

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
CURSO DE GESTÃO DE PROJETOS XI - MBA**

JOSÉ CARLOS REZENDE

**A GESTÃO DE PROJETOS COMO FATOR DE
DIFERENCIAÇÃO EMPRESARIAL**

Aracaju – SE

2019.2

JOSÉ CARLOS REZENDE

**A GESTÃO DE PROJETOS COMO FATOR DE
DIFERENCIAÇÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Coordenação do curso de Gestão de Projetos XI-MBA, da FANESE, como requisito obrigatório para a obtenção de diploma de Especialização.

Avaliador: Prof. Alessandro Magno Fernandes Salgado.

Aracaju – SE

2019.2

RESUMO

Este artigo tem como proposta apresentar um ensaio teórico sobre a gestão de projetos e a sua aplicabilidade como um fator de diferenciação empresarial. Destaca a interface do projeto com a necessidade da sua gestão eficaz como sendo o caminho para fazer frente ao acirramento da competitividade entre as empresas. Sua importância deriva da demonstração de que a incorporação de ferramentas e práticas de gestão de projetos que agreguem mais e mais valores aos serviços e produtos das Organizações fará frente a esta realidade, notabilizando-as por um diferencial competitivo ancorado nos profícuos resultados dos projetos empreendidos e no aprendizado contínuo deste processo. Enumera, ainda, a importante vinculação do gerenciamento de projetos ao Planejamento Estratégico, à busca da excelência desta prática, à sua estreita vinculação com a satisfação de Clientes e do Mercado, passando pela necessidade da execução prática de benchmarking. Para a consecução dos objetivos do trabalho, utilizou-se do universo da pesquisa bibliográfica, baseando-se principalmente em livros de metodologia de gestão de projetos e em publicações que contemplam os critérios de excelência de práticas gerenciais.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, diferenciação e diferencial competitivo.

RÉSUMÉ

Cet article présente un essai théorique sur la gestion de projet et son applicabilité en tant que facteur de différenciation des entreprises. Il met en évidence l'interface du projet avec la nécessité d'une gestion efficace de ce dernier afin de faire face à la compétitivité accrue des entreprises. Son importance découle de la démonstration que l'intégration d'outils et de pratiques de gestion de projet qui ajoutent de plus en plus de valeur aux services et produits des organisations sera confrontée à cette réalité, soulignant par un différentiel compétitif ancré dans les résultats fructueux des projets entrepris et dans l'apprentissage continu de ce processus. Il énumère également le lien important qui existe entre la gestion de projet et la planification stratégique, la recherche de l'excellence dans cette pratique, sa relation étroite avec la satisfaction du client et du marché et la nécessité de procéder à une analyse comparative. Pour atteindre les objectifs du travail, on a utilisé l'univers de la recherche bibliographique, principalement basé sur des ouvrages et des publications sur la méthodologie de gestion de projet, qui incluent les critères d'excellence des pratiques de gestion.

Mots-clés: gestion de projet, différenciation et différentiel concurrentiel.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Evolução	7
3. PROJETOS, GERENCIAMENTO DE PROJETOS E GERENTE DE PROJETOS	10
4. GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
5. QUALIDADE E DIFERENCIAÇÃO	12
5.1 Maturidade, Excelência e Geração de Valor.....	12
6. CLIENTE/ MERCADO E DIFERENCIAÇÃO	15
7. BENCHMARKING: APRENDIZADO CONTÍNUO E DIFERENCIAÇÃO	17
8. CONCLUSÃO.....	20
REFERÊNCIAS	

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é demonstrar que por meio do gerenciamento de projetos as Organizações tendem a se tornar mais competitivas, visto que os mercados estão cada vez mais concorridos e saturados. E que, para tanto, é mister ancorar-se em pilares de diferenciação, passando pela necessidade de eficácia contínua da gestão de projetos.

Contextualiza-se, primeiramente, o gerenciamento de projetos, trazendo a sua evolução ao longo dos tempos, englobando conceitos e definições, mostrando as vantagens e benefícios da prática, as consequências dos sucessos e dos insucessos e o papel fundamental do gerente de projetos neste processo.

