

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

Tiago André Portela Martins; Sefisa Quixadá Bezerra; Luís André Aragão Frota

Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, [tiago10andre@gmail.com](mailto:tiago10andre@gmail.com); Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, [sefisaquixada@gmail.com](mailto:sefisaquixada@gmail.com); Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, [luisandrearagao@yahoo.com.br](mailto:luisandrearagao@yahoo.com.br).

**Resumo do artigo:** O varejo cearense é formado por pequenas mercearias com estrutura informal de controles administrativos, financeiros e de processo, e que tendem a se profissionalizar como estratégia de sobrevivência. Pesquisas abordam projetos como um meio de alcançar os objetivos do plano estratégico organizacional. O varejo exige a tomada de muitas pequenas decisões e poucas grandes, dificultando a implementação da estratégia. Procuramos trazer reflexões sobre a forma que as varejistas da cidade de Sobral gerenciam projetos ao necessitar dos mesmos. O objetivo desse trabalho é comparar as práticas das empresas varejistas na execução de projetos com as práticas utilizadas internacionalmente, para que, em última instância, possa-se descrever o desempenho dessas empresas e sua relação com projetos trabalhados apontando erros, sugerindo possibilidade de caminhos alinhados com as melhores práticas existentes. Este estudo consiste numa análise quantitativa e descritiva de um grupo de 100 empresas do ramo varejista do município de Sobral/CE. Aplicou-se questionário baseado na escala *Likert* contendo 16 questões objetivas, acerca das características gerais da empresa e práticas importantes sobre escopo, prazo e custo. O valor gerado pela escala classificou categoricamente as entrevistadas, agrupando seu nível de gerenciamento em projetos em: crítico, baixo, moderado e alto. A maioria das empresas (71%) relataram realizarem entre 1 e 4 projetos por ano e Plano de Negócios, Pesquisa de Mercado e Expansão de Lojas estão entre os tipos de projetos mais trabalhados recentemente. Com base no estudo podemos inferir que as empresas varejistas da região norte não utilizam as ferramentas de gerenciamento de projetos em sua totalidade e de maneira constante, configurando-se como um hábito ainda não enraizado na cultura de tais empresas.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos, Triângulo de Ferro, Varejo.

### INTRODUÇÃO

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

Morioka e Carvalho (2014) afirmam que para empresas como as do ramo varejista a execução de projetos tem como principal função sustentar as atividades estratégicas e não rotineiras da organização.

Há uma carência de pesquisas inovadoras com soluções para gerenciamento de projetos, principalmente no que se refere a empresas de menores portes. O que existe de inovação nas pesquisas relacionada a projetos aponta para aspectos como competitividade (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011) e construção de vantagem competitiva (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009) como um meio de direta ou

(83) 3322.3222

contato@joinbr.com.br

[www.joinbr.com.br](http://www.joinbr.com.br)

indiretamente, alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização (PMI, 2013).

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

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

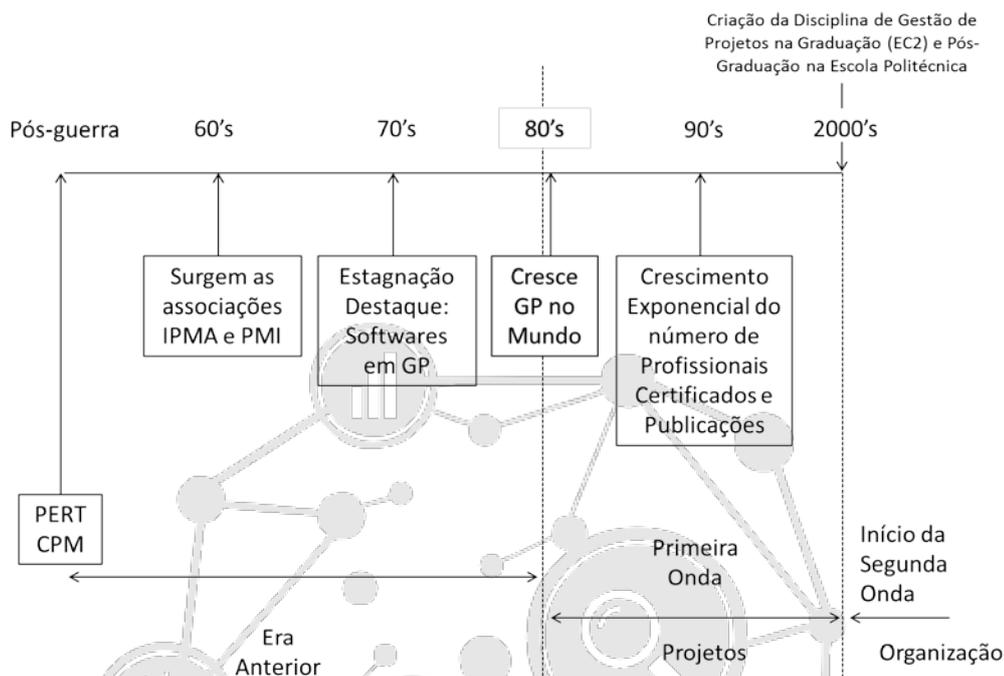
Frente a essa contextualização, procuramos trazer reflexões a respeito de que forma as empresas varejistas da cidade de Sobral utilizam as práticas do gerenciamento de projetos quando necessitam que tais atividades sejam realizadas.

