nos primeiros quatro meses foram observadas as práticas utilizadas na gestão desta carteira de projetos e os padrões de comportamento dentro da organização. Num segundo momento, após a revisão da literatura relacionada com o tema, passou-se a discutir com as pessoas-chave da organização as alternativas. Por fim, uma proposta foi elaborada e implantada.

Esta abordagem foi escolhida porque um dos autores deste artigo atuava na organização e estava envolvido com a resolução do problema que se apresentava – acompanhamento e controle dos projetos de redução de custos. As principais fontes de dados foram os registros existentes na organização a respeito desses projetos e as entrevistas com gerentes e técnicos envolvidos.

Assim, este estudo de caso possui algumas semelhanças com uma pesquisa-ação, apesar de não ter seguido o rigor metodológico subjacente a esta abordagem.

5 ESTUDO DE CASO

O Departamento de Inovação (DI) tem estrutura regional, com recursos em todas as Américas. É dividido internamente em alimentos e higiene, e cada grupo possui um time dedicado à América do Norte e outro à América Latina, sendo que o estágio realizado pela autora está focado em alimentos para a segunda localidade. O DI é responsável pela interface das áreas de gestão de material mundial e local com os outros times que desenvolvem os projetos de inovação. Possui, assim, um papel de gerenciador dos projetos e intermediador das informações, tendo liberdade para emitir opiniões quando isso for pertinente e benéfico ao processo.

Os produtos da área de alimentos são divididos em categorias: Derivados de Tomates; Margarinas, Molhos e Sorvetes; e Bebidas. Os projetos são redução de custo dos produtos em linha. Estas reduções de custo sempre envolvem, de alguma forma, aspectos ligados ao relacionamento com os atuais fornecedores atuais e/ou desenvolvimento de novos fornecedores. São projetos ligados a mudanças nos processos de compra de materiais que não sejam percebidas explicitamente pelo consumidor, nem sejam veiculadas por meios de comunicação, e que têm o objetivo principal de trazer benefícios econômicos à companhia. São projetos de menor duração (de seis meses a um ano), com poucas pessoas envolvidas. Esse tipo de projeto é importante à empresa, no entanto, ainda não se investiu muito na estruturação deles.

O acompanhamento dos projetos era feito basicamente por uma planilha com informações relevantes: nome do projeto, código, pessoa responsável no departamento de material, pessoa responsável em P&D, data de início, risco associado (termo que será detalhado nesta seção), categoria, potencial redução de custo e comentários.

Apesar de já serem utilizadas algumas ferramentas da gestão de projeto, como reuniões de *follow up* e preenchimento de alguns documentos de controle, não havia um uso regular destes procedimentos.

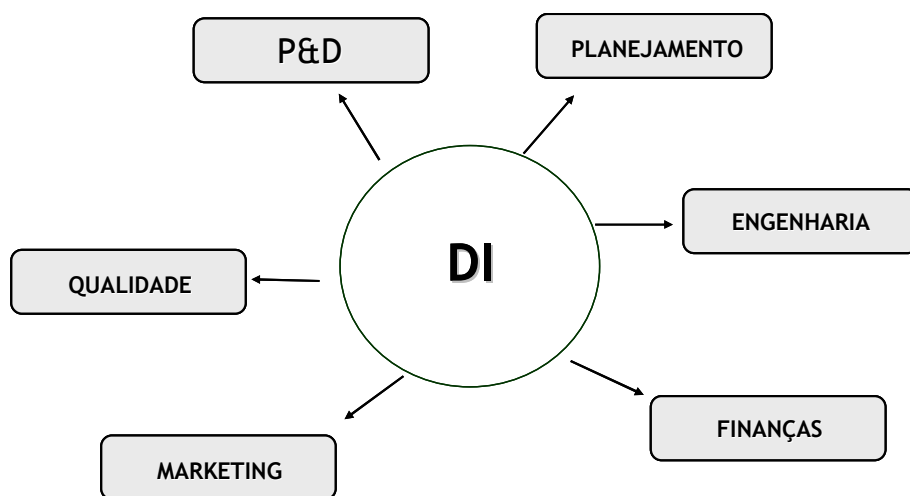


FIGURA 1 – Interfaces do DI

Dentro da organização os projetos são divididos nas seguintes categorias:

