



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

LUIS RODOLFO MENDES NASCIMENTO

***OUTSOURCING EM PROJETOS: Avaliação dos benefícios da
prática em empresa varejista***

**Aracaju - Sergipe
2013.1**

LUIS RODOLFO MENDES NASCIMENTO

***OUTSOURCING* EM PROJETOS: Avaliação dos benefícios da
prática em empresa varejista**

**Monografia apresentada à coordenação
do curso de Engenharia de Produção,
como requisito parcial para obtenção
do grau de bacharel.**

**Orientador: Prof° MsC. André Maciel
Passos Gabillaud**

**Coordenador de Curso: Prof° MsC
Alcides Araújo Filho**

**Aracaju - Sergipe
2013.1**

LUIS RODOLFO MENDES NASCIMENTO

***OUTSORCING* EM PROJETOS: Avaliação dos benefícios da
prática em empresa varejista**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2013.1.

Profº Msc. André Maciel Passos Gabillaud
1º Examinador (Orientador)

Profº Msc. Thaynara Santana Rabelo
2º Examinador

Profº Esp. Kleber Andrade Souza
3º Examinador

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2013.

FICHA CATALOGRÁFICA

N244o

NASCIMENTO, Luis Rodolfo Mendes

Outsourcing em Projetos: avaliações dos benefícios da prática em empresa varejista/ Luis Rodolfo Mendes Nascimento. Aracaju, 2013. 67 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe/ Departamento de Engenharia da produção, 2013.

Orientador: Prof. Me. André Maciel Passos Gabillaud

1. Outsourcing 2. Tríplice Restrição 3. Gestão de Projetos I. TÍTULO.

CDU 658.5; 658.514 (813.7)

Dedico este trabalho aos meus pais, os quais me ensinaram que conhecimento é a ferramenta e o único bem que verdadeiramente nos pertence, minha família e amigos que me apoiaram nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter plantado em mim um sonho que hoje se realiza, e por ter me dado paciência e força de vontade nesta jornada.

Ao meu pai Ramiro, minha mãe Regina e a minha irmã Gabrielle, por terem me dado carinho e apoio sem medir esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

A minha noiva Mayara Ribeiro que, de forma especial e carinhosa, me deu forças e coragem, apoiando-me nos momentos de dificuldade.

A minha vô Raimunda (In Memoriam) que, com muita dedicação e carinho, me ensinou a nunca desistir dos meus sonhos.

Ao professor André Gabillaud pela paciência na orientação e pelo incentivo que me foi dado para minha especialização na área de gestão por projetos.

Ao coordenador do curso Alcides Araújo, pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e pela amizade.

Aos amigos da Brain Engenharia, pelo incentivo, pelo apoio constante e pelos momentos de descontração.

Agradeço ao mundo por mudar as coisas, por nunca fazê-las serem da mesma forma, pois assim não teríamos o que pesquisar, o que descobrir e o que fazer, pois através disto consegui concluir minha monografia.

*Only those who risk going too far can
possibly find out how far they can go*

(T.S. Eliot)

RESUMO

Este trabalho tem como meta apresentar os benefícios da adoção da terceirização estratégica com enfoque no gerenciamento de um projeto, sob a perspectiva da tríplice restrição. O termo terceirização estratégica, será muitas vezes substituído por sua tradução em inglês, *outsourcing*, mais usada no contexto em questão.

Expor as características do *outsourcing* e do varejo, como também apresentar os conceitos e fundamentos da gestão de projetos bem como das áreas de conhecimento pertencentes a tríplice restrição.

Será demonstrado também o modo de trabalho os processos inerentes ao gerenciamento de projetos.

Para isso será utilizado como o estudo de caso, um projeto de reforma das lojas de uma rede varejista do estado de Sergipe.

Palavras-Chaves: *Outsourcing*. Tríplice Restrição. Gestão de Projetos

LISTA DE FIGURAS

• FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	14
• FIGURA 2 – ÁREAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	25
• FIGURA 3 – GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	28
• FIGURA 4 – ESTRUTURA ANÁLÍTICA DE PROJETO (EAP)	29
• FIGURA 5 – TELA PRINCIPAL DO <i>MICROSOFT OFFICE PROJECT</i>	34
• FIGURA 6 – FICHA DE INVESTIMENTO	44
• FIGURA 7 – PLANILHA DE CONTROLE DO ESCOPO.....	46
• FIGURA 8 – CONTROLE DE CUSTOS	52
• FIGURA 9 – PLANILHA COMPARATIVA DE FORNECEDORES.....	59
• FIGURA 10 – QUADRO DE COMUNICAÇÃO.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1 – CICLO DE VIDA DO PROJETO 22
- GRÁFICO 2 – VARIAÇÃO DO ESFORÇO COM O TEMPO PARA O PROJETO 23
- GRÁFICO 3 – GRUPO DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS 24
- GRÁFICO 4 – VALOR PLANEJADO E CUSTO REAL 36
- GRÁFICO 5 – PERCENTUAL DE ATIVIDADES FORA DO ESCOPO POR LOJA 48
- GRÁFICO 6A – CUSTO DA REDE VAREJISTA *VERSUS* A EQUIPE DE PROJETOS. 54
- GRÁFICO 6B – CUSTO DA REDE VAREJISTA *VERSUS* A EQUIPE DE PROJETOS. 54
- GRÁFICO 7 – CURVA S DE AVANÇO FÍSICO 56
- GRÁFICO 8 – AVANÇO FÍSICO DE TAREFAS CRÍTICAS POR LOJA 57

LISTA DE TABELAS

- TABELA 1 – FATORES DA BOA PRÁTICA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.. 20
- TABELA 2 – CONCEITO DAS NOVE ÁREAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETO . 26
- TABELA 3 – CONCEITO DOS PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DO ESCOPO ... 28
- TABELA 4 – CONCEITO DOS PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DO TEMPO 31
- TABELA 5 – TOTAL DE ATIVIDADES DENTRO E FORA DO ESCOPO 47
- TABELA 6 – RELAÇÃO DOS CUSTOS COM O AVANÇO FÍSICO 53
- TABELA 7 – ETAPAS DO GRÁFICO DE TAREFAS CRÍTICAS..... 57

SUMÁRIO

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	15
1.1	<u>Caracterização da Organização</u>	16
1.2	<u>Objetivos</u>	17
1.2.1	<u>Objetivo geral</u>	17
1.2.2	<u>Objetivos específicos</u>	17
1.3	<u>Justificativa</u>	17
2	<u>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	19
2.1	<u>O que é <i>Outsourcing</i>?</u>	19
2.2	<u>História do <i>Outsourcing</i></u>	20
2.3	<u>Fatores determinantes para o <i>Outsourcing</i></u>	20
2.4	<u>Gerenciamento de Projetos</u>	21
2.5	<u>Ciclo de Vida do Projeto e suas Fases</u>	23
2.6	<u>Processos do gerenciamento de Projetos</u>	25
2.7	<u>Áreas do gerenciamento de Projetos</u>	26
2.8	<u>Gerenciamento do Escopo</u>	29
2.9	<u>Gerenciamento do Tempo</u>	32
2.9.1	<u>Gráfico de Gantt</u>	34
2.9.2	<u>Marcos</u>	34
2.9.3	<u>Curva S de avanço físico</u>	34
2.9.4	<u>Crashing</u>	35
2.9.5	<u>Fast Tracking</u>	35
2.9.6	<u>Microsoft Office Project</u>	35
2.10	<u>Gerenciamento de Custos</u>	36
2.11	<u>Tríplice Restrição</u>	38
2.12	<u>Varejo</u>	39
3	<u>METODOLOGIA</u>	41
3.1	<u>Método</u>	41
3.2	<u>Universo e Amostra da Pesquisa</u>	42
3.3	<u>Coleta e Análise de Dados</u>	42
4	<u>ANÁLISE DE RESULTADOS</u>	44
4.1	<u>Motivos da adoção do <i>Outsourcing</i></u>	44
4.2	<u>Gerenciamento do Escopo do Projeto de Reforma</u>	45
4.2.1	<u>Controle do Escopo do Projeto</u>	47
4.3	<u>O Gerenciamento do Tempo</u>	51
4.3.1	<u>Gerenciamento de Prazos do Projeto de Reforma</u>	51
4.3.2	<u>Controle do cronograma do Projeto de Reforma</u>	52
4.4	<u>A Necessidade do Gerenciamento de Custo</u>	53
4.4.1	<u>Gerenciamento do Custo do Projeto de Reforma</u>	53
4.5	<u>Análise dos Relatórios Gerenciais</u>	57

<u>4.6.Evidência dos ganhos obtidos através do <i>Outsourcing</i></u>	60
<u>4.7.Outros benefícios em recursos humanos, aquisições e comunicação</u>	61
<u>4.8.Recomendações Sugeridas</u>	62
<u>5.CONCLUSÃO</u>	63
<u>REFERÊNCIAS</u>	62
<u>ANEXOS</u>	65
<u>ANEXO A</u>	66
<u>ANEXO B</u>	67

1 INTRODUÇÃO

A história nos revela que com a chegada da globalização, as organizações se depararam com o problema em atender as necessidades de uma demanda que gradativamente se tornou mais exigente e restritiva. Com isso, as empresas se viram limitadas em situações cujas competências organizacionais não conseguiam, atender as exigências do consumidor em tempo hábil e com a qualidade desejada.

Para a solução desse impasse, as organizações se viraram para o modelo de Gestão por Projetos¹ que oferece recursos para minimizar estas restrições enfrentadas pelas empresas. Essa prática, inicialmente, demonstrou resultados positivos para a solução desses conflitos.

Porém, com a integração dos mercados e o aumento da competitividade, as exigências, para os gestores em busca da melhoria, começaram a se intensificar. Então como atender a demanda crescente de planos na área? Como desenvolver e controlar os projetos que estão a surgir? Esses são os desafios encarados pelas corporações que procuram permanecer ativas no cenário econômico atual.

Uma das soluções encontradas foi a adoção da prática da terceirização estratégica, ou mais comumente chamada de *outsourcing* sua tradução em inglês. Ou seja, as empresas contratantes transferem serviços ou demandas que não fazem parte do seu negócio principal para terceiros, aliviando assim as mesmas no gerenciamento e na tomada de decisões estratégicas em sua atividade fim.

Embora os serviços de *outsourcing* sejam utilizados com muita frequência, deve-se salientar que é um grande desafio usá-las, quando tratamos de projetos, pois requer muito controle e agilidade por parte do gestor de projetos para atender as expectativas do cliente (empresa contratante) e da sua equipe.

Diante dessa perspectiva, este trabalho procura conciliar o conceito de *outsourcing* com as ferramentas e metodologias de gerenciamento por projetos,

¹ “Gestão por projetos é o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto” (KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006. p.15).

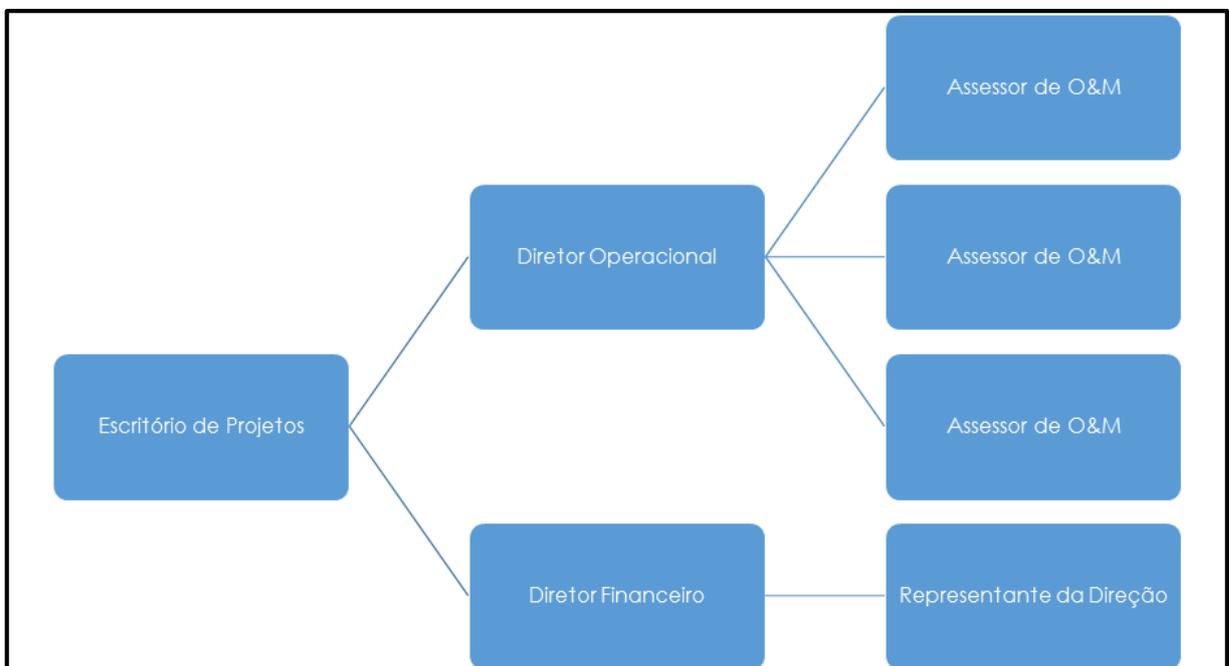
baseando-se na análise do escopo, prazo e custo, a fim de mostrar como as organizações podem alavancar seus resultados sem ter que fazer uma reorganização corporativa ou reestruturação no seu quadro de colaboradores.

1.1. Caracterização da Organização

A empresa referente a este estudo atua na área de consultoria de projetos no estado de Sergipe operando principalmente em empresas de pequeno e médio porte, tendo o seu foco nas áreas de produção industrial, manutenção, obras civis e treinamentos corporativos.

A empresa possui um escritório de projetos que a assessora na administração das suas demandas e na integração das nove áreas de conhecimento da gestão de projetos. Ela subdivide-se em um organograma como é mostrado na Figura 1.

Figura 1 – Organograma do escritório de projetos



Fonte: Consultoria de Projetos (2013)

A empresa na administração dos seus projetos segue as boas práticas de gerenciamento que são disponibilizadas pelo PMI (*Project Management Institute*) e

usa as diversas ferramentas que são mencionadas no PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) que é o guia mais reconhecido no Brasil e no Estados unidos na elaboração de projetos.

Embora a consultoria tenha como base, na elaboração e na gerência dos seus projetos, as boas práticas do PMI e use as ferramentas mencionadas no PMBOK, em alguns projetos específicos não necessário aplicar todas as ferramentas, pois, a aplicação dessas depende do porte, do nível de amadurecimento e das características de gestão das empresas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Avaliar os benefícios quando se faz a adoção da prática de *outsourcing* em uma empresa varejista através da tríplice restrição em projetos.