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

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

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

Os estudos em Gestão de Projetos se iniciam nos anos 1960, mas apenas nos anos 1990 a área se consolida, criando identidade própria. Durante as décadas de 1980 e 1990 deu-se a primeira onda de gestão de projetos e as boas práticas de gerenciamento de projeto se consolidaram (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011). As principais fases evolutivas deste processo são ilustradas na Figura 1.



Fonte: Carvalho; Rabechini Jr. (2011).

Figura 1. Evolução do gerenciamento de projetos

De acordo com a Figura 01, percebe-se que muitas empresas perderam a primeira onda. Como soluções para este atraso inicial estão sendo trabalhados em muitas organizações os chamados Escritórios de Projetos ou *Project Management Office (PMO)*, que atuam como elementos de integração dos vários esforços (produção, marketing, finanças, pessoal, etc.) existentes na empresa (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Os trabalhos de PMI (2013) não fornecem uma estrutura para conduzir uma organização à maturidade em gestão de projetos, contudo, existem modelos disponíveis na literatura que analisam e medem o desempenho e progresso das organizações em suas 10 áreas de conhecimento de projetos, o que, para empresas que não são voltadas diretamente à projetos mas que os utilizam recorrentemente configuram-se modelos completamente fora de seus eixo de realidade, pois na maioria das vezes tais organizações apenas priorizam o gerenciamento de parte dessas áreas de conhecimento em detrimento de outras (CARVALHO et. al., 2005).

Definir o que é sucesso em projeto depende da perspectiva da parte interessada, do tipo de projeto, da perspectiva temporal (curto, médio e longo prazo) e da unidade de análise (projeto e organização) (CARVALHO, 2016).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011) a visão tradicional de sucesso em projetos tem o foco na eficiência, analisada a partir do "triângulo de

ferro", denominação da tríplice restrição: escopo, prazo e custo. Contudo, mesmo esse tipo de avaliação do sucesso em projetos com foco limitado em eficiência sofre significativa resistência pelos times de projetos.

Pinto e Slevin (1988) propuseram que um projeto deve ser considerado um sucesso se atender à tripla restrição, mas também focar na eficácia e na satisfação do cliente.

Neste trabalho será utilizada a abordagem desenvolvida por Carvalho e Rabechini Jr. (2011) como balizador de medição de sucesso nos casos analisados. Os projetos serão avaliados mediante seu nível de atendimento, gestão e eficácia nas variáveis: escopo, prazo e custo.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo consiste em uma análise quantitativa e descritiva de um grupo de empresas do ramo varejista do município de Sobral – Ceará, no período de dezembro de 2016 a fevereiro de 2017. Essa pesquisa ainda pode ser classificada como uma pesquisa descritiva uma vez que se desenvolve sem a interferência do pesquisador e tem objetivo de observar, registrar e analisar fenômenos.

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

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

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

questões); Nível de gerenciamento em custo (4 questões).