Na sequência, é abordado o tema central: gestão de projetos como fator de diferenciação empresarial. Com enfoque na apreciação de autores sobre estratégias de diferenciação, apresenta-se a vinculação dos projetos com as estratégias da Organização e suas complementariedades, a busca da excelência da prática pela maturidade do aprendizado e pela geração de valor ao negócio, a estreita correlação dos projetos com Clientes e Mercado para a satisfação das suas necessidades como partes interessadas de toda Organização e de todo projeto, e o papel do benchmarking neste contexto.

Assim, no Planejamento Estratégico estreita é a vinculação entre os projetos e as estratégias da Organização. Na formulação das estratégias e no seu desdobramento para os diversos níveis, as metas e os indicadores integrantes do painel de bordo encontram os projetos como meio de realização das ações que promoverão o alcance estruturado dos resultados que a Organização almeja.

Quanto à maturidade da prática de gestão de projetos, o enfoque dado é o da busca contínua da excelência deste processo para gerar valor ao negócio, tangível, como nos lucros e alcances contábeis, quanto intangível, ao promover o desenvolvimento do capital intelectual de qualquer Organização.

Em Clientes/Mercado, abordou-se a obrigatoriedade empresarial de satisfação das necessidades destas partes interessadas como forma de angariar diferencial de mercado, pela diferenciação da gestão de projetos eficazes, decorrendo disto ganhos como a fidelização e a efetiva participação em um mercado de alta concorrência.

Na diferenciação via benchmarking, o enfoque coube ao aprendizado contínuo, pelo intercâmbio de práticas de excelência, visando à inovação e ao atingimento das estratégias da Organização.

1.1 Evolução

Nos dias atuais, a difusão e a aceitação do gerenciamento de projetos em praticamente todas as Organizações é realidade concreta: o concorrido meio empresarial exige mais rapidez na entrega dos projetos, com menores recursos, com garantia de qualidade e com a dinamicidade que a gestão de projetos tende a proporcionar (KERZNER, 2010).

Mas gerenciamento de projetos não é algo novo. Há muito que novos produtos e serviços são criados e que processos sofrem transformações e inovações tendo por cerne o planejamento e a execução. A sua evolução até os dias atuais passou pela necessidade de sistematização e de organização, de modo a congregar e gerenciar habilidades diferentes e conhecimentos vários para que surgisse uma metodologia cada vez mais consistente ao longo do tempo.

Ainda na primeira revolução industrial – século XIX – gerenciar projetos detinha as mesmas técnicas dos séculos anteriores. Os gerentes de projetos da época – se é que assim podem ser denominados – iniciavam-se nas premissas voltadas para gestão, finanças e negócios (MORRIS; HOUGH, 1987; PINTO; MANTEL, 1990; TISHLER et al., 1996).

Já no século XX, surgiu o raciocínio de que o enfoque nas partes elementares do trabalho permite a análise deste, gerando-lhe melhorias. A necessidade do aumento da produção e da produtividade motivaram estas considerações. E ainda no século XX, Henry Gantt preocupou-se com o sequenciamento e a duração das tarefas, criando um diagrama para mostrar as etapas de um projeto, por meio de suas tarefas e de seus links, numa relação contínua de causa e efeito (RIBEIRO, 2015).

Com o advento da segunda revolução industrial – notoriamente ao motor a combustão e à eletricidade – novas técnicas de produção foram criadas e melhoradas, visando a produção em massa. Nasceram aí os primórdios do controle e da organização como ferramentas básicas do gerenciamento de projetos (RIBEIRO, 2015).

A segunda guerra mundial deu à luz aos diagramas de rede expostos em gráficos e presenciou-se o nascimento das premissas do método do caminho crítico. Estas novas técnicas somaram-se à gestão de projetos, proliferaram-se mundialmente nas indústrias e Organizações, e o gerenciamento de projetos começou a ganhar ares de estratégico (MORAIS; MOURA; 2017).