1.2.2. Objetivos específicos

- Descrever a situação motivadora da adoção da prática de *outsourcing* pela empresa varejista.
- Explanar sobre as áreas de gerenciamento de escopo, prazo e custo no projeto em estudo, abordando os desafios encontrados pela equipe gestora do projeto.
- Evidenciar os ganhos obtidos através da aplicação de *outsourcing* pela empresa varejista.

1.3. Justificativa

A gestão por terceirização em projetos vem ganhando força nas organizações. Isso se deve a uma demanda crescente de serviços imposta pela globalização em termos de razão financeira alinhada a alta qualidade exigida.

Um gerenciamento através de *outsourcing* permite que os objetivos e as restrições definidos pelo projeto sejam mais bem controlados, permitindo assim que a empresa contratante direcione seu foco para o seu negócio principal.

O fator que justifica este trabalho é o entendimento como a empresa varejista do estado de Sergipe utilizou a ideia de terceirização por projeto, como suporte para alavancar o desafio enfrentado, aliada às boas práticas de seu gerenciamento, contribuindo assim para o enriquecimento e a atualização do meio acadêmico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados temas relacionados ao gerenciamento de projetos e aos conceitos de *outsourcing*. Tais temas fundamentarão a metodologia do presente estudo.

2.1. O que é *Outsourcing*?

Para Araújo (2006) *outsourcing* ou terceirização, como é mais conhecida aqui no Brasil, é uma tecnologia de gestão que visa orientar a administração das tarefas não essenciais das organizações para terceiros, em busca de uma ênfase maior nos negócios ou nas atividades principais das empresas.

As organizações, com a globalização no início dos anos 90, começaram a sofrer pressões para atingir a excelência empresarial, ou como diz Araújo (2006) a integração dos mercados internacionais, na década de 80 e início da década de 90, sinalizou uma nova forma de gestão, onde as empresas, procuraram concentrar os seus esforços nas principais atividades, para se proteger e se fortalecer perante as incertezas e frequentes turbulências do mercado moderno.

Para Santos (2007) o *outsourcing* busca aumentar a celeridade de uma determinada linha de serviços, flexibilizar as atividades da empresa ou otimizar a produção. Ainda de acordo com o mesmo autor, a implantação de um processo de *outsourcing* em uma empresa se dá através da identificação da atividade fim, ou seja, separam-se as finalidades econômicas das atividades de uma organização, visualizando e definindo os seus objetivos econômicos. As atividades que tiverem suas finalidades direcionadas para o objetivo fim da empresa não devem nem podem ser terceirizadas.

Para Giosa (2003) terceirização é:

Uma técnica moderna de administração e que se baseia num *processo de gestão*, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com o objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para sua atividade principal. (GIOSA, 2003, p.11)

Percebe-se que a prática de terceirização nas empresas é um esforço que visa aliviar as organizações de tarefas que não agregam valor a sua atividade fim, visando apenas concentrar esforços nas atividades que sejam estratégicas para alavancar a organização, atingindo assim melhores resultados.

2.2. História do *Outsourcing*

A terceirização é um tema muito abrangente. Muitos concordam que não se sabe ao certo a sua origem e que é difícil determinar sua data com exatidão. Mas a maioria dos autores menciona o seu surgimento no mundo moderno no período da segunda guerra mundial, ou como afirma Giosa (2003), o *outsourcing* (terceirização) surgiu para atender as necessidades administrativas operacionais das indústrias bélicas daquela época. As mesmas precisavam focar o desenvolvimento de sua produção de armamentos que seriam usadas contra o eixo inimigo e não podiam desviar suas energias para outras demandas ou serviços.

Assim, pode-se notar que a única solução para a atividade industrial daquela época fora a terceirização da sua administração operacional, pois só assim as organizações tiveram como focar seus esforços e interesses na suas atividades fim.

2.3. Fatores determinantes para o *Outsourcing*

Atualmente as organizações se deparam com inúmeros processos burocráticos que dificultam o seu gerenciamento. Ou, como afirma Rezende (1997) a burocratização crescente nas organizações transforma as mesmas em empresas inchadas de serviços e atividades de apoio. Sendo assim, as empresas enxergaram na terceirização uma forma de minimizar o excesso da burocracia podendo dessa forma concentrar esforços no seu objetivo econômico principal.

Rezende (1997) nos elenca alguns fatores que são determinantes para a prática de outsourcing. São eles:

- A diminuição dos níveis hierárquicos – Através deste fator é possível não só uma redução de custos, como também uma adequação aos novos procedimentos de trabalho que exigem menos gerentes;

- Pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização – Ou seja, um menor volume do capital de giro, pois só haverá desembolso quando realmente for necessário o uso do serviço. Assim o que era custo fixo transforma-se em custo variável;
- Intensificar o uso de ativos - Quando uma empresa usa seu próprio recurso, muitas vezes não justificam o investimento, mas com ativos ou serviços transferidos a terceiros, há uma prestação de contas dos serviços destes.

Estes são alguns fatores, dos vários, que o autor nos fala. Percebe-se que a prática de *outsourcing* traz benefícios duradouros para as organizações, ou ainda, como afirma Rezende (1997), o movimento de *outsourcing* traz resultados favoráveis e consistentes que minimizam os processos de apoio, dando margem para a organização manter o foco em sua atividade principal. Geralmente a terceirização estratégica é muito associada à gestão por projetos, pois, os princípios deste tipo de gestão, quando bem aplicados, concedem uma celeridade e qualidade nas atividades terceirizadas, produzindo assim diversos benefícios para as organizações como: melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação significativa da flexibilidade e redução da burocracia.

2.4. Gerenciamento de Projetos

Para termos uma noção adequada do que é Gerenciamento de projetos faz-se necessário conceituar projeto.

Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa (KERZNER, 2006, p.15)

Tendo em vista isso podemos perceber que o gerenciamento de projetos não é uma tarefa fácil e não consiste apenas em gerenciar atividades. Segundo Mulcahy (2007), o gerenciamento de projetos segue um processo sistemático e é muito mais

do que apenas gerenciar. No sentido literal da palavra, é uma arte, uma ciência que requer habilidade e responsabilidade muito grande por parte do gestor de projeto para integrar os processos e as pessoas do mesmo.

Portanto, verifica-se que o ato de gerenciar um projeto ou vários, deve ser meticuloso, pois as organizações enfrentam muitas restrições e desafios para alcançarem os resultados esperados em face das restrições impostas pela natureza do projeto e que, com a disposição do cenário econômico atual, estão em constante mudança. Dinsmore (2009) complementa dizendo que para vencer a crise ou superar as adversidades é necessário evitar retrabalho e reavaliar as prioridades quando se está gerenciando um projeto. Só assim se consegue aumentar a eficácia do trabalho.

Ainda de acordo com Dinsmore (2009), as empresas estão buscando a filosofia de gerenciamento de projetos no acompanhamento diário de suas atividades e formulação de planos, pois assim elas conseguem atingir metas e necessidades estratégicas corporativas, gerenciando vários projetos simultaneamente ao invés de realizá-los de forma específica e individual. Com isso elas se tornam um organismo dinâmico, mantendo-se atuais e competitivas.

Dinsmore (2009) elenca alguns fatores com os quais uma boa prática de gerenciamento de projetos pode dar bons resultados.

Tabela 1 – Fatores da boa prática do gerenciamento de projetos

1.	Reduzir custos em projetos grandes.
2.	Encurtar prazos para antecipar entrada em operações.
3.	Reduzir escopo ou fazer apenas parte do projeto.
4.	Reexaminar o portfólio de projetos à luz do novo cenário (reclassificar em categorias de projetos: necessários, desejáveis ou postergáveis).
5.	Criar a cultura de empresa “projetizada”, onde todas as iniciativas de porte e importância são percebidas e administradas como projetos dentro de critérios de prazo, custo e qualidade.
6.	Designar um PMO – <i>Project Management Office</i> (Escritório de projetos) caso a empresa possua, para avaliar a melhor forma de otimizar todos os seus projetos.

Fonte: Adaptado de Dinsmore (2009)

2.5. Ciclo de Vida do Projeto e suas Fases

O ciclo de vida do projeto, de acordo com o PMBOK (2008), pode ser considerado uma metodologia que fornece uma estrutura básica para o seu gerenciamento, dividida em fases, cujas as características são determinadas pela natureza do projeto. É através deste ciclo que se consegue uma definição precisa das entregas e das suas atividades específicas. Desse modo, nota-se que cada projeto, apesar de único e exclusivo, tem uma estrutura genérica que define o seu desenvolvimento.

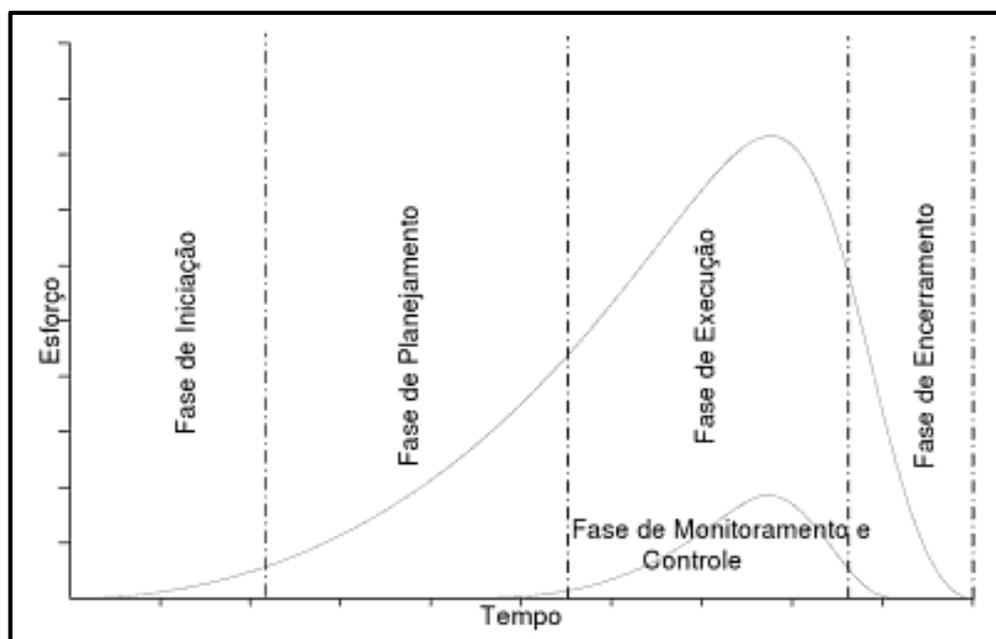
De acordo com Vargas (2007), podemos elencar três benefícios que são derivados de um entendimento adequado das fases do ciclo de vida, São estes:

- A correta análise do ciclo de vida determina o que foi feito, ou não, pelo projeto;
- O ciclo de vida avalia como o projeto está progredindo até o momento;
- O ciclo de vida permite que seja indicado qual o ponto exato em que o projeto se encontra no momento.

Para Vargas (2005) todos os projetos, independentemente de suas características e de sua natureza seguem uma estrutura genérica do ciclo de vida, que possibilita a realização da avaliação de uma série de semelhanças que podem ser encontradas nos projetos. Vargas (2005) ainda divide esta estrutura em cinco fases que são citadas abaixo:

- Início do Projeto;
- Planejamento ou organização;
- Execução do Trabalho do Projeto;
- Monitoramento e controle;
- Encerramento do Projeto.

O Gráfico 1 mostra as cinco fases do ciclo de vida de um projeto, fazendo correlação com o nível de esforço para cada fase através do tempo.

Gráfico 1 – Ciclo de Vida do Projeto

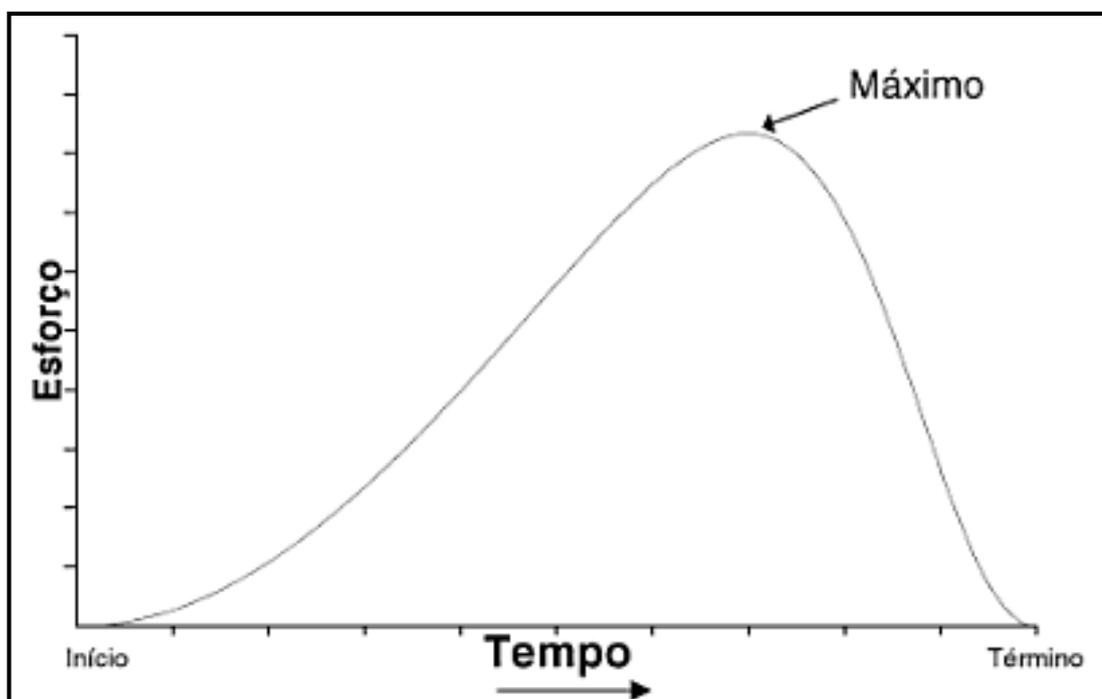
Fonte: Vargas (2005)

Ainda de acordo com o PMBOK (2008) esta estrutura genérica das quatro fases do ciclo de vida frequentemente apresenta determinadas características, tais como:

- Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem o valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente à medida que o projeto é finalizado;
- A influência dos *stakeholders*, os riscos e as incertezas são maiores no início do projeto e decaem ao longo do ciclo de vida do mesmo;
- A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor à medida que o projeto progride para o seu término, ou seja, o custo das mudanças e correções de erros aumenta significativamente no decorrer do projeto.

No ciclo de vida do projeto existe uma consideração principal a ser analisada que é o nível de esforço, cujo valor mais alto varia de acordo com cada projeto, Como afirma Vargas (2007), o nível de esforço que é usado em um projeto inicia-se em zero e cresce, ao longo do projeto, alcançado um valor máximo. O ápice do nível de esforço varia de projeto para projeto. Vargas (2007) ainda nos diz que nível de esforço pode ser entendido por quantidade de pessoas envolvidas no projeto, gastos com recursos humanos e financeiros, complicações etc. O Gráfico 2 mostra a variação do esforço com o tempo para o projeto.