- a) Negociação: condição comercial favorável ao negócio (redução de custo de aquisição de materiais) obtida pela equipe do Departamento de Materiais. É o único tipo de projeto que não necessita de envolvimento de recursos de P&D para seu desenvolvimento, já que não há alterações no produto/processo.
- b) Troca de fornecedores: desenvolvimento de novos fornecedores para as matérias-primas compradas atualmente, com os objetivos principais de ter maior poder de negociação (ou seja, não estar limitado aos preços de um único fornecedor) e possuir um fornecedor backup caso o atual sofra algum dano imprevisto. Geralmente, esses projetos vêm acompanhados de uma redução de custos na aquisição do material advindo de melhores negociações ou

substituição de um material atual por um similar do novo fornecedor, que possui menor preço.

- c) Troca de material atual por material similar: mudança na formulação do produto com alteração/troca de matéria-prima ou alteração em sua embalagem, utilizando-se um material similar ao atual. Dependendo de como será o resultado da especificação final do produto, o projeto será enquadrado em uma categoria, conforme a FIGURA 2.
- d) Otimização de especificação: mudança na formulação do produto com alteração/troca de matéria-prima, utilizando-se um material diferente do atual, mas que desempenha função similar e reduz o custo.
- e) Otimização de formulação: mudança na formulação sem troca de matéria-prima, mudando-se os percentuais dos materiais para obter redução de custo.

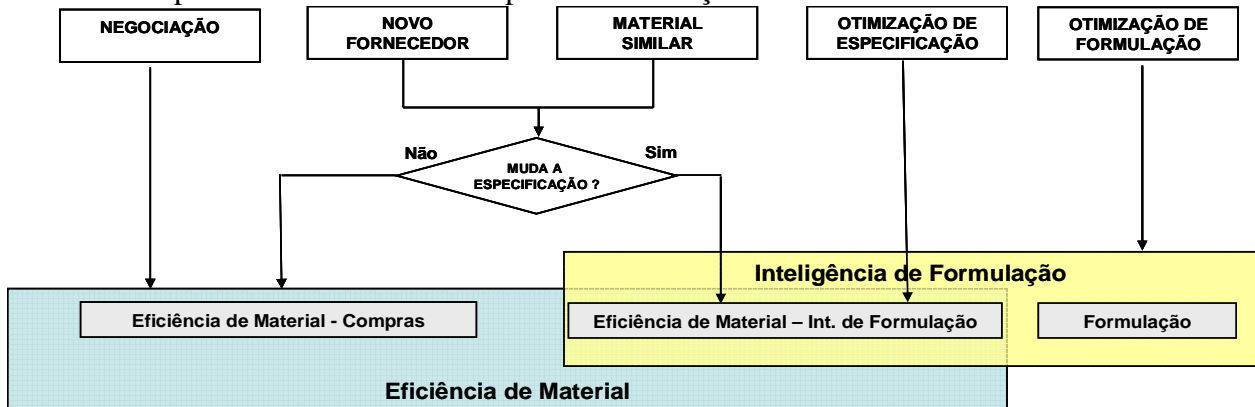


FIGURA 2 – Tipos de projetos

Como já dito acima, o Departamento de Inovação estudado tem em seu escopo os projetos das categorias Derivados de Tomate (TO); Margarinas, Molhos e Sorvetes (MMS); e Bebidas (BB).

Cada categoria possuía, no momento do estudo, cerca de 30, 100 e 20 projetos, respectivamente, que juntos geram uma economia de mais de 10 milhões de euros.

O valor economizado entregue à companhia em cada projeto pode chegar a alguns milhões de euros, sendo que a distribuição aproximada está representada na TABELA 1.