A partir dos anos 60, abriram-se os olhos para os benefícios dos projetos como um trabalho organizado, fator de interação de departamentos, profissões e profissionais, antevendo a necessidade de coordenação de projetos com finalidades empresariais específicas (KERZNER, 2010).

Nos idos de 69, surge o PMI – Project Management Institute – com a finalidade precípua de reunir as melhores práticas do gerenciamento de projetos, aliando-se à crescente necessidade de alta especialização e de criação de uma metodologia própria que congregasse as boas práticas de gestão de projetos (ROSE, 2013).

Hoje, reunindo amplo e atual conhecimento, o guia PMI/PMBOK, em sua 6ª edição/2018, encerra os padrões e diretrizes do gerenciamento de projetos, servindo de referência mundial para todas as organizações (MORAIS; MOURA; 2017).

2. SUCESSOS E INSUCESSOS

Eric Verzuh (2000, p.19) enfatiza que para sobreviver e prosperar em um mundo crescente de mudanças e de competição as Organizações precisam rever constantemente seus produtos e serviços, e que as inovações a eles atreladas só virão com a participação inequívoca de projetos - maiores mudanças e mais necessidade de inovação; com isto, maior surgimento de projetos e maior exigência de bons e crescentes resultados, o que virá pelo aumento da qualidade da gestão de projetos.

Sabe-se que projetos podem ser eficazes ou ineficazes, se mal gerenciados ou se bem gerenciados. No insucesso, argumenta o PMI/PMBOK, os projetos resultam em:

“Prazos perdidos, estouros de orçamento, má qualidade, retrabalho, expansão descontrolada do projeto, perda de reputação para a Organização, partes interessadas insatisfeitas, e incapacidade de alcançar os objetivos para os quais ele foi empreendido.”

A resposta que contrapõe às situações adversas pauta-se no bom gerenciamento

de projetos. Bem conduzido, orientado e centrado em metodologia de alto padrão, a aplicabilidade eficaz desta prática pelo gerente de projetos tende a ser solução e, não, problema para as Organizações. A partir da mesma fonte de pesquisa, deduz-se que:

“O gerenciamento de projetos eficaz ajuda as Organizações a cumprirem os objetivos do negócio; satisfazerem as expectativas das partes interessadas; serem mais previsíveis; aumentarem suas chances de sucesso; entregarem os produtos certos no momento certo; resolverem problemas e questões; responderem a riscos em tempo hábil; otimizarem o uso dos recursos organizacionais; identificarem, recuperar ou eliminar projetos com problemas; gerenciarem restrições (por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos); equilibrarem a influência de restrições do projeto (por exemplo, o aumento de escopo pode aumentar custos ou o prazo); gerenciarem melhor as mudanças.”

Infere-se então que maior garantia de sucesso de um projeto dá-se quando do seu gerenciamento eficaz, entendido como boa prática.

“Boa prática significa que existe um acordo geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso de muitos projetos em entregar valor de negócio e resultados esperados. (Guia PMBOK, p.2)”

Assimilado como prática regular e madura, obrigatória e integrante da cultura da organização, traduzir-se-á em prática de excelência, pela busca incessante e contínua da melhoria deste processo, promovendo a diferenciação de qualquer empresa das demais. Agrega-se para ela, com isto, substancial aumento de valor também para um dos seus maiores ativos intangíveis – o capital intelectual da empresa – conforme preconiza a FNQ.

“(…) foi demonstrada a forte correlação entre a excelência organizacional e sua vocação de inovar, associando longevidade, metas audaciosas, capacitação gerencial e a busca de algo mais que lucros. (...) as empresas que sobrevivem ou crescem são as que introduzem novidades tecnológicas e organizacionais ao longo do tempo.”

3. PROJETOS, GERENCIAMENTO DE PROJETOS E GERENTE DE PROJETOS

Mas o que vem a ser um projeto? Segundo o PMI/PMBOK (6ª Edição, página 4)

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade única e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis.”