Gráfico 2 – Variação do esforço com o tempo para o projeto



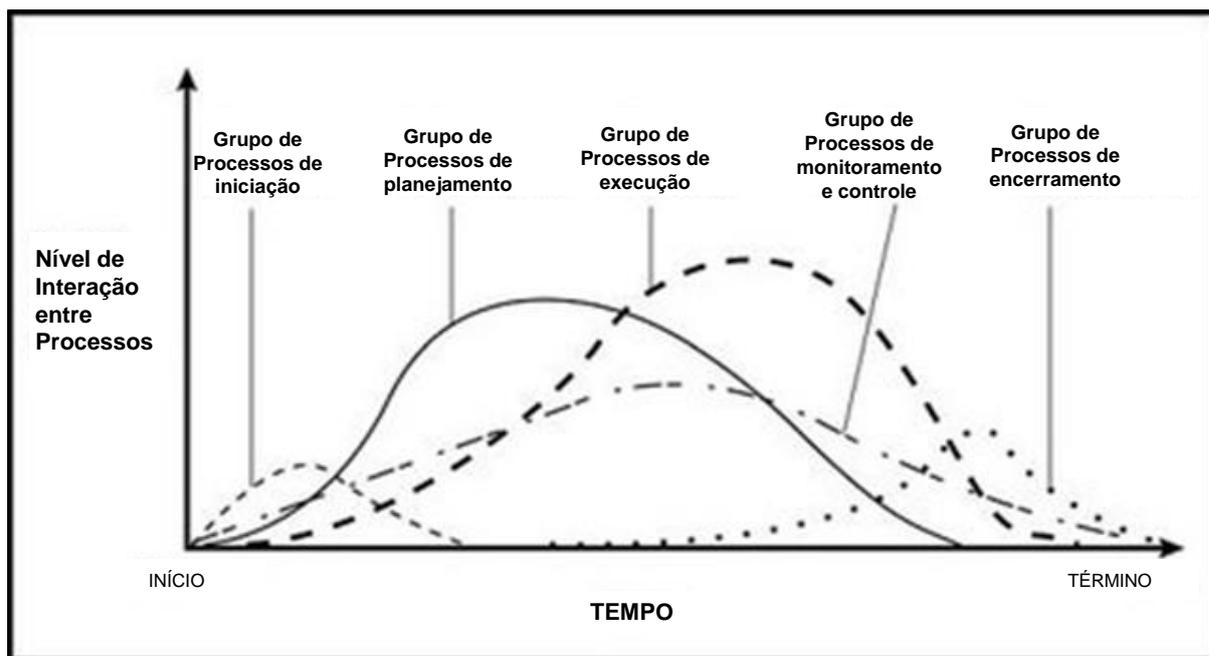
Fonte: Vargas (2007)

2.6. Processos do gerenciamento de Projetos

Para o PMBOK (2008), os processos do gerenciamento de projetos são um conjunto de tarefas ou atividades que se relacionam mutuamente a fim de alcançar objetivos, resultados e serviços. Cada processo é caracterizado por *inputs* e *outputs*. No gerenciamento de projetos este processo é agrupado em cinco grupos que são: grupo de processo de iniciação, grupo de processo de planejamento, grupo de

processo de execução, grupo de processo de monitoramento e controle e grupo de processo de encerramento. A Figura 4 mostra estes grupos de processos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Gráfico 3 – Grupo de processos do gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptado do PMBOK (2008)

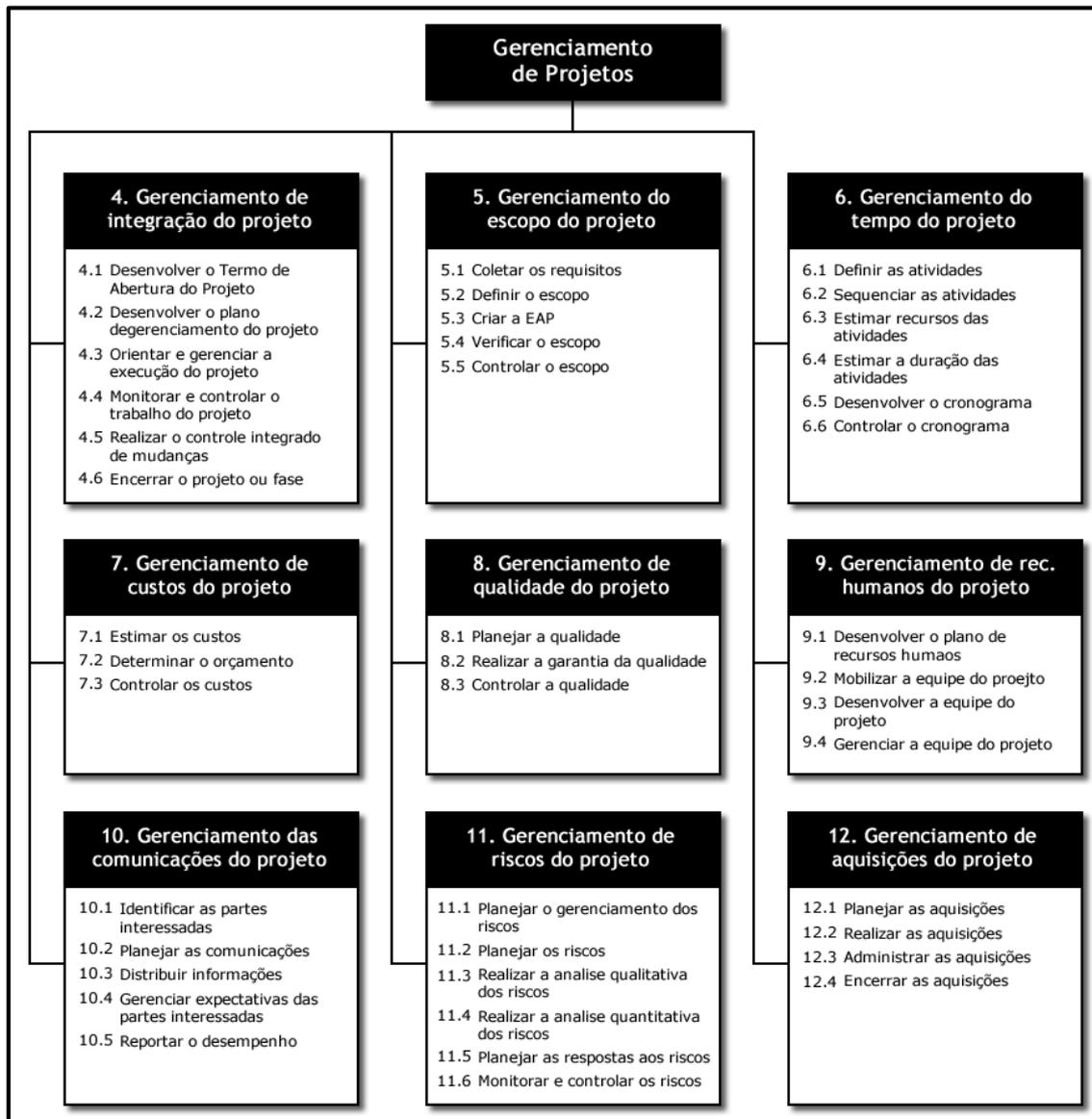
O Gráfico 3 mostra o nível de interação dos processos através do tempo ou o ciclo de vida do projeto e mostra como os grupos interagem em cada fase do ciclo e o nível inter-relacionamentos. Ainda de acordo com o PMBOK (2008), estes grupos de processos do gerenciamento de projetos são categorizados pelas saídas que produzem e, como já foi visto, são raramente eventos distintos. Em sua maioria são eventos que se sobrepõem ao longo de todo o projeto como vimos no Gráfico 3.

2.7. Áreas do gerenciamento de Projetos

De acordo com o PMBOK (2008), existem nove áreas de conhecimento que fazem parte do gerenciamento de projetos e seus processos. Estas áreas são: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco

e aquisição. A Figura 2 mostra as nove áreas de conhecimento e os seus respectivos processos componentes.

Figura 2 – Áreas do Gerenciamento de Projetos



Fonte: Adaptado do PMBOK (2008)

Para Vargas (2007), estas nove áreas do conhecimento têm um detalhamento específico como mostra a Figura 2. Elas têm uma abrangência própria dos seus processos componentes, contudo, apesar de terem características próprias, estão integradas a todo o momento, estruturando assim o projeto e formando um conjunto

único e organizado. A Tabela 2 mostra o conceito de cada uma das nove áreas de acordo com o PMBOK (2008).

Tabela 2 – Conceito das nove áreas do gerenciamento de projetos

Gerenciamento da Integração	É a integração total do projeto. Esta área de gerenciamento garante que todo o projeto esteja estruturado afim de que possa atender as necessidades dos <i>stakeholders</i> .
Gerenciamento do Escopo	Tem como função principal o produto, serviço transformar em resultado, através do menor esforço, ou menor quantidade de trabalho possível.
Gerenciamento do Tempo	Esta área de gerenciamento tem como objetivo principal administrar o tempo de realização do projeto.
Gerenciamento do Custo	Gerenciar os custos dos recursos, garantindo que o recurso financeiro seja suficiente para realizar todas as atividades do projeto.
Gerenciamento da Qualidade	Proporciona às partes interessadas a entrega do projeto com a qualidade desejada, garantindo a satisfação dos <i>stakeholders</i> .
Gerenciamento de Recursos Humanos	Tem como função principal ligar as pessoas às atividades mais adequadas às suas habilidades, fazendo o melhor uso de cada indivíduo envolvido no projeto.
Gerenciamento da Comunicação	Esta área garante que as informações necessárias do projeto sejam administradas corretamente, encaminhando-as às pessoas certas, no tempo certo.
Gerenciamento do Risco	Garante uma análise dos riscos do projeto, através da identificação dos mesmos, tomando ações a estas potenciais forças.
Gerenciamento de Aquisições	Tem como objetivo garantir que os elementos externos ao projeto entreguem seus serviços, produtos e resultados para o desenvolvimento dele.

Fonte: Adaptado de Vargas (2007)

2.8. Gerenciamento do Escopo

De acordo com Ferreira (2004), a definição para palavra escopo é: finalidade, alvo, intento, propósito. É este o conceito aplicado no gerenciamento desta área de conhecimento, a qual, trata da administração e do detalhamento dos objetivos e metas do projeto.

Vargas (2007) afirma que o gerenciamento do escopo considera apenas as atividades ou o trabalho requerido, como caminhos, para a realização do desenvolvimento do projeto a fim de concluí-lo com êxito.

Sobre a questão da necessidade de apenas executar o trabalho necessário para a realização do projeto de maneira eficaz, Mulcahy nos fala que:

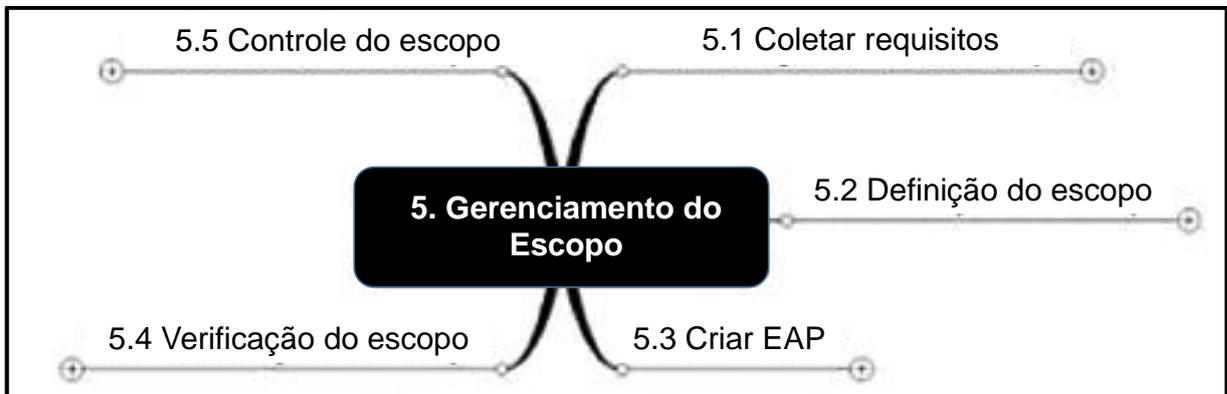
Você deve entregar ao cliente o que ele solicitou; nem mais, nem menos. Entregar algo extra é um desperdício de tempo e não acrescenta benefícios ao projeto, especialmente considerando que somente 34% dos projetos são bem – sucedidos. (MULCAHY, 207, P.123)

Isso deixa claro que qualquer esforço ou trabalho, realizado em um projeto, que esteja fora do escopo, resulta em prejuízos, dificultando o alcance dos objetivos e o sucesso do projeto.

Para o PMBOK (2008) existem dois tipos de escopo referente ao âmbito de projetos. Ele considera que há escopo do produto e do projeto. O primeiro relacionado a aspectos e funções que especifica um serviço, produto ou um resultado em geral; o segundo relacionado a ações que são necessárias para desenvolver ou entregar um serviço, produto ou resultado em geral, obedecendo às características e funções determinadas.

Ainda de acordo com PMBOK (2008), o gerenciamento do escopo é dividido em cinco processos componentes que, dentro da prática de projetos, interagem entre si e com as demais áreas de conhecimento. Eles sobrepõem e ocorrem pelo menos uma vez durante todo o projeto. A Figura 3 nos proporciona uma visão geral destes processos.

Figura 3 – Gerenciamento do escopo



Fonte: Adaptado de Vargas (2005)

De acordo com a Figura 3 os processos do gerenciamento de escopo são: coletar requisitos; definir escopo; criar a EAP (Estrutura Analítica de Projeto); verificar o escopo e controlar o escopo. A Tabela 3 apresenta os conceitos de cada um destes processos.

Tabela 3 – Conceitos dos processos do gerenciamento do escopo

Coletar Requisitos	Processo para documentar e definir as características do projeto e as necessidades dos <i>stakeholders</i> para atingir os objetivos do mesmo.
Definir o escopo	Processo de construção de uma descrição detalhada do projeto e do produto. Este processo é crítico para o sucesso e é baseado nas restrições, premissas e nas principais entregas que são registradas na iniciação do projeto.
Criar a EAP	Processo de subdividir o trabalho e as entregas do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. A EAP é uma decomposição hierárquica orientada ao trabalho e às entregas a serem executadas.
Verificar o escopo	Processo de formalização e de aceitação das entregas finalizadas do projeto.
Controlar o escopo	Processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e do produto.