Pode-se notar que a maior parte dos projetos (55%) entrega uma economia média, de até 100 mil euros. Já os grandes projetos configuram porcentagem pequena no número total de projetos (5%).

TABELA 1
Distribuição dos Projetos

Categoria (euros)	Número de projetos
Entre 1.000 e 10.000	30
Entre 10.001 e 100.000	83
Entre 100.001 e 500.000	30
Acima de 500.000	7

A duração ideal destes projetos é de seis meses a um ano, no entanto, a duração pode chegar a dois anos – em geral, devido à falta de recursos para o acompanhamento dos processos ou à falta de foco sobre alguns projetos, que acabam se perdendo. Muitos projetos têm seu trabalho iniciado, mas acabam cancelados, pois sofreram grandes atrasos, perdendo a prioridade.

6 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

O ciclo de vida dos projetos possui quatro fases principais: (i) ideias, (ii) análise de viabilidade, (iii) análise da capacidade, e (iv) implantação (Figura 3). Na primeira – ideias – é feito um desenvolvimento conceitual do projeto em termos das linhas principais a serem seguidas. O resultado das atividades (menos estruturadas) desta fase é o termo de abertura do projeto (*kick off document*).

Na etapa seguinte – análise de viabilidade – é feita uma análise mais detalhada do potencial, das características do projeto, e é feita uma estimativa do ganho a ser obtido com o projeto em termos da redução de custo que ele trará à organização durante um ano.

Na terceira etapa – análise da capacidade – as atividades de detalhamento das alterações de produto e/ou de processo geram informações da seguinte natureza:

- a) Cotações de novos materiais
- b) Volumes planejados
- c) Fórmulas fechadas
- d) Estudo de caso financeiro
- e) Investimentos necessários
- f) Recursos de P&D alocados

Por fim, na etapa de implantação, as ações se voltam para a transferência do projeto para produção. As informações que caracterizam o final desta etapa são:

- a) Relatórios de teste
- b) Aprovação final da fábrica
- c) Documento de fechamento