Infere-se disto que conciliar/reger/otimizar pessoal, estimativas de custos, cronograma das realizações, orçamento, controles, comunicações – para se citar somente algumas das diversas disciplinas necessárias à elaboração e à execução de um projeto - exige uma gestão que congregue todos estes elementos, somados a vários outros, de forma técnica, metodológica e sistematizada. Nasce desta necessidade a gestão de projetos, que, ainda segundo o PMI/PMBOK (6ª Edição, página 10), se traduz como:

“Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as Organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.”

Disto advém a necessária prática dos processos que tal gestão integra, devendo ser coordenada, orientada e dirigida por um gerente.

O gerente de projeto tem o papel principal de um projeto, segundo Verzuh (2000, página 63, 39 e 41). É ele quem determina o propósito, as metas e as limitações de um projeto, o controle básico da gestão, estabelece a cadeia de comando, a estratégia de comunicação, o processo de controle de mudanças, as estimativas de prazos, a medição de progresso das realizações e as intervenções corretivas em todos os problemas e obstáculos que um projeto possa vir a ter, como indica o PMI/PMBOK.

Ainda, segundo o PMI, para vencer empreitada desafiadora de vincular os resultados dos projetos com os objetivos do negócio, concorrer com mais eficácia nos seus mercados, sustentar-se como Organização e responder ao impacto das mudanças do ambiente de negócios (PMI), eficiência e eficácia são exigidas na junção dos três elementos – projetos, gerenciamento deles e atuação dinâmica do gerente de projetos.

Se consolidado este patamar, a Organização estará trilhando o caminho para a diferenciação empresarial e para a geração de pilares como o da sustentabilidade e do diferencial competitivo de mercado (ROSE, 2013).

4. GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo King (1983):

“As estratégias das empresas estabelecem os objetivos e os desafios da Organização. (...) O painel de bordo dos planejamentos estratégicos evidencia isto, ao correlacionar uma relação de causa-efeito entre os projetos e o alcance das estratégias, passando pelo alcance das metas de cada um dos projetos, sintonizadas nos seus indicadores. (...)”

Então, do planejamento estratégico à sua efetiva realização/execução advém a concepção dos projetos da Organização, a necessária gestão deles e os resultados do empreendimento, seguindo-se como premissa que a ponte entre a intenção e a realização é a ação. A estratégia nada significa, até que se transforme em ação, e esta em resultados (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 313).

Assim, tendo o gerenciamento de projetos como um operacionalizador das ações de cada projeto, as estratégias da Organização tendem a ser atingidas, diferenciando-a, também, pelos bons resultados alcançados, fruto de uma gestão de projetos eficaz e motivadora de valores para a Organização. Segundo King (1983):

“Os projetos são uma maneira chave de criar valor e benefícios nas Organizações. No ambiente de negócios atual, os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente. O ambiente de negócios é dinâmico, com um ritmo acelerado de mudança. Para se manterem competitivas na economia mundial, as empresas estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente.”

Importante salientar que por meio do Planejamento Estratégico a empresa define estruturalmente cliente/mercado como sua parte interessada prioritária– e não há como ser diferente -, levantando e atrelando a ele as necessidades desta, conforme cita King (1983):

“Identificar pontos de atuação e clientes-alvo faz parte de um planejamento e de uma estratégia (...), já que, a partir disto é possível identificar oportunidades no mercado e atuar para atender as necessidades dos consumidores. Sabe-se que clientes são aqueles que se beneficiam de um produto, serviço ou objeto de uma Organização, ou seja, independentemente da área de atuação, em algum momento, todos somos clientes.”

5. QUALIDADE E DIFERENCIAÇÃO

Segundo McWilliams e Siegel (2001, p.35) toda e qualquer estratégia de diferenciação de um empreendimento é usada para criar novas demandas e obter um preço premium para um produto ou serviço existente. Ainda segundo os autores, clientes querem que os produtos e serviços apresentem atributos inovadores e de qualidade, resultantes principalmente de inovações de processos.

Importante observar que esta diferença – agregar valor a produtos e serviços, por meio de inovações em seus processos, e cobrar por isto - está proporcionalmente atrelada principalmente à capacidade empresarial de gerar sucesso aos seus projetos, pois (...) o sucesso do projeto está associado ao sucesso organizacional (...) (JUGDEV; MÜLLER, 2005).