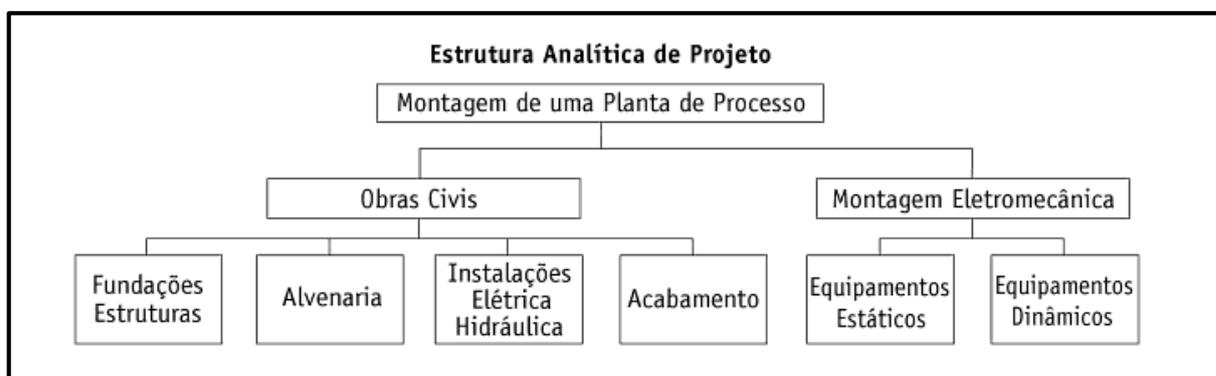
Fonte: Adaptado do PMBOK (2008)

No processo de coletar requisitos para o PMBOK (2008) incluem-se não só diversas necessidades que precisam ser quantificadas e documentadas, como também as expectativas dos *stakeholders*. Nesse processo, os requisitos começam a ser obtidos quando a execução do projeto é iniciada, e os mesmos devem ser coletados, analisados e documentados com detalhes suficientes para serem mensurados, já configuram a base da EAP, do cronograma e do planejamento do custo.

No processo de definir o escopo ocorre uma elaboração detalhada do mesmo, que é diferenciado entre projeto ou produto como afirma o PMBOK (2008), que definir escopo é o processo detalhado de desenvolvimento do mesmo. Esta definição se baseia nas restrições, premissas e entregas básicas que são registradas durante o início do projeto. Os riscos existentes e todas as outras restrições devem ser analisadas para verificar a sua integridade, e somente se for necessário, acontece a inclusão de riscos, premissas e restrições adicionais ao escopo do projeto. A definição do escopo precisa ser de forma detalhada, pois para o sucesso de um projeto ela é um ponto crítico.

Quanto ao processo de criar a EAP, Gray (2009) afirma que é onde ocorre a subdivisão gradativa do projeto em elementos menores para facilitar o gerenciamento do trabalho. Isso possibilita que todas as partes e produtos estejam identificadas, permitindo que o projeto seja incorporado à organização.

Figura 4 – Estrutura analítica de Projeto (EAP)



Fonte: Stonner (2001)

A Figura 4 mostra uma estrutura analítica de projetos decomposta ou subdividida pelas entregas principais. Os elementos mais altos da EAP têm o trabalho dividido para cada pacote de entrega ou subprojeto nos seus componentes essenciais, os quais podem representar serviços, produtos ou resultados verificáveis.

Para Dinsmore; Cavalieri (2009); a EAP ajuda as parte interessadas a terem uma visão objetiva e clara do projeto e do seu produto final. Além do mais, a estrutura analítica do projeto é a fundação para o desenvolvimento da rede de atividades, matriz de responsabilidades, análise de riscos, cronograma e estimativas de custo. É também a fundação para a coordenação de objetivos e controle. Segundo o PMBOK (2008), a EAP decomposta é mais precisa quando os componentes de nível mais baixo da mesma são necessários e suficientes para concluir as entregas no nível hierárquico mais alto.

Os processos de verificar e controlar o escopo de acordo com o PMBOK (2008) é onde ocorre a aceitação formal das entregas concluídas, o monitoramento do andamento do escopo e do gerenciamento das mudanças.

Para o PMBOK (2008) a verificação do escopo inclui a revisão das entregas juntamente com o cliente para se certificar que as mesmas foram finalizadas de forma satisfatória a fim de obter a aceitação formal pelo cliente das entregas do projeto.

Já o controle do escopo, para o PMBOK (2008) inclui o controle e a manutenção do mesmo, garante que todas as realizações corretivas e preventivas, assim como as mudanças solicitadas, sejam realizadas através do controle integrado das mudanças.

2.9. Gerenciamento do Tempo

Para Vargas (2007) gerenciamento do tempo é uma das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos que tem maior visibilidade, pois a maioria das pessoas que demonstram atração por projeto tem como objetivo inicial programar cronogramas e controlar prazos.

O PMBOK (2008) separa esta área do gerenciamento do tempo em seis processos componentes que interagem entre si e com todos os processos do projeto. Estes seis processos possuem *inputs* e *outputs*, e podem ser vistos na Tabela 4.

Tabela 4 – Conceitos dos processos do gerenciamento do tempo

Definir atividades	Processo de reconhecimento das tarefas que são necessárias para a produção da entrega dos projetos.
Sequenciar as atividades	Processo de reconhecimento e registro de determinadas relações existentes entre as atividades.
Estimar os recursos das atividades	É uma estimativa dos recursos que serão necessários para a realização de cada atividade, podendo ser: quantidade de material, pessoas, suprimentos ou equipamentos.
Estimar as durações das atividades	É o processo que visa determinar a quantidade de horas ou períodos de trabalho para finalizar atividades específicas com os recursos disponíveis.
Desenvolver o cronograma	É um processo que visa analisar determinadas características das atividades para a criação do cronograma do projeto. As características analisadas podem ser as durações das atividades, recursos necessários e as restrições ao cronograma.
Controlar o cronograma	É o monitoramento do desenvolvimento do projeto para o gerenciamento das mudanças na linha de base do cronograma e a atualização do próprio projeto.

Fonte: Próprio autor (2013)

Para Dinsmore; Cavalieri (2009), esses processos do gerenciamento do tempo devem ser executados corretamente com o objetivo de garantir que o projeto seja conduzido dentro do prazo previsto.

Na programação do tempo do projeto ou dos prazos de suas atividades, tanto quanto no seu acompanhamento, são utilizados pela equipe de projetos alguns recursos ou ferramentas que ajudam não só na definição e no sequenciamento das atividades, como também na implantação e no cumprimento dos processos desta área de conhecimento de projetos. Estes recursos são definidos a seguir.

2.9.1. Gráfico de Gantt

Segundo Araújo (2009) o gráfico de Gantt foi criado pelo engenheiro Henry L. Gantt com o objetivo de melhorar a força de trabalho do funcionário através da investigação científica. No gráfico de Gantt é exposta a relação entre trabalho planejado e realizado *versus* o tempo decorrido. Assim é possível verificar o andamento do projeto.

2.9.2. Marcos

Dinsmore; Cavalieri (2009) caracterizam marcos como eventos que ocorrem durante o projeto estabelecendo o início ou término de atividades, sequências de atividades ou de restrições que fazem parte do projeto. A esses eventos normalmente se dá o nome de *milestones*.

2.9.3. Curva S de avanço físico

De acordo com Torres; Lélis (2008) a curva S é uma ferramenta gerencial muito usada para o gerenciamento de projetos ou empreendimentos. Ela fornece uma visão ampla do seu desenvolvimento, pois consegue comparar a previsão do avanço físico com o avanço real do projeto.

2.9.4. Crashing

Daychoum (2005) considera que esta técnica é usada para reduzir a duração total do projeto. É usada para obter-se a máxima compressão das atividades através de um aumento na atribuição dos recursos nas mesmas. Com isto ocorre uma redução nas tarefas do cronograma em virtude de um aumento dos recursos para cada atividade em que esta técnica é usada.

2.9.5. Fast Tracking

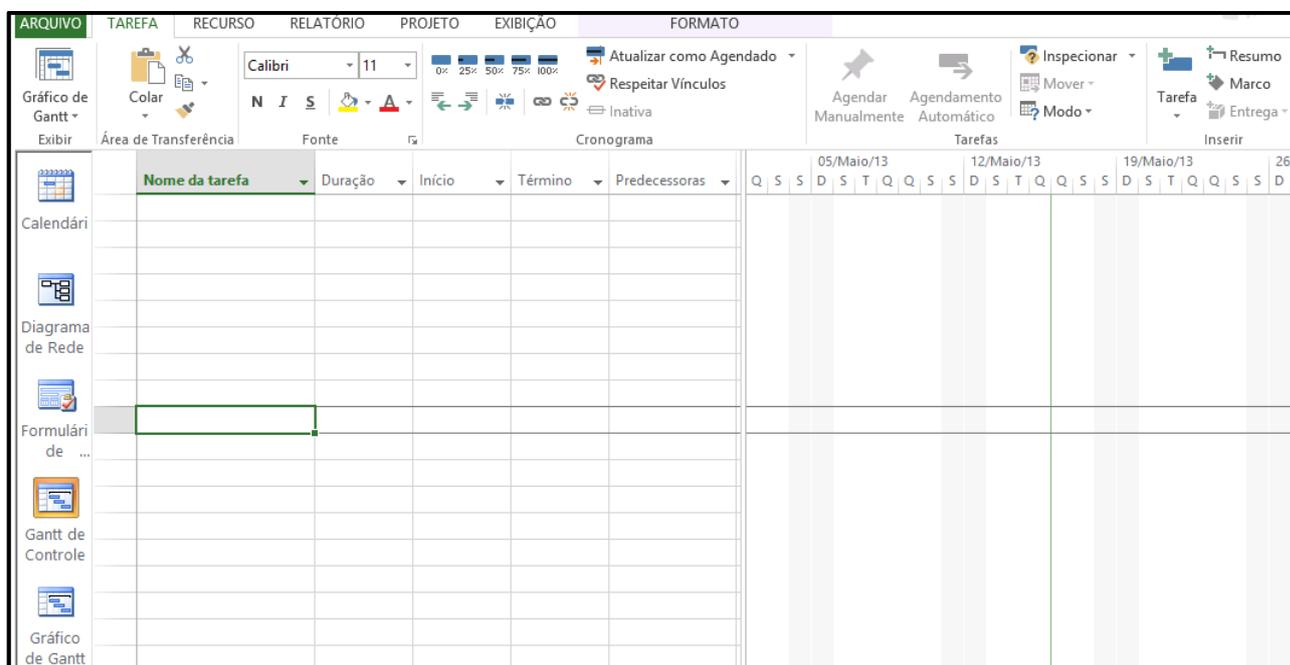
Para Daychoum (2005) o *fast tracking* (caminho rápido) é uma técnica que contribui para a redução da duração das atividades e consequentemente do projeto, pois as atividades são executadas em paralelo, sem reduzir o escopo do projeto, ou seja, as atividades que normalmente seriam executado em sequência, são realizadas em paralelo.

2.9.6. Microsoft Office Project

Vargas (2004) nos esclarece que o *microsoft office project* além de ser um software, é uma ferramenta muito usada no âmbito da gestão de projetos. É através dela que se consegue abranger todas as fases de um projeto.

Ainda de acordo com Vargas (2004) esta ferramenta possibilita ao gerente de projetos controlar cronogramas e recursos, administrar as equipes e os seus recursos (humanos e materiais), além de acompanhar o desenvolvimento do projeto.

Figura 5 – Tela principal do *microsoft office project*



Fonte: Próprio Autor (2013)

2.10. Gerenciamento de Custos

Esta área do conhecimento de projetos provavelmente é uma das mais delicadas, pois o impacto do custo em um projeto determina instantaneamente o seu nascimento, sucesso ou fracasso. A variável custo mexe com os ânimos de todas as partes interessadas do projeto. Por isso se faz necessário um bom planejamento dos custos.

Vargas (2007) afirma que o objetivo desta área de conhecimento de projetos é assegurar que o recurso financeiro disponível seja o suficiente para adquirir suprimentos de diversas naturezas que sejam necessários ao projeto e que as atividades do projeto sejam concluídas de forma satisfatória.

Para Dinsmore; Cavalieri (2009) o planejamento e o controle dos custos são fundamentais, pois qualquer variação no plano de projeto causa impacto nos custos do mesmo. Sendo assim, a variável custo precisa ter seu desempenho medido e monitorado regularmente a fim de identificar variações do plano.

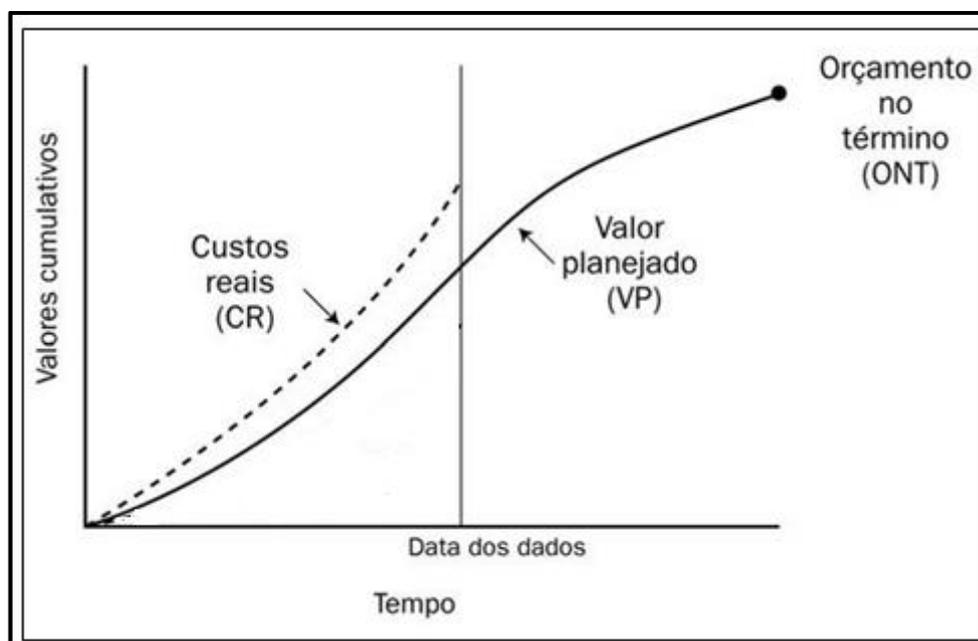
O PMBOK (2008) separa o gerenciamento do custo em três processos: estimar os custos, determinar o orçamento e controlar custos. Sendo que o trabalho

compreendido no desenvolvimento destes três processos ao longo do ciclo de vida do projeto é um esforço do planejamento da equipe de projetos.

Para o PMBOK (2008) a elaboração do plano de projeto produz um plano de gerenciamento dos custos, o qual estabelece a forma e define o critério para o planejamento, estruturação, estimativa, orçamento e controle dos custos do projeto. Ainda de acordo com o PMBOK (2008), este plano de custos pode estabelecer o nível de exatidão, unidades de medida, associações com procedimentos organizacionais, limites de controle, regras para medição do desempenho, formatos de relatórios e descrições dos processos.