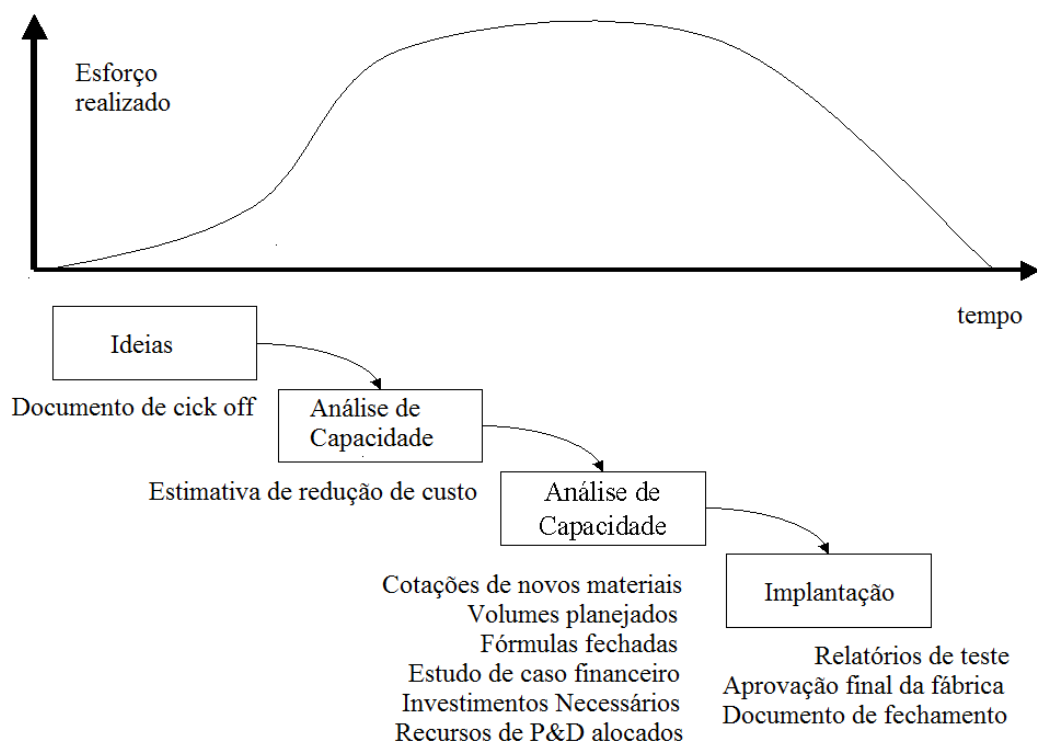


Figura 3 - Ciclo de vida dos projetos

7 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Nas entrevistas com os gerentes e profissionais das áreas envolvidas no desenvolvimento destes projetos, algumas críticas eram comuns:

- Os remetentes de novas ideias ainda não incorporaram a cultura de comunicar os projetos ao DI antes que se iniciem as atividades para seu desenvolvimento, 50% dos projetos atuais não tiveram o Project Charter preenchido antes das etapas de desenvolvimento e do início de testes.
- Pelo grande número de projetos e por não haver um fluxo regular de informações, existe certa dificuldade por parte dos gestores em manter todas as iniciativas atualizadas.
- A ferramenta oficial de gerenciamento dos projetos (uma planilha com as informações importantes) não possui recursos que possibilitem ao DI ter uma visão geral dos projetos, por exemplo, saber exatamente quantos projetos estão no prazo/atrasados.
- Falta visibilidade dos projetos existentes, ou seja, não há um fluxo de trabalho bem estabelecido entre o DI e as áreas de interface (excluindo P&D). Em geral, elas são informadas dos projetos apenas quando sua intervenção é necessária, muitas vezes deixando pouco tempo de manobra para ações mais detalhadas.
- Inconsistência de fluxos de trabalho entre as diferentes categorias.
- Os altos executivos ainda não encaram a gestão destes projetos como uma atividade profissional e permitem que sejam gerenciados de forma informal através da experiência corporativa dos funcionários.

Além dos dados qualitativos, também serão apresentados dados quantitativos, obtidos pelo histórico a partir de janeiro de 2008 de uma planilha de acompanhamento mantida pelo DI. É importante salientar que esses números são aproximados, já que não existia um relatório estruturado para o acompanhamento dos resultados.

Os tempos de duração dos projetos nas categorias de MMS são apresentados na TABELA 2. O tempo médio dos projetos foi obtido a partir de média simples entre os tempos de todos os projetos e nota-se que ele está acima do tempo ideal de duração, que é de seis meses a um ano.

TABELA 2
Duração dos projetos

Elemento	Tempo (anos)
Tempo médio dos projetos	1,2
Projeto de menor duração	0,42
Projeto de maior duração	2

Já a entrega dos projetos em 2009 pode ser visualizada pela TABELA 3. Neste ponto, é importante notar que mais de 50% dos projetos foram entregues com atraso ou têm previsão de atraso para sua finalização.

TABELA 3
Entrega dos projetos

Elemento	Número de projetos
Com expectativa de atraso	60
Dentro do prazo	30
Cancelados	10

Percebe-se que o gerenciamento é feito de acordo com a experiência profissional dos gestores, e a maioria dos processos existentes não foi construída com base em metodologias reconhecidas pela literatura. A maioria das decisões estratégicas são tomadas pelos gerentes intermediários, mostrando pouco interesse da alta cúpula.

Devido a este fato e ao baixo reconhecimento da gestão de projetos como uma atividade profissional, os funcionários de base envolvidos nos projetos dedicam poucos esforços a seu andamento, o que acaba concentrando grande carga de trabalho no DI, dificultando a atualização do portfólio no dia a dia.