5.1 Maturidade, Excelência e Geração de Valor

As inovações do processo de gerenciamento de projetos, inerentes e necessárias à caracterização de uma diferenciação empresarial, passam pelo filtro exigível da qualidade de suas realizações, que demandarão daí os bons resultados. A qualidade do produto/serviço de qualquer empresa advém da qualidade com que os processos de gestão são levados a efeito, neles incluso o gerenciamento dos projetos (KERZNER, 2010).

Desde a concepção, construção, execução, acompanhamento, à finalização de um projeto, a qualidade é o norte que deve permear e orientar todas as realizações que pautam o seu necessário gerenciamento, contribuindo sobremaneira para o alcance dos resultados de forma eficaz e eficiente, visando o cliente, de acordo com King (1985):

“A qualidade do serviço e dos produtos oferecidos é intrínseca à experiência proporcionada ao cliente, ou seja, é o resultado de toda a cadeia produtiva baseada na percepção de quem consome. Assim, a Organização consegue dimensionar as diversas etapas do seu trabalho e o seu envolvimento com os clientes no que se refere às suas necessidades e expectativas. Os gestores de empresas e de projetos que entendem essa importância estão sempre atentos a todos os fatores que seu negócio contempla e procuram minimizar a ocorrência de falhas, além de potencializar as qualidades e oportunidades no mercado.”

Portanto, o perfeito alinhamento ao negócio e aos objetivos da empresa passa a exigir continuamente uma gestão a nível de excelência, cada vez maior para todo e qualquer projeto. Assim acontecendo, certamente, mais vantagens se terá na competição do mundo empresarial (KING, 1983; KERZNER, 2010).

“Excelência em uma Organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende. Uma Organização em busca da excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes para a Organização, que definem os estágios de maturidade para o seu sistema de gestão (FNQ, 2016).”

De forma análoga ao pressuposto de excelência da FNQ em sua 21ª edição de 2016, acima, já em 1.999 Kerzner antevia e ratificava as bases de tal princípio, ao considerar que para a conquista da excelência em gerenciamento de projetos cinco níveis de graus diferentes de maturidade a empresa precisa percorrer.

O primeiro é aquele em que a Organização precisa, sente a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico de gerenciamento de projeto.

O segundo visa à repetição para todos os outros projetos da Organização dos mesmos processos de gestão de um projeto de sucesso.

O terceiro traduz a sinergia, a combinação de várias metodologias, de modo a agregar várias metodologias dentro de uma única, com eixo central no gerenciamento de projetos.

Para a obtenção de informações e técnicas que subsidiem a Organização na melhoria do seu desempenho, tem-se o quarto nível, representado pelo Benchmarking – que é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de Organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional – é um contínuo processo de comparação: práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por uma Organização comparadas com as de outras (SPENDOLINI, 1992).

Por fim, o nível cinco, traduzido pelo melhoramento contínuo – o aprendizado advindo do benchmarking implementa mudanças necessárias, trazendo o melhoramento contínuo para os processos de gerenciamento de projetos da Organização, melhorando o seu desempenho (KERZNER, 1999).

Cabe, pois, a toda empresa que almeja destacar-se das demais inserir na sua cultura organizacional a tônica dos níveis de Kerzner e compreender que gerenciar projetos se constitui parte integrante de um modelo de excelência maior, que toda Organização persegue e almeja. Como prática de excelência madura, a gestão de projetos tende a gerar bons resultados, continuamente, ao tempo em que fomenta o aumento da garantia de sucesso para os projetos em execução, gerando valores tangíveis e intangíveis para a Organização (KERZNER, 2010).

E o PMI/PMBOK isto consubstancia, acrescentando ainda que a diferenciação gerada pela gestão de projetos eficaz e de bons resultados é essencial e importante na criação de valor para qualquer negócio.