Para Clements; Gido (2007) o plano de gerenciamento do custo deve definir como e quando os recursos serão gastos durante a realização do projeto. Assim que o projeto inicia-se; é de extrema importância monitorar os gastos reais e o desempenho do trabalho para assegurar que os custos do projeto não ultrapassem o orçamento disponível. Ainda de acordo com Clements; Gido (2007), existem vários aspectos que necessitam de monitoramento frequente durante todo o projeto. Estes aspectos servem como índices de comparação para checar se o trabalho desempenhado do projeto está de acordo com o valor real e se o projeto está sendo executado de acordo com o orçamento. Exemplos de alguns destes aspectos: valor real acumulado gasto desde o início do projeto, valor agregado acumulado do trabalho realizado desde o início do projeto e valor orçado acumulado que se planejou gastar com base no cronograma do projeto, no início do projeto. O Gráfico 4 mostra estes aspectos.

Gráfico 4 – Valor planejado e custo real



Fonte: Adaptado do PMBOK (2008)

O Gráfico 4 mostra as variáveis valor planejado e custos reais em função dos seus valores cumulativos no decorrer do tempo. O que fica claro no Gráfico 4 é que o orçamento ou o valor planejado pode diferir do valor ou do custo real ao longo do projeto. Sobre isto Clements; Gido (2007) nos alertam que quando o orçamento vem sendo ultrapassado pelo custo real, o gerente de projetos e sua equipe devem empregar uma ação corretiva, pois, se os custos do projeto ficam fora de controle, torna-se muito árduo finalizar o projeto dentro do orçamento.

2.11. Tríplice Restrição

As restrições em um projeto devem ser devidamente bem gerenciadas, pois caso não sejam, podem causar prejuízos que aumentem os custos, os prazos e a força de trabalho em um projeto. Para Heldman (2011), são restrições que determinam ou impedem as ações do gerente de projetos e sua equipe.

Para Melo (2012) as restrições não são apenas representadas pela qualidade, custo e tempo relacionados ao projeto. Elas são qualquer obstáculo que represente um impedimento ao desenvolvimento do projeto.

Complementando, Melo (2012) caracteriza a tríplice restrição (restrição tripla) como a combinação das limitações referentes as áreas de escopo, tempo e custo, e ainda nos diz que para gerenciar estas restrições as quais diminuem o potencial da equipe de projetos em tomar determinadas ações, na realização das atividades, é necessário criatividade por parte do gerente e da sua equipe a fim de balanceá-las.

Esse tipo de restrição faz parte do contexto de muitas organizações. Um exemplo dessas são as empresas varejistas, que quando realizam suas atividades, focam em executá-las no menor tempo possível, com o menor custo buscando agregar a maior quantidade de benefícios possíveis.

2.12. Varejo

De acordo com a *American Marketing Association apud* Moraes (2011), a prática do varejo é adquirir produtos, mercadorias diretamente de fabricantes e outros distribuidores, e vendê – las a consumidores finais, sendo assim, o processo do varejo é comprar produtos em elevadas quantidades e revender as mesmas em menor quantidade para o consumidor final.

Conseqüentemente, pode-se identificar que a prática varejista trata da comercialização dos produtos em larga escala para posterior venda ao seu consumidor ou cliente final; ou seja, o varejo é um intermediário entre o fabricante e o consumidor.

Essa prática traz vantagens para as duas pontas em que o varejo atua. Traz vantagens para os fabricantes tanto quanto para o consumidor final, ou de acordo com Las Casas (2000), o varejo para os fabricantes propicia uma diminuição do número de contatos para a distribuição, reduzindo os custos de distribuição e possibilitando ao fabricante dedicar-se a sua atividade principal de fabricação. Já para os consumidores, o varejo possibilita a vantagem de compra dos produtos por apenas um comprador ou vendedor especializado para o produto do qual o consumidor necessita. O mesmo autor ainda elenca alguns benefícios para o consumidor, que são: crédito direto, serviços de entrega, estacionamento etc.

Coughlan *et al apud* Gabillaud (2011) complementa, afirmando que o varejo é um conjunto de organizações correlacionadas com o objetivo de disponibilizar um

serviço ou produto para o uso ou consumo. O varejo é responsável pelo atendimento ao consumidor final e devem dispor de serviços e produtos para a satisfação deste consumidor.

Terra *apud* Gabillaud (2011) ainda nos destaca alguns objetivos do varejo os quais são mostrados a seguir:

- Atingir determinada quantidade de vendas. O que representa uma maior participação no mercado;
- Alcançar um determinado grau de lucratividade, necessário à compreensão financeira de acionistas e proprietários;
- Criar e sustentar uma imagem adequada ao ramo de negócio em questão.

De acordo com Levy; Weitz *apud* Gabillaud (2011), para se ter sucesso no varejo, se faz necessário oferecer um produto ou serviço no preço certo, na hora certa e, principalmente, no lugar certo, afim de que se possa obter lucro com isso.

3. METODOLOGIA

Segundo Ander-egg *apud* Lakatos (2009) a pesquisa é um método investigativo, reflexivo e racional que se baseia em critérios documentais, bibliográficos e observatórios para alcançar verdades parciais. Para Andrade (2006), o objetivo da pesquisa é descobrir, solucionar problemas propostos através de procedimentos sistemáticos e de métodos científicos.

A seguir será mostrada a metodologia aplicada neste trabalho, baseado em Lakatos (2009).

3.1. Método

Como objeto de análise, de acordo com os objetivos propostos, foi utilizada, a pesquisa empírica de campo, a qual procurou compreender a natureza dos relatórios das atividades, as ferramentas e técnicas utilizadas ao longo do projeto.

Conforme Bonat (2009), que afirma ser este tipo de pesquisa parte da observação de fatos ou fenômenos tais como ocorrem na realidade e para isso é necessário que se proceda a uma sistematização desses dados coletados, a partir da pesquisa bibliográfica prévia.

Quanto aos meios, utilizou-se o método bibliográfico, através de livros, teses e publicações na área de gestão de projetos como forma de aprofundar o conhecimento técnico do objeto em estudo. De acordo com Cooper; Schindler (2001), esta pesquisa caracteriza-se como um estudo *ex post facto*, pois as variáveis pertencentes encontradas neste trabalho são constantes e não houve modificações da mesma por parte do autor da obra.

Com relação à abordagem, baseou-se no estudo qualitativo, pois, neste estudo avaliam-se, de forma exploratória, as atividades desenvolvidas ao longo do projeto de terceirização em conjunto com as ferramentas e técnicas recomendadas pelo PMBOK, sendo o de valor crítico, para efeito desta pesquisa, o preconizado pela tríplice restrição.

3.2. Universo e Amostra da Pesquisa

O universo exploratório de investigação do trabalho corresponde aos relatórios emitidos durante a execução do projeto de reforma das vinte uma lojas distribuídas pelo interior e capital de uma determinada rede varejista do estado de Sergipe.

As atividades desse projeto de reforma tiveram o seu início no ano de 2012. Teve uma duração de 10 meses, e foi realizado entre fevereiro e novembro desse respectivo ano.

3.3. Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada através da observação individual dos relatórios e das boas práticas de gerenciamento, utilizando como parâmetros para a avaliação das informações coletadas, as boas práticas de gerenciamento na área de escopo, prazo e custo.

As informações coletadas na área de gerenciamento do escopo, foi realizada através das planilhas de controle do mesmo, e da ficha de investimentos de cada loja disponibilizada pela rede varejista.

Através desses documentos, foi possível extrair e especificar o quantitativo de serviços, como também a área de cada serviço (pintura, civil, elétrica, hidráulica, serralheria e refrigeração).

Já a coleta de dados na área de gerenciamento do tempo, ocorreram através dos cronogramas gerais e de marcos realizados no *Microsoft Office Project*. Através desses cronogramas gerenciava-se os prazos de atividades das 21 lojas do projeto de reforma.

Esses cronogramas propiciaram um visão sistemática do projeto, através deles conseguia-se visualizar o andamento geral e específico do mesmo, assim pode-se separar o andamento do serviço de cada loja, com isto facilitando a visualização do avanço físico.

No gerenciamento do custo as informações foram coletadas através de uma planilha do gerenciamento do mesmo, onde verificava-se o pagamento das parcelas dos serviços e o saldo de investimento restante para a reforma.

Através desse controle dos custos foi possível obter informações como: o saldo disponível para reforma de cada loja, o custo estimado para cada serviço da ficha de investimentos e o valor gasto em cada serviço.

A análise desses dados foi realizada através da comparação entre os conceitos que norteiam as áreas de conhecimento da gestão de projetos, afim de identificar os benefícios da prática de *outsourcing* na lucratividade e competitividade de uma rede varejista.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo aborda-se sobre os dados coletados para o estudo de caso e verificam-se quais foram as melhorias implantadas no desenvolvimento de um projeto de reforma de 21 lojas de uma empresa varejista do estado de Sergipe.

Este projeto teve atuação não só em lojas da capital e do interior do estado de Sergipe, como também em lojas do interior da Bahia. Mas, para fins didáticos, esta pesquisa restringe-se apenas as 21 lojas do estado de Sergipe.

O projeto teve duração de 10 meses e durante este período foram utilizadas ferramentas e técnicas preconizadas pelo PMBOK, as quais foram essenciais para um bom gerenciamento. Assim, com a utilização de tais técnicas e ferramentas, foi possível atender as necessidades e gerenciar as restrições que surgiram durante o seu desenvolvimento.

Quanto aos resultados obtidos, ressalta-se que estes foram de extrema importância, pois através deles podemos entender a aplicação da prática administrativa de *outsourcing* e como esta enriquece a gestão de uma organização. Podemos também compreender como os conceitos e ferramentas de gerenciamento de projetos são utilizados na administração das necessidades das partes interessadas e das restrições que são impostas pelo ambiente em que o projeto está inserido.

4.1. Motivos da adoção do *Outsourcing*

A empresa varejista em questão, mais precisamente o seu setor de manutenção, deparou-se com uma situação atípica dentro do seu trabalho cotidiano. A reforma geral de 21 das suas lojas, sendo esta reforma caracterizada em diversas áreas de serviço, tais como: pintura, civil, elétrica, hidráulica, serralheria e refrigeração, considerando que cada loja tinha associada, ao seu escopo no mínimo três dessas áreas.

O objetivo principal deste projeto foi a recuperação das lojas em um menor tempo possível, com o menor custo e a melhor qualidade, pois a rede varejista necessitava reverter a situação precária destas lojas, que por estarem em tal

situação prejudicavam as vendas, reduzindo o potencial de lucratividade da organização.

Para enfrentar tal problema, a rede varejista determinou que o seu setor de manutenção gerenciasse este projeto de reforma, mas o mesmo não possuía o conhecimento necessário para desenvolver e enfrentar tal projeto com um nível de complexidade tão elevado.

Essa era uma situação muito diferente da qual o setor de manutenção estavam acostumados, já que o setor de manutenção desta rede varejista apenas executa manutenções preventivas e corretivas referente as áreas de elétrica, serralheria, refrigeração e hidráulica.

Tendo em vista este impasse, o gestor da área de manutenção optou por terceirizar (*Outsourcing*). Contratou uma empresa de consultoria em projetos, já que gerenciar reformas não é uma atividade fim do setor de manutenção e muito menos da rede varejista.

A empresa de consultoria contratada coordenou este projeto de reforma por 10 meses e, durante este período, utilizou na sua gestão as ferramentas, técnicas e boas práticas recomendadas pelo PMBOK afim de atender as expectativas e necessidades da rede varejista e do setor de manutenção. Estas técnicas e ferramentas aplicadas pela equipe, facilitaram no gerenciamento do escopo, prazo e custo deste projeto de reforma.

4.2. Gerenciamento do Escopo do Projeto de Reforma

As informações para a elaboração do escopo do projeto foram fornecidas pelo cliente (rede varejista) e insuficientes para um detalhamento adequado do mesmo. Por isso, houve a necessidade, por parte da equipe de projetos envolvida, de realizar visita as lojas para especificar o escopo e planejar outras áreas de conhecimento. Contudo, apesar das visitas, não houve alteração do orçamento.

A informação para a execução do escopo do projeto de reforma de cada uma das 21 lojas foi viabilizada através de um único documento, uma ficha de investimento como é apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Ficha de Investimento

FICHA DE ABERTURA DE INVESTIMENTOS				
SEGMENTO :	INVESTIMENTO PARA MELHORIA NA EDIFICAÇÃO DE TERCEIROS			DATA: 15/02/2012
UNIDADE DE NEGÓCIO:	LOJA 26			
ENDEREÇO:	Av. Heráclito Rollemberg, nº 2676 Augusto Franco, Aracaju-SE			
GESTOR :				VALOR TOTAL:
MATRÍCULA :	486833			100,00%
DESCRIÇÃO		VALOR ORÇADO		
INVESTIMENTO PARA MELHORIA NA EDIFICAÇÃO DE TERCEIROS				
04 Armários de associados				0,21%
Instalar protetor para balcão e paredes				0,56%
Instalar 02 climatizadores				1,66%
Instalar 02 coifas nos fornos				0,97%
Isolamento do teto face selt				3,08%
Pintura externa				4,83%
Pintura interna				2,76%
Polir piso				0,55%
Revestimento de câmaras				7,60%
Reforma de wc's feminino e masculino				2,07%
Troca de balcão refrigerado				10,36%
Troca de balcão congelado				8,29%
Troca de gôndolas				20,72%
Troca de 07 check out's				1,69%
Troca dos maycon/skyrack por rack/condensadores e unidades				24,17%
Troca de isolamento térmico frigorífico				1,24%
Troca de iluminação HO por T5				4,14%
Instalar grade para acesso as câmaras (gestor de câmara)				0,35%
Frete e outras despesas				4,76%
TOTAL DO PROJETO			==>>	100,00%
APROVAÇÕES				
SOLICITANTE	DEPTº FINANCEIRO	GESTÃO CAPEX	DIRFI	PRESIDÊNCIA
//_/___				
//_/___	_/_/_/___	_/_/_/___	_/_/_/___	_/_/_/___

Fonte: Rede Varejista (2012)

Para cada uma das 21 lojas existia uma ficha de investimento como mostrado na Figura 6. Este documento foi o parâmetro para que a equipe de projetos gerenciasse o escopo. Sendo que, por causa da falta de entendimento do cliente (rede varejista) quanto ao gerenciamento de reformas, o mesmo imprimia a imediata necessidade de realizar a execução das tarefas sem o devido planejamento, pressionando a equipe de projetos a iniciar a execução do mesmo sem uma análise adequada do escopo de cada loja.

Devido a esta situação, não se conseguiu desenvolver de maneira efetiva os processos de gerenciamento desta área de projetos, principalmente o processo de criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto). O que dificultou muito a realização de algumas entregas do projeto, pois existiam atividades que continham alguns componentes menores de entrega associados e que eram críticos ao seu andamento.