Esta deficiência na gestão provoca atrasos no cumprimento de prazos, menor eficiência na redução dos custos, menor controle sobre os projetos em desenvolvimento e sensação de desconforto dos *stakeholders* em relação à transparência do andamento dos projetos.

8 PROPOSTA

Em função da situação descrita acima, foram propostos alguns procedimentos para formalização do processo de acompanhamento através da criação da função de um escritório de projetos.

O PMO proposto é, conforme classificação apresentada anteriormente, do tipo Corporativo, dado que não é focado em projetos específicos de uma área, mas atende iniciativas que se relacionam com a estratégia da empresa. Especificamente, foi proposto o estabelecimento de um escritório de projetos que esteja entre o Program Management Office e o Chief Project Office, pois participa de muitas decisões estratégicas relacionadas ao negócio como um todo, ainda que não seja o responsável final pelos resultados dos projetos.

Com o objetivo de expor as funções do escritório de projetos proposto, são estabelecidos os seguintes pontos:

- a) Disponibilização de ferramentas de gestão de projetos: relatórios padrão, modelos de documentos para os marcos de projeto e modelos de rede de projeto.
- b) Supervisão e avaliação dos projetos da carteira: comunicação e controle.
- c) Arquivamento e disponibilização de documentos.
- d) Garantia da aplicação sistemática das ferramentas estabelecidas pelo time de projetos com o objetivo de obter maior eficiência.
- e) Melhoria contínua de processos e padrões.
- f) Interface eficiente entre Departamento de Compras e os outros envolvidos nos projetos, incluindo participação nas decisões.
- g) Negociação de recursos.
- h) Interface com *stakeholders* de alto nível.

O documento de *kick off* do projeto (*Project Charter*) deverá conter dados que serão de utilidade para a equipe de projeto em seu desenvolvimento:

- a) Nome do projeto
- b) Código provisório do projeto
- c) Código e descrição do material enfocado pelo projeto
- d) Criador do projeto
- e) País
- f) Risco
- g) Redução de custo proposta
- h) Tipo de projeto (um dos cinco tipos apresentados anteriormente - Negociação, Troca de fornecedor, Troca de material, Otimização de especificação ou Otimização de formulação)
- i) Descrição do projeto com: pontos principais, escopo, fornecedores, categoria e fábrica impactada
- j) Premissas utilizadas para a criação do projeto: custo do material atual e proposto (quando aplicável), complexidade, tempo de implantação, entre outros

Em relação à sistemática de obtenção dos dados dos relatórios, pode-se fazer a seguinte divisão:

- a) Dados atualizados nas reuniões mensais com o time de projetos: custos inferidos até o momento, problemas de execução, fase do projeto, risco do projeto até o momento, investimento calculado, aprovação de projetos e alocação de recursos humanos.
- b) Dados retirados diretamente ou calculados a partir da planilha de acompanhamento: escopo, valores de redução de custo, fornecedores, porcentagem de projetos atrasados, número total de projetos, número de projetos novos, número de projetos sem *Project Charter*, número de projetos já implantados no ano, número de projetos cancelados no ano, principais projetos e índices de desempenho (EVA).