“(...)PMI define o valor de negócio como o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento de negócio. O benefício pode ser tangível, intangível ou ambos. Em análise de negócios, o valor de negócio é considerado o retorno, sob a forma de elementos como tempo, dinheiro, mercadorias ou bens intangíveis trocados por algo em retorno. O valor de negócios em gerenciamento de projetos refere-se ao benefício que os resultados de um projeto específico fornece às suas partes interessadas. O benefício dos projetos pode ser tangível, intangível ou ambos. Exemplos de elementos tangíveis: Ativos monetários, Capital acionário, Serviços públicos, Instalações, Ferramentas, e Participação de Mercado. Exemplos de elementos

intangíveis: Boa-fé, Reconhecimento da marca, Benefício público, Marcas registradas, Alinhamento estratégico, e Reputação. (PMI/PMBOK-Análise de Negócios para Profissionais: Um Guia Prático, p. 185).”

Projetos de bons resultados criam condições de maior competitividade no mercado, ou entregam maior valor ao mercado. E este fator de diferenciação traz consigo um diferencial mercadológico.

“Diferencial competitivo são atributos que tornam a empresa única e superior aos seus principais concorrentes. Trata-se das vantagens e benefícios exclusivos que a empresa proporciona à sua clientela e que a concorrência ainda não conseguiu oferecer (FNQ, 2016).”

6. CLIENTE/ MERCADO E DIFERENCIAÇÃO

Para Porter (1986, p.12), a estratégia de diferenciação consiste em basicamente desenvolver as atividades de uma empresa, buscando agregar valor aos seus produtos e serviços. Dessa forma, a Organização desenvolve uma oferta única no âmbito de todo o mercado, oferecendo produtos e serviços com atributos distintos e valorizados pelos clientes. Assim, cria condições para cobrar preços acima da média, obtendo maior competitividade no mercado, ou mantém o preço médio dos seus concorrentes, porém entregando maior valor ao mercado.

A criação de valor para qualquer negócio passa essencialmente pelo atendimento das necessidades das suas partes interessadas. E obviamente também pelo atendimento das necessidades das partes interessadas dos projetos, numa relação intrínseca de causa-efeito entre empresa-projetos-empresa. Segundo o Guia PMBOK, as partes interessadas/stakeholders de uma empresa são:

“Stakeholders significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, e em seus produtos e/ou serviços. “

E enuncia que na elaboração de um projeto a identificação das partes interessadas se constitui um processo:

“(...) Processo de levantamento das partes interessadas. É o processo de identificação de todas as pessoas ou Organizações que podem ser afetadas pelo projeto (...)”

Em ambas as conceituações, destaque-se em “pessoas” o significado de “cliente/mercado” como sendo a tradução de principal stakeholder.

Evidenciar-se cliente/mercado como o principal stakeholder, dada a sua forte importância na sustentabilidade de qualquer empreendimento, é reforçado pela BALAMINUT – CONSULTORES EMPRESARIAIS LTDA;

“Os clientes e o mercado são a razão da existência de qualquer Organização. A Organização que mantém o foco no cliente busca conhecer suas necessidades atuais e antecipar-se às expectativas futuras, bem como às tendências do mercado.”

Cabe, assim, ao gerente de projetos trabalhar com a equipe de projeto, sempre com ênfase prioritariamente na satisfação das necessidades do Cliente/Mercado, necessidades estas identificadas tanto para o projeto quanto para a Organização.

Sob este ângulo mercadológico, gerenciamento de projetos se manifesta empresarialmente diferenciado quando, dentre outros:

- 1- Concilia/atrela também as necessidades do cliente/mercado, em todos os projetos, de modo direto ou indireto, em estreita consonância com aquelas definidas pela empresa, sempre com foco na satisfação das necessidades da parte interessada em apreço. Isto se dá por meio do desdobramento de indicadores estratégicos da Organização, que alcança o nível de planejamento onde os projetos se encontram situados no painel de bordo estruturado. É, pois, quando a gestão de projetos assume ares de estratégia empresarial, importante e necessária.

“(,,,) O desdobramento da estratégia também pode começar como um processo de cima para baixo(...). Contudo, uma vez estabelecidos os principais objetivos, deve se tornar um processo não só descendente, mas também ascendente, envolvendo um diálogo entre a alta direção e as equipes de projeto” (FNQ,2016).