4.2.1. Controle do Escopo do Projeto

Quanto ao controle do escopo, a consultoria em estudo, realizava-o, estratificando-o por lojas e disciplinas (pintura, civil, elétrica, hidráulica, serralheria e refrigeração). Esta estratificação foi baseada na ficha de investimentos fornecida pelo cliente e pela visita da consultoria nas lojas. Cada unidade da rede varejista tinha um escopo próprio (ficha de investimento), ou seja, neste projeto de reforma existiam 21 escopos diferentes a serem gerenciados, que apesar de terem restrições diferentes eram controlados por práticas gerenciais comuns a todo projeto.

Um fator crítico para o gerenciamento do escopo desse projeto, foi a adição de tarefas que não estavam formalmente declaradas na ficha de investimentos (serviços fora do escopo) estes serviços foram gradativamente inseridos no decorrer do projeto, pois, o cliente imprimia uma imediata necessidade de realizar tais tarefas.

Contudo o ponto principal do controle, que é verificar o progresso do escopo, foi plenamente atendido, pois a equipe de projetos conseguiu controlar tanto as atividades que pertenciam ao escopo original como as que não pertenciam.

Ao realizar essas atividades fora do escopo, proporcionou-se benefícios ao cliente, pois a equipe conseguiu gerenciar mais atividades com menos recursos, ou

seja, controlou um número maior de atividades sem aumentar o custo do seu gerenciamento ou ampliar excessivamente a duração das atividades.

Ao executar tais tarefas fora do universo do projeto, o nível de trabalho da equipe aumentou consideravelmente dificultando o controle e as entregas oficiais do projeto.

A Figura 7 mostra como a equipe de projetos controlava o escopo e as atividades fora dele.

Figura 7 – Planilha de Controle do Escopo

G03 - ITABAIANA		
DESCRIÇÃO	Valor Orçado	STATUS
8 Armários de associados	R\$ 6.000,00	Concluído
Instalar protetor para balcão e paredes	R\$ 12.000,00	Sem Previsão
Instalar 2 climatizadores	R\$ 24.000,00	Sem Previsão
Instalar 2 coifas com exatão nos fornos	R\$ 20.000,00	
Reforma de telhado	R\$ 240.000,00	Concluído
Pintura externa e interna	R\$ 100.000,00	Andamento
Polir piso	R\$ 10.000,00	Sem Previsão
Reforma de wc's feminino e masculino de associados e clientes	R\$ 40.000,00	Andamento
Troca de balcão refrigerado	R\$ 150.000,00	Sem Previsão
Troca de balcão congelado	R\$ 100.000,00	Sem Previsão
Troca de gôndolas	R\$ 350.000,00	Sem Previsão
Troca dos maycon/skyrack por rack/condensadores e unidades	R\$ 460.000,00	Sem Previsão
Revestimento de camaras/Serviços frigorífico		Sem Previsão
Troca de isolamento térmico frigorífico	R\$ 20.000,00	Concluído
Troca de iluminação HO por T5	R\$ 70.000,00	Sem Previsão
Instalar grade para acesso as câmaras (gestor de câmara)	R\$ 5.000,00	Sem Previsão
Balcões de crediário/Vitrine	R\$ 40.000,00	Sem Previsão
Equipamentos de Padaria	R\$ 30.000,00	Andamento
Compra de ar-condicionado	R\$ 15.000,00	Concluído
Instalações elétrica/dados	R\$ 10.000,00	Sem Previsão
Prensa hidráulica	R\$ 50.000,00	Sem Previsão
Frete e outras despesas	R\$ 87.600,00	
SERVIÇOS FORA DO ESCOPO		
DESCRIÇÃO	Valor Comprometido	STATUS
Recuperação de telas dos combogos	R\$ 8.000,00	Andamento
2 FORNOS OLIMPOS A GÁS	R\$ 68.852,70	Andamento
Armários de fermentação para pão francês	R\$ 13.024,00	Concluído
Fornecimento e montagem de chapa galvanizada (Lanternim)	R\$ 8.160,00	Concluído
Instalações de ar-condicionado	R\$ 994,85	Concluído
Reparo de linha de refrigeração	R\$ 7.172,00	Concluído
Fornecer e instalar 80 cantoneiras e 2 guarda corpos	R\$ 6.800,00	Andamento
Manutenção do piso do depósito	R\$ 5.500,00	Andamento

Fonte: Consultoria de Projetos (2012)

De acordo com a Figura 7 pode-se perceber como a equipe especificava as tarefas em relação ao seu valor orçado (valor comprometido) e ao *status* de andamento da mesma, fornecendo uma visão geral e sistemática do progresso do escopo.

A dinâmica de controle das atividades ocorria da seguinte forma: a planilha da Figura 7 divide-se em duas grandes partes: a primeira mostra as atividades pertencentes ao escopo original, e a segunda as que não faziam parte, sendo que todas tinham o seu valor orçado e o seu *status* de andamento.

Ainda com base na Figura 7 podemos visualizar as atividades da loja G03. Nela pode-se mensurar cada item pertencente ou não ao escopo original em relação ao total de atividades. Para esta loja foram realizadas 22 atividades pertencentes ao escopo e 8 fora dele. Que representam 36,36% do total. Ou seja, para esta loja G03 a equipe realizou um percentual total de atividades de 136,36%.

Estas atividades não presentes na ficha de investimento (fora do escopo) estendem-se para todas as 21 lojas; na Tabela 5 pode-se identificar o percentual das atividades fora do escopo referente a todas as lojas reformadas.

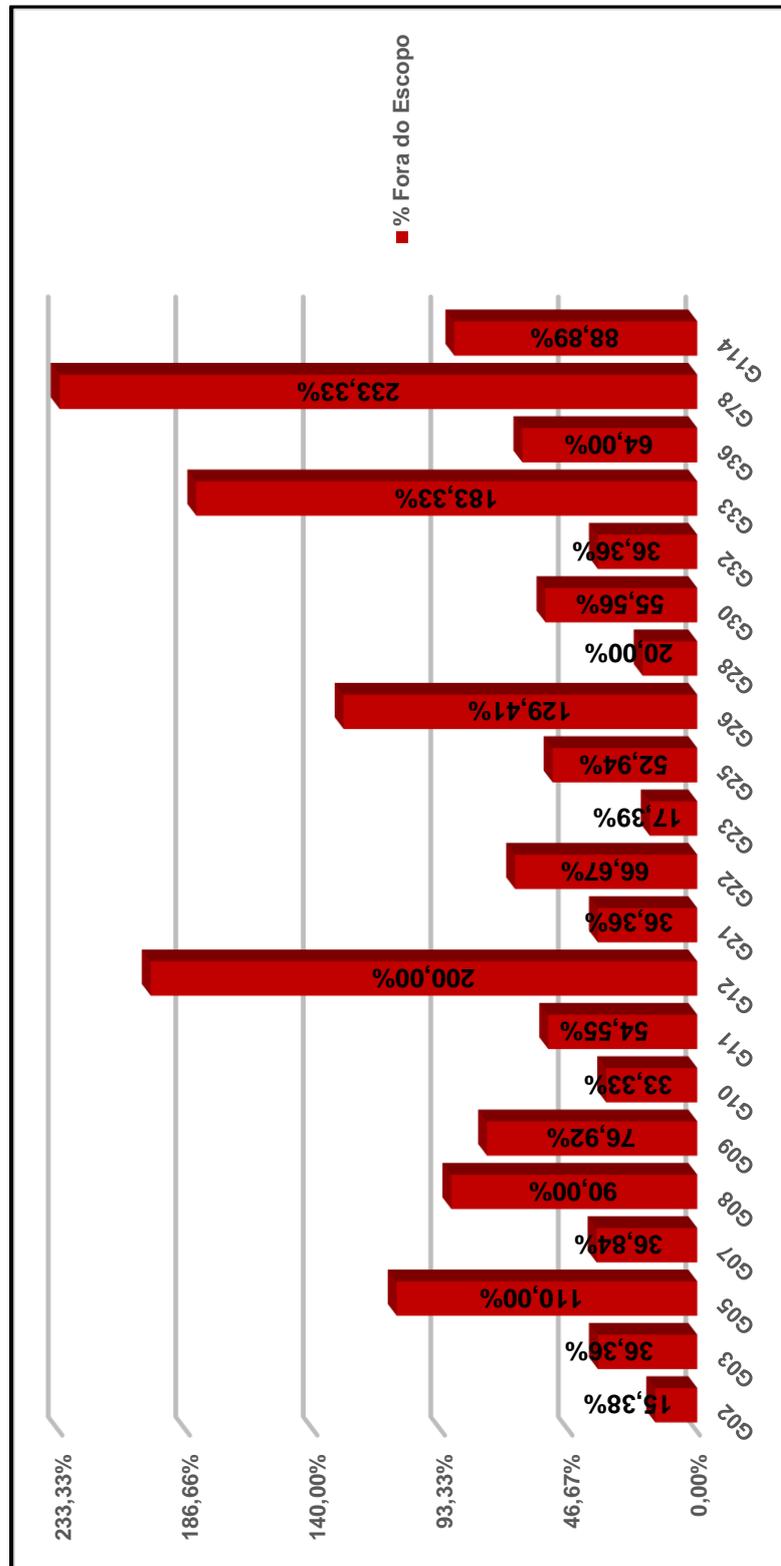
Tabela 5 – Total de atividades dentro e fora do escopo

Total de atividade do escopo	Total de atividade fora do escopo	Percentual fora do escopo
332	200	60,24%

Fonte: Próprio autor (2013)

Como visualiza-se na Tabela 5, o projeto de reforma teve um acréscimo de 60,24% de atividades que não estavam presentes no escopo original. Isso implica dizer que a equipe de projetos conseguiu realizar e controlar 160,24% em atividades de reformas e agregou 60,24% de melhorias nas lojas sem custo adicional para a rede varejista e conseqüentemente para o projeto. O Gráfico 5 nos permite enxergar o percentual de atividades fora do escopo das 21 lojas que foram reformadas.

Gráfico 5 – Percentual de atividades fora do escopo por loja



Fonte: Próprio autor (2013)

Como pode-se observar, no Gráfico 5 todas as lojas do projeto de reforma tiveram atividades fora do escopo original. Um dado que pode ser extraído deste Gráfico 5 é que 23,80% das lojas (isto corresponde a 5 lojas) continham um valor igual ou maior de atividades fora do escopo quando comparadas ao escopo oficial.

Sendo assim percebe-se que a equipe gerenciou mais que o dobro em atividades que não estavam declaradas no escopo destas 5 lojas, sem alterar o orçamento do gerenciamento do projeto e sem deixar de realizar as atividades apresentadas inicialmente pelo cliente (rede varejista e setor de manutenção).

Outro dado interessante que se pode obter do Gráfico 5 é que as 21 lojas tiveram uma média de percentual fora do escopo correspondente a 77,98%. Isso significa dizer que a maioria das lojas, tiveram mais que o dobro de suas atividades fora do escopo, isto quando comparadas com a ficha de investimentos.

Tendo em vista essas questões, percebe-se que era uma necessidade da equipe reduzir os prazos das atividades, para cumprir a data acordada para a entrega do projeto. Para realizar tal redução, foi necessário gerenciar o tempo do projeto de forma eficaz. O próximo tópico irá esclarecer como foi feito o gerenciamento do tempo do projeto.

4.3. O Gerenciamento do Tempo

A gestão do tempo ou prazo é um dos itens de grande importância em qualquer projeto, pois o objetivo desta área de conhecimento é cumprir os prazos do projeto e entregá-lo na data acordada. Por isso esta área de conhecimento é ligada diretamente ao resultado positivo ou sucesso do projeto, pois é uma das áreas mais visíveis no gerenciamento.

4.3.1. Gerenciamento de Prazos do Projeto de Reforma

Para a administração dos prazos, a consultoria de projetos utilizava a ferramenta *microsoft office project*. Através dela a equipe organizava as lojas por regiões (Aracaju - Sergipe) e estratificava os serviços de cada loja pelas áreas que a reforma englobava (pintura, civil, elétrica, hidráulica, serralheria e refrigeração).

Nessa ferramenta, a equipe de projetos era capaz de controlar o andamento da reforma de cada loja, corrigir os erros de previsão na execução dos prazos e identificar as tarefas críticas do projeto que, quando atrasadas, prejudicavam o andamento geral do projeto de reforma. Essa ferramenta ainda fornecia, a níveis percentuais a evolução dos prazos de cada loja e do projeto de reforma de uma forma geral, além de conseguir visualizar eventos importantes (marcos) a serem alcançados.

Na gestão do tempo os consultores se valiam das técnicas *fast tracking* e *crashing* preconizadas pelo PMBOK. A primeira técnica a equipe usou para atividades pertencentes ao escopo, pois, como a equipe de projetos era reduzida a mesma com o passar do tempo encontrava-se sobrecarregada de atividades fora do escopo, por isso houve a necessidade

Já para as tarefas que não pertenciam as fichas de investimento, o uso da técnica de *crashing* ocorria mais frequentemente, pois, como estas atividades não foram declaradas no projeto, a execução destas, pela visão do cliente, era de desperdício de tempo, porque o mesmo não possuía o conhecimento de que elas adivinham de um detalhamento das tarefas oficiais do projeto, eram críticas para o desenvolvimento das entregas do escopo das lojas e, conseqüentemente, para a finalização do projeto de reforma.

4.3.2. Controle do cronograma do Projeto de Reforma

A atualização e revisão do cronograma (Anexo A) ocorria semanalmente. Os 4 consultores que administravam as lojas forneciam à equipe de apoio as informações sobre quais recursos eram atribuídos e a previsão estimada de duração para cada atividade, sendo estas atividades referentes às áreas de pintura, civil, elétrica, hidráulica, serralheria e refrigeração.

A visualização gerencial do andamento do projeto ocorria pelo cronograma de marcos (Anexo B). Nele pode-se verificar a finalização dos eventos ou etapas do ciclo de vida do projeto (iniciação, planejamento, execução e encerramento) e verificar o andamento do mesmo através da linha de base.

Desse modo pode-se entender que para cumprir os prazos, que na sua grande maioria não eram suficientes, precisou-se alocar recursos a mais para poder finalizar as atividades dentro do prazo, isso gerou um aumento e um maior fluxo de movimentação nos

custos. Por isso ressalta-se a grande importância da administração dos custos nesse projeto de reforma.

4.4. A Necessidade do Gerenciamento de Custo

O foco principal desta área de conhecimento é garantir que os custos do projeto não ultrapassem os limites financeiros impostos, que sejam realizados dentro de um orçamento normalmente imutável. O gerenciamento do custo preocupa-se em controlar e atribuir os recursos financeiros necessários para execução das atividades, trabalhando dentro dos limites orçamentários. Projetos com custos que extrapolam os limites financeiros geralmente não conseguem atender as expectativas das partes interessadas.

Por isso é necessário administrar os custos adequadamente, pois, estes quando não são bem gerenciados causam resultados negativos às atividades do projeto e ao relacionamento entre as partes interessadas.

4.4.1. Gerenciamento do Custo do Projeto de Reforma

As principais dificuldades enfrentadas pela equipe de projetos na gestão dos custos, referiam-se ao orçamento fornecido pela rede varejista, o qual não correspondia com a realidade das atividades de reforma, ou seja, não era corretamente estimado e planejado para atender as exigências das tarefas do projeto. Vale ressaltar que o próprio custo do gerenciamento da reforma não estava inserido neste orçamento.