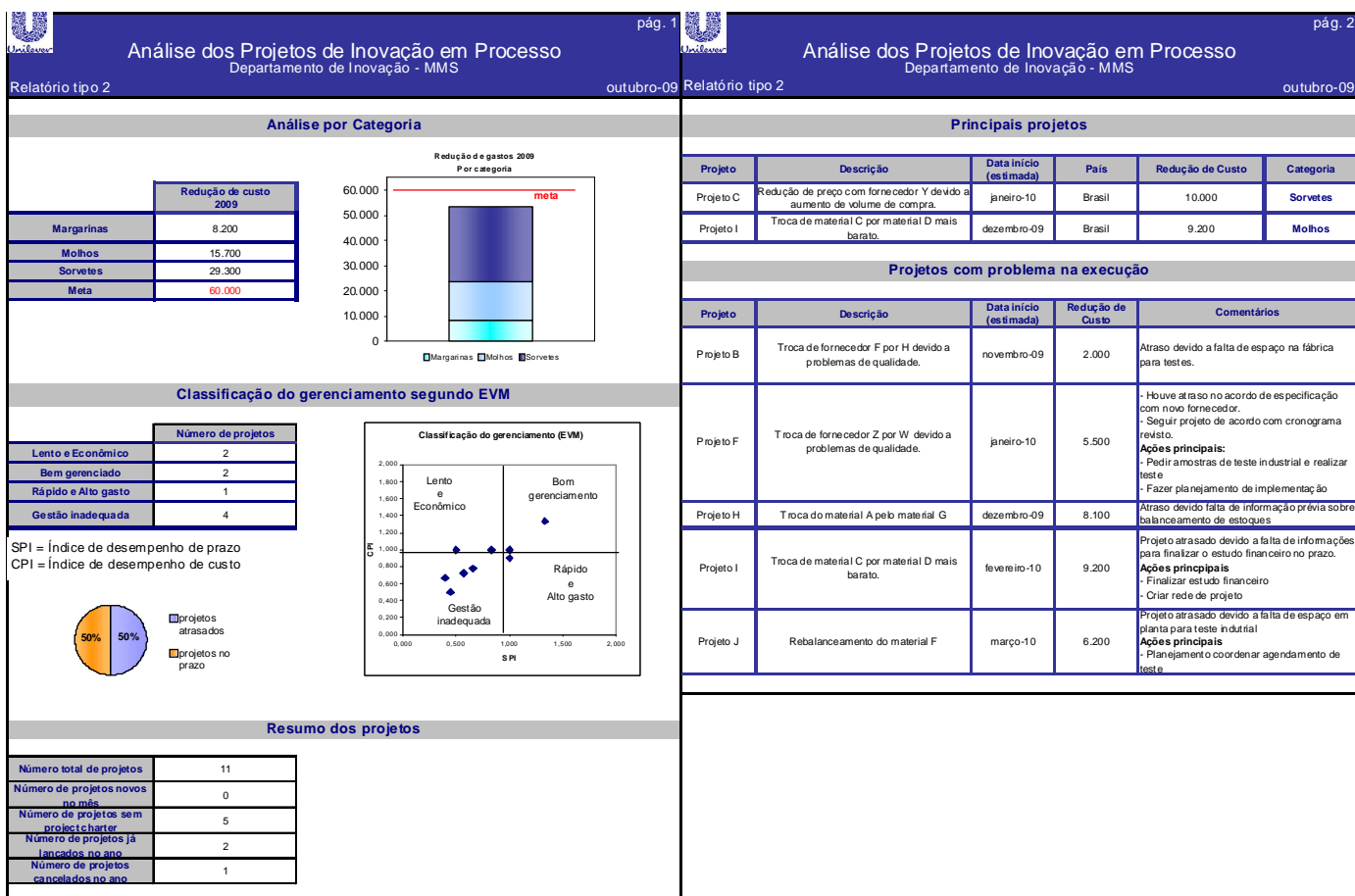
- c) Dados retirados da rede de projeto, que deverá ter as ações atualizadas periodicamente por cada responsável: datas de testes e resultados e data de implantação.
- d) Dados extras: metas de redução de custo anual estabelecidas pela liderança da empresa.

Determinou-se que a alta gerência (diretores e vice-presidentes) necessita de informações de cunho mais estratégico, para que tenha uma visão geral e tome decisões ligadas ao negócio como um todo. Assim, é importante para este público receber informações agregadas e análises relativas ao desempenho do conjunto de projetos, conforme o modelo da **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, que possui interface amigável e de rápido entendimento. A comunicação será feita (por meio da reunião com os executivos) uma vez por trimestre, para seguir uma prática já comum na organização de divulgação de resultados.