- 2- Inclui como requisitos dos projetos as necessidades fruto das pesquisas levadas a efeito junto aos clientes e ao mercado em relação à inovação, novas concepções e melhorias tecnológicas em serviços e produtos.

“A qualidade deve estar intrínseca ao produto/serviço e o cliente é o “árbitro final”, que julga a partir de suas percepções. Assim, a Organização deve estar atenta às características e atributos dos produtos/serviços, além de oferecer diferenciais com relação à concorrência; deve adicionar valor aos clientes, intensificar sua satisfação, determinar suas preferências e os tornar fiéis à marca, ao produto/serviço e à organização.” (PMI)

- 3- Pelo processo de gestão de projetos direciona seus resultados para nichos específicos do mercado, aumentando os níveis de fidelização para produtos e serviços.

“Manter os clientes é a recompensa pelo atendimento eficaz de suas necessidades mais específicas. Sua permanência junto à empresa aumenta a rentabilidade do negócio, pois o custo de retê-los é, em geral, menor que o custo da conquista ou da reposição de novos clientes.” (FNQ.2016)

7. Benchmarking: aprendizado contínuo e diferenciação

Ainda pautado pela teia da diferenciação, Mintzberg (2000, p.208) sustenta que a estratégia da diferenciação pode ser tipificada, além de outros, por meio de dois importantes fatores: qualidade – melhor produto/serviço com relação à confiabilidade, durabilidade e desempenho –; e não diferenciação – copiar ações de outras empresas.

Ao processo de “copiar ações de outras empresas”, desta feita, porém, agregando-lhe ações inovadoras e eficientes, dá-se, modernamente, o nome de Benchmarking.

“Benchmarking é um processo contínuo de comparação de produtos, serviços e métodos de trabalho entre os grandes concorrentes ou de empresas reconhecidas como líderes. É um método de investigação e aprendizado que garante que as melhores práticas sejam descobertas, analisadas, adotadas e implementadas. Tem como objetivo um desempenho superior em relação aos concorrentes, com isto,

procurando obter vantagem competitiva, pelo aprimoramento e inovação do aprendizado inicial angariado junto a outras Organizações.” (FNQ)

Embora Mintzberg sustente um Benchmarking com “não diferenciação”, ele é, na atualidade, sem dúvida, um processo de diferenciação empresarial, e importante, a partir do momento em que, tecnicamente, é uma prática de ação inovadora e eficiente; na medida em que compara produtos, serviços e métodos de empresas líderes; quando visa um desempenho maior em relação aos concorrentes; quando promove vantagem competitiva, possibilitando vantagens na utilização de melhores práticas em processos de trabalho e gerando condições de desenvolvimento e de aprimoramento.

Esta tese é bem traduzida por Spendolini (1994), quando demonstra a diferenciação conseguida por meio do Benchmarking como uma ferramenta a ser utilizada para ganho de competitividade.

“Benchmarking é um processo de aprendizado com os outros que tem como objetivo coletar informações necessárias para inovar a empresa e torná-la mais competitiva no mercado em que atua.”

Assim, este processo permite a um gerente de projetos, por exemplo, também, comparar a atuação da sua função com o desempenho das mesmas funções em outras empresas, por meio de coleta de informações e de pesquisa. Com isto, identifica as práticas gerenciais que a função deveria utilizar para conseguir superioridade, incorporando mais conhecimento à essência do processo (ROSE, 2013). Um exemplo prático disto dá-se na concepção de quaisquer projetos, quando o gestor deve sempre levar em consideração os ambientes que podem ter influência sobre os projetos. E faz-se necessário o uso do processo de benchmarking para contemplar fatores que se originam do ambiente externo do projeto e, muitas vezes, do ambiente externo da empresa. Segundo o PMI:

“Os fatores ambientais da empresa podem ter um impacto no nível de concepção de um projeto, uma vez que os sistemas organizacionais desempenham um papel significativo no ciclo de vida do projeto. Para mencionar alguns deles, citamos: as competências da empresa e de seus concorrentes, o know how prevalente nas Organizações que atuam no mesmo mercado, além de outros. Na busca dos ativos

informacionais atrelados a este fatores incluem-se os resultados da prática de benchmarking.”