Outra dificuldade que ocorria com frequência e criava barreiras ao progresso das atividades, era o congelamento dos recursos das fichas de investimento. É costume da rede varejista bloquear os seus investimentos, quando os seus resultados não alcançam as metas estabelecidas.

Quanto ao gerenciamento dos custos da reforma, a consultoria criou um modelo para gerenciá-los. Este modelo teve como característica apenas o processo de controle dos custos. A Figura 8 apresenta o modelo utilizado pela consultoria.

Figura 8 - Controle do custos

Controle de Custos Loja 12 - Atalaia									
Ficha de Investimento (O.S.): 7000000884									
Total Geral		Orçado Total (FI)	Valor Comprometido	% Realizado	Total Pago	% Pago	Saldo Total		
		R\$ 387.700,00	R\$ 381.487,29	98%	R\$ 258.290	67,71%	R\$ 6.213		
Serviços		Orçado (FI)	Valor Comprometido	% Contratado	Total Pago	% Pago	Saldo		
Dentro do Escopo		R\$ 336.700,00	R\$ 122.496,00	42,5%	R\$ 102.196,00	39,57%	R\$ 48.414,21		
Fora do Escopo			R\$ 165.789,79	57,5%	R\$ 156.094,29	60,43%			
Total Serviços		R\$ 387.700,00	R\$ 288.285,79	100,00%	R\$ 258.290,29	111,65%	R\$ 48.414,21		
Procurement		Orçado (FI)	Pedidos Emitidos	% Pedidos	Total Pago	% Pago	Saldo		
Dentro do Escopo		R\$ 51.000,00	R\$ 29.413,20	31,6%			-R\$ 42.201,50		
Fora do Escopo			R\$ 63.788,30	68,4%					
Total Procurement		R\$ 51.000,00	R\$ 93.201,50	100,0%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 42.201,50		
Escopo (Ficha de Investimento)					FORMAS DE PAGAMENTO				Acompanhamento dos Serviços
DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS	Orçado (R\$)	Valor Contratado	Total Pago	1ª MEDIÇÃO	2ª MEDIÇÃO	3ª MEDIÇÃO	4ª MEDIÇÃO	Status	Observação
4 Armários de associados	R\$ 3.000,00	R\$ 2.713,20	R\$ 2.713,20	R\$ 2.713,20				Concluído	
Instalar protetor para balcão e paredes	R\$ 12.000,00		R\$ 0,00					Não Contratado	Já existem protetores no salão e 99% do depósito. Só falta uma parede no depósito.
Compra 4 climatizadores	R\$ 48.000,00	R\$ 26.700,00	R\$ 26.700,00	R\$ 26.700,00				Concluído	
Instalar 2 coifas nos fornos	R\$ 14.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 8.700,00	R\$ 8.700,00				Concluído	
Pintura Externa e Interna	R\$ 90.000,00	R\$ 33.637,00	R\$ 33.637,00	R\$ 10.091,10	R\$ 16.818,50	R\$ 6.727,40		Concluído	
Trocar Piso	R\$ 150.000,00	R\$ 59.859,00	R\$ 59.859,00	R\$ 16.447,50	R\$ 16.447,50	R\$ 22.030,00	R\$ 4.934,00	Concluído	
Retirada dos Geradores	R\$ 12.000,00		R\$ 0,00					Concluído	
Reforma Wc's feminino e masculino	R\$ 40.000,00							Concluído	
Frete e outras Despesas	R\$ 18.700,00							Concluído	

Fonte: Consultoria de Projetos (2012)

A Figura 8 apresenta os valores globais e os custos de cada atividade por loja. A dinâmica desta planilha era estratificar os valores das atividades em: serviços dentro e fora do escopo, serviços pertencentes ao setor de aquisições (*procurement*) da rede varejista é dividido também em atividades contidas, ou não, no escopo original.

Através deste modelo da Figura 8, a equipe de projetos era capaz de visualizar o valor orçado (disponível na ficha de investimentos), o valor contratado para cada serviço de reforma da loja e o valor das medições para cada atividade. A divisão dos custos das atividades baseava-se no avanço físico das mesmas, ou seja, estes custos correspondiam ao mesmo valor que fazia a tarefa avançar. A Tabela 6 nos ajuda a entender melhor esta relação entre o custo da tarefa e o seu avanço físico.

Tabela 6 – Relação dos custos com o avanço físico

Avanço físico	Pagamento dos custo das atividades
10%	Primeira parcela do serviço
30%	Segunda parcela do serviço
75%	Terceira parcela
100%	Restante do valor do serviço

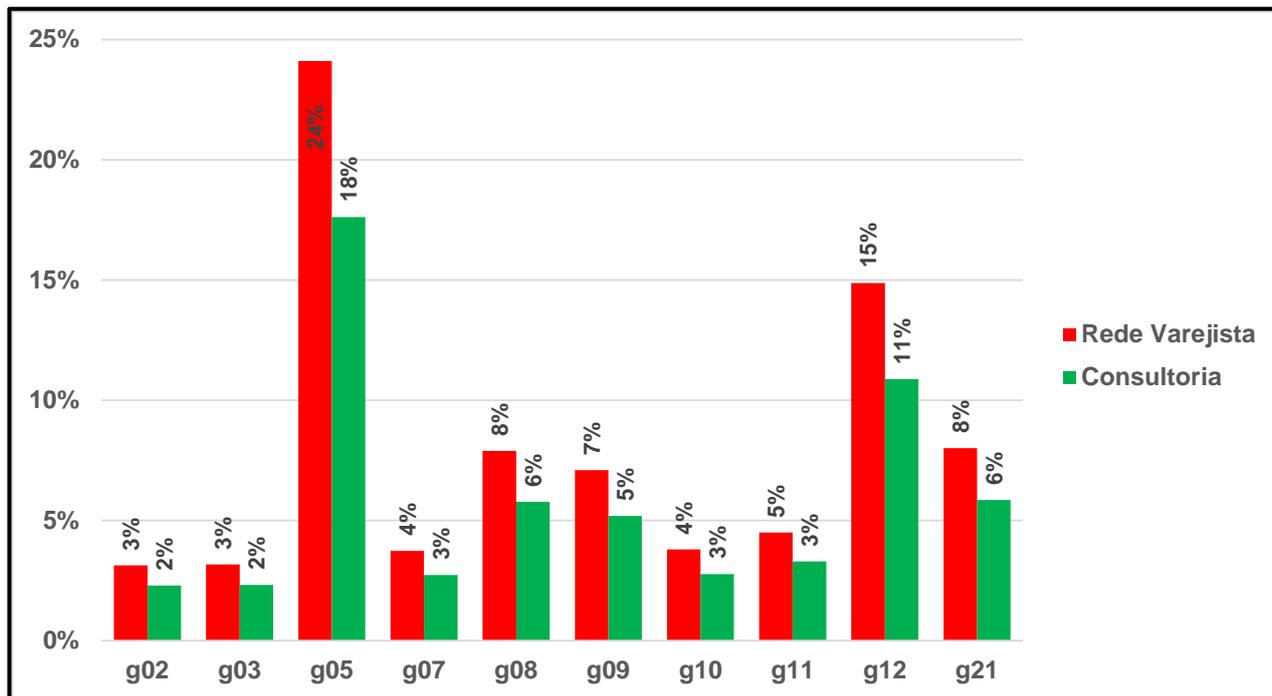
Fonte: Próprio Autor (2013)

De acordo com a Tabela 6, os mesmos valores do avanço físico eram correspondentes aos mesmos valores do custo da atividade, sendo que a maioria dos itens da ficha de investimento seguiam esta prática de 4 medições.

Para demonstrar os benefícios da gestão desta área de conhecimento, poderíamos comparar os custos do gerenciamento do projeto da consultoria, com os possíveis custos da rede varejista, se a mesma, tivesse gerenciando esse projeto de reforma.

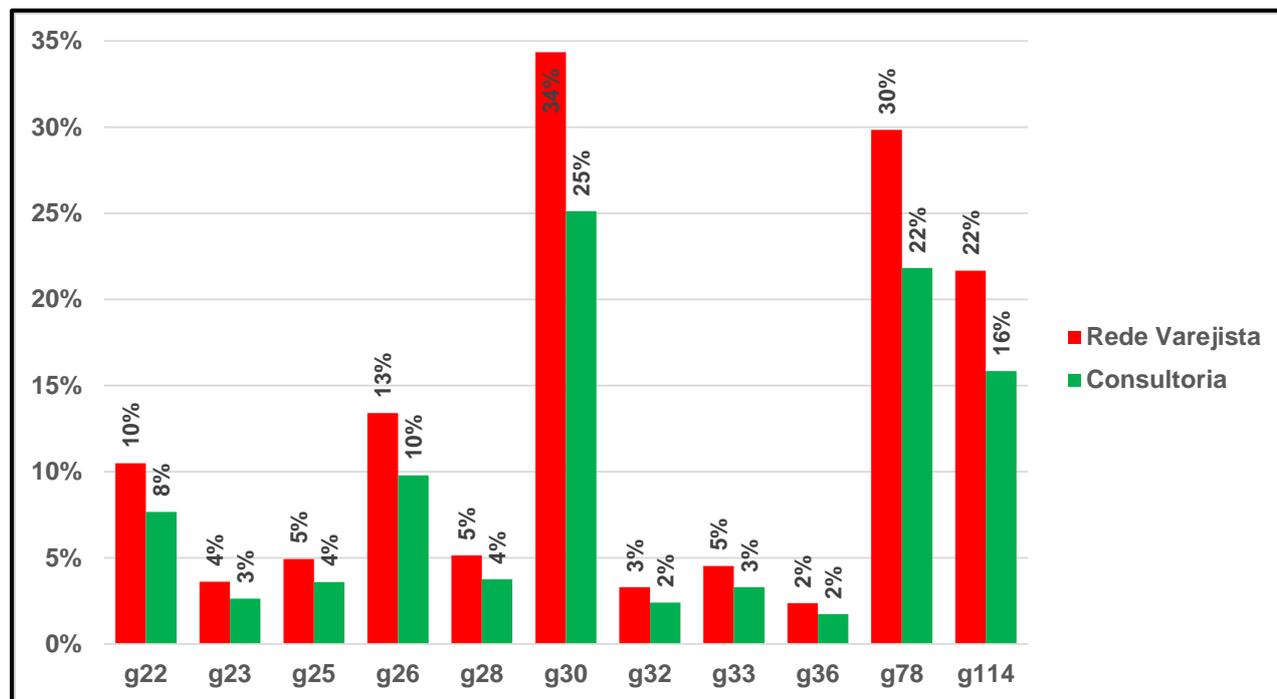
Os Gráficos 6A e 6B apresentam a comparação das despesas do gerenciamento do projeto de reforma, referente a cada uma das 21 lojas, isso com base nas fichas de investimento. Ou seja, o percentual apresentado, é sobre os possíveis custos de gerenciamento da rede varejista, contra os gastos reais da consultoria de projetos.

Gráfico 6 A – Custo da rede varejista versus a equipe de projetos



Fonte: Próprio Autor (2013)

Gráfico 6 B – Custo da rede varejista versus a equipe de projetos



Fonte: Próprio Autor (2013)

De acordo com os Gráficos 6 A e 6 B pode-se verificar que no gerenciamento das 21 lojas deste projeto, o custo da consultoria foi menor do que a organização varejista. Os custos médios de gerenciamento por loja seria de 10% para a rede varejista, e 7% para a consultoria.

Para esse projeto de reforma a rede varejista teria que disponibilizar, 11 funcionários especializados para gerenciá-lo, pois, é cultura da mesma direcionar 1 colaborador a cada 2 lojas.

Sendo assim, o percentual de custo da rede varejista, (com base nas fichas de investimento) para o gerenciamento desse projeto seria de 112%. Já a consultoria de projetos utilizou 6 colaboradores com isso, implicando em um custo de 45%.

Com isso pode-se perceber que houve uma redução dos custos, do gerenciamento feito pela da equipe de projetos, quando comparados com a organização varejista. Assim, considerando os custos mencionado nos Gráficos 6A e 6B, a consultoria economizou 58% do custo global do gerenciamento desse projeto.

Outro dado relevante que se pode obter dos Gráficos 6A e 6B, é que 9,52% das lojas, tiveram mais de 20% do seu custo, correspondente apenas há o custo de gerenciamento, e conseqüentemente Isso aumentava a criticidade das despesas dessas lojas. Contudo mesmo com esta dificuldade, as lojas tiveram as suas reformas executadas.

Um ponto crítico na gestão das despesas desse projeto, foi a falta de definição do custo. O mesmo não foi definido ou reservado pelo cliente na ficha de investimentos. Ou seja os custos de gerenciamento não estavam inseridos no orçamento liberado pelo cliente (rede varejista).

Portanto, pode-se considerar que o orçamento para o projeto de reforma não foi corretamente estimado, sendo esta uma das principais restrições encontradas pela equipe de projetos.

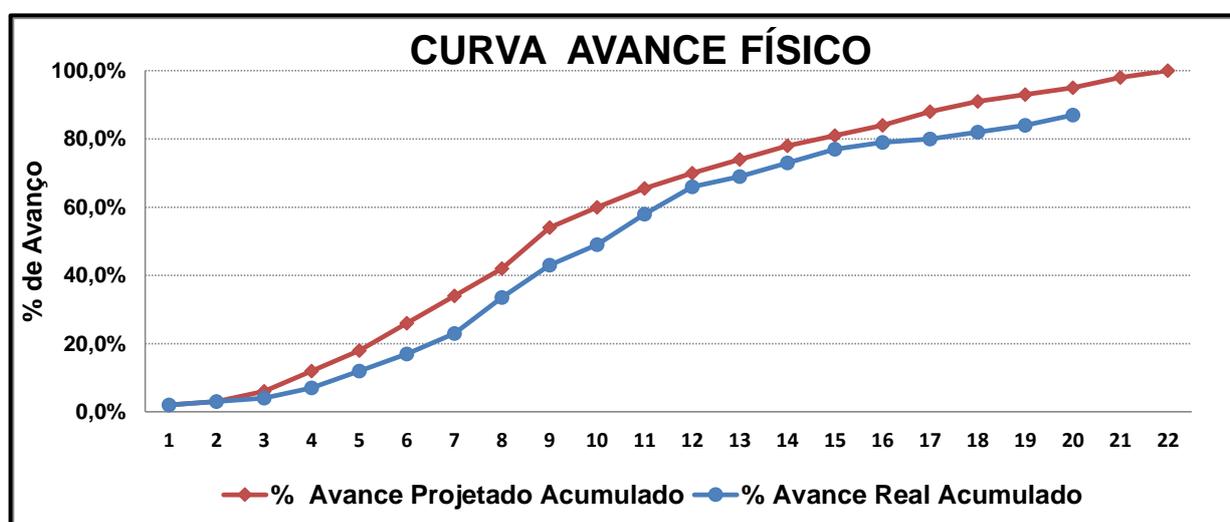
4.5. Análise dos Relatórios Gerenciais

Fora apresentado nos tópicos anteriores como era realizado o gerenciamento destas três áreas de conhecimento em projetos (escopo, prazo e custo) e uma necessidade encontrada pela equipe foi a de como condensar as informações de forma clara e objetiva para apresentá-las ao cliente.