Como já exposto anteriormente, é proposto pela autora que todo tipo de comunicação seja feita pelo DI, portanto todos os relatórios serão elaborados e divulgados por este departamento. Os relatórios serão codificados de acordo com o público alvo, para que a segmentação da informação não seja explicitada, evitando assim desconforto entre os funcionários.

No documento destinado à alta gerência serão apresentadas as informações relevantes aos destinatários (já determinadas pelo plano de comunicação) por meio de gráficos e tabelas. Uma das análises feitas neste ponto é a do desempenho da carteira de projetos. Foi utilizado como base o modelo do EVM (*Earned Value Management*). A partir dos dados de custo e progresso dos projetos, foi possível calcular os índices de desempenho de prazo (SPI) e de custo (CPI).

Quatro gerentes da organização mostraram preferência pela apresentação apenas da matriz de desempenho, por integrar em apenas um gráfico a visualização do portfólio como um todo e de cada projeto individualmente. Assim, não será utilizado o gráfico de relação entre PV, AC e EV, sendo que os resultados serão mostrados pela matriz de desempenho. Os dados utilizados para a obtenção do EVA deverão ser atualizados pelo DI na reunião de acompanhamento mensal.



9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de projetos tornou-se ferramenta importante à competitividade das empresas no ambiente dinâmico dos negócios que está sendo apresentado nas últimas décadas. Principalmente para empresas focadas em inovação, em que existe grande pressão para lançamento de novos produtos em pouco tempo e com baixo custo, é essencial que se busquem processos coordenados e controlados que possam diferenciá-las da concorrência.

O primeiro passo do estudo foi uma análise dos projetos de maneira quantitativa e qualitativa. Concluiu-se, por meio do histórico desde 2008, que, na média, os projetos não eram finalizados dentro do prazo previsto. Além disso, com a realização de entrevistas e reuniões, foi detectado que a maioria dos *stakeholders* envolvidos não possui visão geral do portfólio, e ainda não considera que a gestão de projetos é uma ferramenta que agrega valor ao seu produto final e a todo o processo. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar a carteira de projetos de redução de custo da unidade de negócio alimentícia, entender seus pontos de fraqueza e buscar meios para melhorar o trabalho realizado por este time de projetos e, consequentemente, os resultados obtidos por ele.

Com o objetivo de dar uma maior visibilidade ao processo de controle destes projetos, algumas ações foram propostas:

- a) Determinação do Ciclo de Vida e Marcos, para uma melhor visualização e controle das fases dos projetos.
- b) Gestão do Controle, com objetivo de checar o andamento dos projetos por meio de reuniões mensais de acompanhamento e comunicar resultados aos stakeholders por meio de relatórios

elaborados a partir das informações coletadas ao longo das reuniões e do dia a dia dos projetos.

- c) Aplicação dos procedimentos de controle/acompanhamento propostos: criação de um sistema de informação para armazenar, organizar e distribuir os dados dos projetos, atribuindo maior confiabilidade à metodologia.

Estes procedimentos já estão implantados há quatro meses, e os resultados observados são bastante animadores. A possibilidade de se obter rapidamente um retrato dos projetos individuais e de subgrupos dos projetos está permitindo uma análise mais precisa dos problemas estruturais e conjunturais que estes projetos enfrentam. Essa visão geral da carteira de projetos também tem contribuído com uma análise crítica de sua composição e com seu alinhamento à estratégia da organização.

REFERÊNCIAS

ARCHIBALD, Russel D. *Managing High-Technology Programs and Projects*. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 1992.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. *Construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas; 2006.

CLELAND, David I.; KING, William R. *Project Management Handbook*. 2. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988.

DINSMORE, Paul C. *The AMA Handbook of Project Management*. 2. ed. New York: AMACOM - American Management Association, 2006.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2006.

MEREDITH, Jack R; SAMUEL JR., Mantel J. *Administração de projetos: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 2003.

VALERIANO, Dalton L. *Gerência em projetos – pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. São Paulo: Makron Books, 1998.

VERZUH, Eric. *MBA compacto, gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2000.