Especificamente, neste caso, o gerente do projeto pesquisa e faz uso de bancos de práticas de excelência utilizadas por outros pares com a mesma finalidade, conhece o inteiro teor delas e adequa às necessidades informacionais e processuais que o projeto demanda, bem como incorpora aos respectivos bancos a prática por ele remodelada e que gerou os resultados almejados (ROSE, 2013).

Diante de todo o exposto, deduz-se que o uso de técnicas e ferramentas como o benchmarking, tanto pela empresa quanto pelos gerentes de projetos, promove a remodelação de processos, pela transferência e aprimoramento de conhecimentos, o que leva a uma gestão diferenciada, fornecendo uma base sólida para o atingimento de metas, objetivos e resultados esperados, além de gerar um processo de contínuo aprendizado tanto para empresa quanto para o gerenciamento de projetos da Organização.

8. CONCLUSÃO

Tem se, a partir do ensaio teórico exposto, uma visão geral da importância da gestão de projetos como fator de diferenciação empresarial e sua relação direta com a criação de diferenciais competitivos de fato, fonte de vantagem competitiva, principalmente em um mercado concorrido e de dinamicidade crescente.

A diferenciação dá-se pela busca da excelência dos processos de gestão de projetos, pelo estreitamento das relações entre as estratégias organizacionais e seus projetos, numa relação de causa-efeito contínua, na visão mercadológica voltada para o atendimento principalmente das partes interessadas Cliente/Mercado, assim como pelo favorecimento do aprendizado contínuo ao fazer uso da ferramenta de benchmarking.

Como consequência da efetivação de tudo isto, vêm os profícuos resultados, diretamente proporcionais à melhoria contínua da prática de gerenciamento de projetos, com retorno aderente aos objetivos de qualquer Organização.

REFERÊNCIAS

- BALAMINUT–CONSULTORES EMPRESARIAIS LTDA. Disponível em <suporte@balaminut.com.br> Acessado em: 06/06/2019.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade; **Modelo de Excelência da Gestão**; 21ª Edição; São Paulo. Outubro/2016.
- JUGDEV, K.; MÜLLER, R A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project Management Journal**. v. 36, n. 4, p. 19-31. 2005.
- KERZNER, H. The future of project management. In: **The future of project management**. São Paulo: International Institute for Learning. 2010.
- KING, W. R. The role of projects in the implementation of business strategy. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. **Project management handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. **Academy of Management Review**, vol. 26. No I, 117-127. 2001.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORAIS, J. K. C. & MOURA, D. H. Do Taylorismo/Fordismo à acumulação flexível: implicações dos regimes de acumulação para o mundo do trabalho. **Revista Labor**, 1(17), 62-72. 2017.
- MORRIS, P. W.; HOUGH, G. H. **The anatomy of major projects**. New York: John Wiley. 1987.
- PINTO, J. K.; MANTEL, S. J. **The causes of project failure**. IEEE Transactions on Engineering Management, New Jersey, v. 37, n. 4, p. 269–276, Nov. 1990.
- PORTER, M. E. A vantagem competitiva corporativa. **Harvard Business Review**. v. 80, n. 12, p.42, Edições 1986 e 1989.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Newton Square, PA: PMI. 2018.
- RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: Análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 63-78, set/dez. 2009.
- RIBEIRO, F de A. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, v. 19, n. 35. 2015.
- ROSE, K. H - **Project management journal**. Wiley Online Library. 2013.
- SPLENDOLINI, M. J. The Benchmarking Process; First Published September 1, **Research Article**.1994.

TISHLER, A. et al. Identifying critical success factors in defense development projects: a multivariate analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 51, n. 2, p. 151-171, Feb. 1996.

VASCONCELOS FILHO, P; PAGNONCELLI. **Construindo estratégias para vencer**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus. 370 p. 2001.

VERZUH, Eric. **MBA Gestão de Projetos**. 3. Ed. 2000.