Semanalmente a equipe de projetos coletava dados para a elaboração de relatórios gerenciais, que apresentavam o andamento geral do projeto. O foco era apresentar o avanço físico global do projeto e mostrar o andamento de tarefas críticas (que possuíam um alto impacto no funcionamento das lojas).

Para mostrar o avanço global, a equipe utilizava uma curva S de avanço físico. Através dela foi possível visualizar o início e término do projeto e a diferença entre o avanço planejado e real.

Gráfico 7 – Curva S de avanço físico

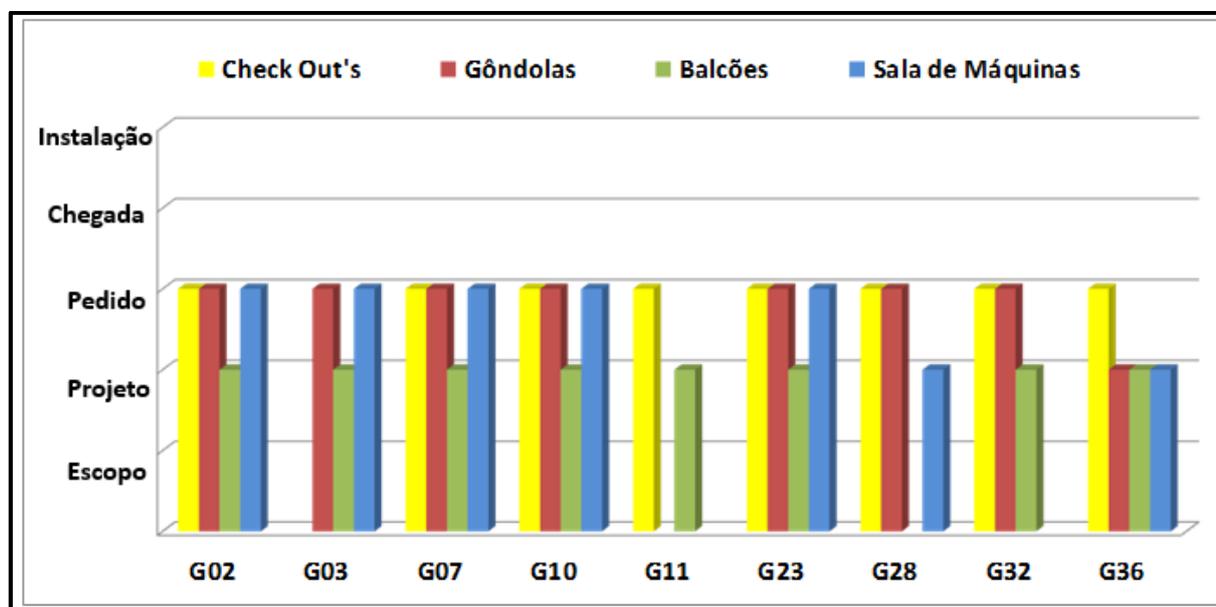


Fonte: Consultoria de Projetos (2012)

De acordo com o Gráfico 7 é possível evidenciar a relação de porcentagem de avanço físico, ou trabalho concluído, com o tempo. Neste gráfico existem duas curvas. A curva vermelha é a duração estimada do projeto e a azul é o avanço real das atividades. Essa ferramenta contempla o avanço físico do projeto inteiro.

Já para os avanços de áreas críticas a equipe se valia de um gráfico de barras que fornecia informações de avanço de maneira mais específica como pode ser observado no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Avanço físico de tarefas críticas por loja



Fonte: Consultoria de Projetos (2012)

O Gráfico 8 divide em 5 etapas (escopo, projeto, pedido, chegada e instalação) o progresso destas atividades críticas. A Tabela 6 descreve a característica de cada uma das etapas desse gráfico.

Tabela 7 – Etapas do gráfico de tarefas críticas

Escopo	A atividade ainda não tem nenhum avanço, aguardando a decisão do cliente para iniciar.
Projeto	Tarefa autorizada pelo cliente e em estudo de viabilidade para implementação.
Pedido	Serviço validado e enviado para o setor de compras da rede varejista (<i>procurement</i>).
Chegada	Equipamento em posse do cliente e da equipe de projetos, aguardando instalação.
Instalação	Execução da tarefa crítica.

Fonte: Próprio Autor (2013)

4.6. Evidência dos ganhos obtidos através do *Outsourcing*

A rede varejista referente ao estudo desta pesquisa, ao optar pela prática de *outsourcing* no projeto de reforma das suas lojas, obteve diversos benefícios quando analisados pela ótica da tríplice restrição (escopo, prazo e custo). Estes benefícios, ou ganhos, gerados pela terceirização estratégica, proporcionaram, ao setor de manutenção, flexibilidade e foco na sua área de atuação.

Os ganhos advindos da prática de *outsourcing* são descritos a seguir:

- A equipe de projetos realizou 60,24% das atividades fora do escopo, sem a adição de recursos humanos e financeiros ao projeto;
- A equipe gerou o dobro, ou mais, de melhorias em 23,80% das lojas, sem custo adicional;
- Utilizaram-se técnicas de gerenciamento de projetos que auxiliaram na execução das atividades e no controle do prazo das mesmas;
- Foram aplicadas ferramentas que permitiram organizar e detalhar as informações do projeto, gerando celeridade ao fluxo de informações;
- Foram empregados controles gerenciais que permitiam visualizar todo o projeto e determinadas áreas críticas deste;
- Desenvolveram-se relatórios específicos às necessidades do projeto, facilitando a execução e controle do mesmo;
- O custo global do gerenciamento deste projeto fora reduzido em 58%;
- 9,52% das lojas foram reformadas, com a capacidade financeira reduzida. Contudo teve todos os itens da sua reforma executados;
- Fora reduzido, em média, 46% do custo em todas as lojas do projeto.

A prática de *outsourcing* aliada com a gestão de projetos proporcionou diversos benefícios à organização varejista, ressaltando a eficácia da consultoria de projetos no gerenciamento da reforma em 21 lojas.

4.7. Outros benefícios em aquisições e comunicação

O gerenciamento deste projeto através das boas práticas, ferramentas e técnicas recomendadas pelo PMBOK, gerou benefícios para todas as áreas de conhecimento. Alguns destes benefícios, nas áreas de aquisição e comunicação, merecem ser mencionados.

Essas áreas de conhecimento geraram modelos de acompanhamento e gerenciamento que facilitaram e deram uma celeridade no planejamento e na execução destas áreas. No gerenciamento das aquisições foi criada uma planilha comparativa de fornecedores. Como é exposta na Figura 9.

Figura 9 – Planilha comparativa de fornecedores

<i>Qtd:</i> 5		<i>Fornecedor:</i>			(79) xxxx-xxxx					(79) xxxx - xxxx xxxx - xxxx				
					MSG					LECANARD				
Lojas	Qtd Orçamentos	Empresa Selecionada	Serviço	Menor R\$	Unid	Quant	R\$ Unitário (M²)	R\$ Total	Prazo Máximo (Dias)	Unid	Quant	R\$ Unitário (M²)	R\$ Total	Prazo Máximo (Dias)
8	0			R\$ 0,00										
	0			R\$ 0,00										
	0			R\$ 0,00										

Fonte: Consultoria de Projetos (2012)

A Figura 9 apresenta uma planilha comparando os serviços orçados por cada fornecedor, estratificando por menor valor, unidade, quantidade, valor unitário, valor total, duração máxima do serviço e logicamente a identificação do próprio fornecedor.

Já para a área de comunicação foi criado um quadro (painel de controle) com as informações necessárias e relevantes do projeto, nele é possível visualizar a duração dos prazos do projeto, a identificação da própria equipe de projeto, relatórios informando sobre o avanço do projeto e relatórios demonstrando expectativas das partes interessadas. A Figura 10 mostra este quadro utilizado pela equipe de projetos.

5. CONCLUSÃO

Em um mercado globalizado, que pressiona as empresas a serem mais eficientes em cenários com um nível de complexidade elevado, o *outsourcing* se tornou uma solução eficaz porque consegue adaptar à realidade das empresas às diversas situações impostas pela economia, gerando muitos ganhos para as mesmas.

Esses ganhos, gerados por esta prática administrativa são o foco de estudo desta pesquisa, que foi baseada na análise de um projeto (centralizado nas áreas de escopo, prazo e custo) sobre a ótica da tríplice restrição.

Os benefícios advindos do gerenciamento destas três áreas foram de grande importância para o cliente, pois, além de serem realizados os objetivos solicitados pelo projeto de reforma, foram realizados outros, que, em quantidade e complexidade possuíam um nível muito maior. Consequentemente, agregou-se um valor no resultado final bem maior do que esperado.

Quanto aos objetivos propostos por esta pesquisa, o resultado esperado foi atingido, pois através deles demonstrou-se os benefícios gerados pela aplicação do *outsourcing* junto com o gerenciamento de projetos.

Quanto aos conceitos de *outsourcing*, varejo e gestão de projetos, bem como as ferramentas usadas no gerenciamento do mesmo. Esses foram embasados pela fundamentação teórica deste trabalho.

Através disso foi possível descrever como foi realizado o gestão deste projeto de reforma, e como este gerenciamento baseada no *outsourcing* proporcionou benefícios consistentes para a organização varejista.

A prática desses dois conceitos que nortearam esta pesquisa, estão tornando-se mais comum nas organizações, modificando o mercado em que as mesmas atuam, pois o *outsourcing* aliado ao gerenciamento de projetos oferecem um nível elevado de agilidade no planejamento, na execução e no intercâmbio de informações.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Marco Antonio de. **Administração de produção e operações: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- BONAT, Debora. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009
- CLEMENTS, J.P., GIDO, J. **Gestão de PROJETOS**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: ARTMED® EDITORA S.A., 2001
- DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de projetos: programa delegacia legal**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- DINSMORE, P.C. Dinsmore, Inc. Rio de Janeiro, ano 2, n.15, jan. 2009. Disponível em: <http://www.dinsmorecorp.com/br/articles/id133/Ven%C3%A7a_a_Crise_Atrav%C3%A9s_do_Gerenciamento_de_Projetos> Acessado em: 10 jan.2013
- DINSMORE, Paul C; CAVALIERI A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- FERREIRA, A.B.H. (3.ed). **Novo dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: POSITIVO, 2004.
- GABILLAUD, A.M.P. **MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MASP) – APLICAÇÃO NA GESTÃO DA MANUTENÇÃO DE UMA REDE VAREJISTA NO ESTADO DE SERGIPE**. 2011. 85 f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003
- GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial**. 4.ed São Paulo: McGraw – Hill, 2009.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

LAKATOS, E.M., Marconi, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000

MELO, Maury. **Guia de estudo para o exame PMP®: Project Management Professional Exam**, 4.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012

MORAIS, Flávio Roberto Santos de. **Ferramentas da qualidade no processo de gerenciamento de perdas em uma empresa de varejo**. Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe, 2011.

MULCAHY, Rita. **Preparatório para o exame de PMP**. RMC Publications, Inc.2007

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. **Um Guia do Conjunto em Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK)**, 4 ed. Pennsylvania: PMI, 2008

REZENDE, W. TERCEIRIZAÇÃO: A INTEGRAÇÃO ACABOU? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, out.1997.

SANTOS, J. A. Terceirização – Um manual segundo Queiroz. **Em pauta**-Revista de Ciências Gerenciais da Anhanguera Educacional, São Paulo, n. 13, p. 151-159, 2007. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/87/85>>. Acessado em: 05 fev. 2013.

STONNER, Rodolfo. **Ferramentas de Planejamento: Utilizando o MS Project® para gerenciar empreendimento**. Rio de Janeiro: E-papers, 2001

TORRES, Cleber; LÉLIS, João Caldeira. **Garantia de sucesso em gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

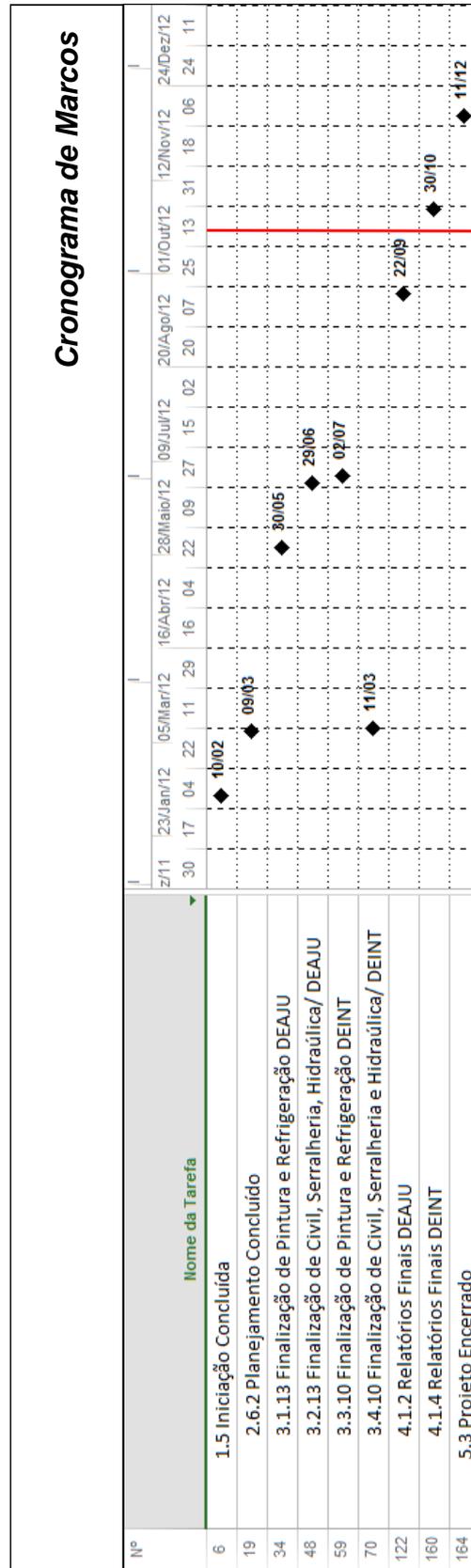
VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**.6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VARGAS, Ricardo V. **Manual Prático do Plano de Projeto: Utilizando o PMBOK Guide®**
- 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

VARGAS, Ricardo V. **Microsoft Office Project 2003: Standard, Professional & Server.**
Rio de Janeiro: Brasport 2004

ANEXOS

ANEXO B – Cronograma de Marcos



Fonte: Consultoria de Projetos (2012)