Para o tratamento e análise dos dados foi utilizado o software de análise estatística SPSS. No caso deste estudo, procurou-se com a estatística organizar, descrever, analisar e interpretar os dados. Após a tabulação de dados, foi retirada a média dos resultados e essa média foi recategorizada como: crítico (valor entre 0 e 0,75), baixo (valor entre 0,76 e 1,50), moderado (valor entre 1,51 e 2,25) e alto (valor entre 2,26 e 3).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

As empresas varejistas apresentam nível moderado de gerenciamento de escopo em seus projetos, apresentando nessa variável uma média de 2,17 pontos da escala que varia até 3.

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

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

Com a análise realizada em cada ponto componente do triângulo de ferro é possível obter-se um quadro mais completo acerca da realidade das empresas varejistas sobralenses em se tratando de nível de gestão de projetos. Esse panorama é facilmente identificado na Tabela 1, logo abaixo:

Tabela 1. Nível de Gerenciamento de Projetos

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

Fonte: Elaboração própria.

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

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

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

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

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

As empresas geralmente definem suas atividades e sequenciam-nas, contudo, nem sempre elaboram cronogramas de acompanhamento dessas atividades, e quando o fazem, pecam por não atualizá-los já que as estimativas das atividades propostas no planejamento nem sempre se mostram acertadas. Esses fatores corroboram para a considerável relação de empresas em que os projetos não são finalizados de acordo com os prazos estipulados.

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

Os processos de gerenciamento do tempo do projeto considerados pelo PMI (2013) são a definição e sequenciamento das atividades, estimativa dos recursos e durações das atividades,

e, por fim, desenvolvimento e controle do cronograma.

As empresas têm a prática de estimar seus custos assim como definir o orçamento referencial de seus projetos de maneira prévia, contudo nem sempre as estimativas são as mais acertadas, o que corrobora para que seja bastante difícil finalizarem seus projetos cumprindo o orçamento estipulado inicialmente.

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

Segundo Terribli Filho (2011), uma estimativa é a melhor previsão possível com as informações disponíveis, sendo mais utilizadas as estimativas por analogia no início do projeto e, com o desenvolvimento e detalhamento das atividades as estimativas podem ser revisadas com maior teor de precisão.

## **CONCLUSÕES**

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

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

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

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

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

das vezes ou às vezes, seja no gerenciamento do escopo, do tempo ou do custo de seus projetos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDER, W. N.; STERN, N. Z. **Diferenciação no varejo: como conquistar um lugar privilegiado na mente dos clientes**. São Paulo: Gouvêa de Souza, 2009.

CARVALHO, M. M. **Gestão de comunicações em projetos**. Disponível em: <http://www.pro.poli.usp.br>. Acesso em: 2016.

CARVALHO, M. M. *et. al.* Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, nº 3, p. 289-299, 2005.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DATA SEBRAE inteligência para o desenvolvimento de pequenos negócios: banco de dados. Disponível em: < <http://sistema.datasebrae.com.br/#sebrae>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

EMPRESOMETRO inteligência de mercado: banco de dados. Disponível em: <<https://www.empresometro.com.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

JESUS, P. A. S.; TORRES, J. B. Método de análise da maturidade do processo de armazenagem em centros de distribuição de supermercados em Fortaleza-CE: um estudo multicase. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 9, nº 4, out-dez/2014, p. 107-123.

LUECKE, Richard. **Gerenciando projetos grandes e pequenos**. – (Harvard Business Essentials). Rio de Janeiro: Record, 2010.

MORAES, Heverton Roberto de Oliveira Cesar de et. al.. Gestão Estratégica de Projetos e o Valor de TI para o Varejo. **TAC**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, art. 1, pp. 58-75, Jul/Dez. 2016.

MORIOKA, Sandra; CARVALHO, Marly Monteiro de. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Revista Produção**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 132-143, jan./mar. 2014.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante *et. al.*. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **R. Adm.**, São Paulo, v.49, n.2, p.415-428, abr./maio/jun. 2014.

OLIVEIRA, Lisandra Valim de *et. al.*. Avaliação de desempenho e gerenciamento de projetos: uma análise bibliométrica. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, Vol. 7, N. 1. Janeiro/Abril. 2016.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. *Project success: definitions and measurement techniques. Project Management Journal*, v. 19, nº 3, p. 67-73, jan. 1988.

PRIETO, V. C.; de CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. A análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Revista Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 317-331, maio/ago. 2009.

*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. (PMI). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5ª edição. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pensilvânia, EUA, 2013;*

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