

**9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ**

**As Práticas de Gerenciamento de Projetos em Micro e Pequenas Empresas**

Mirlane Rodrigues de Araújo – Graduada em Administração  
Universidade Federal do Amazonas  
mirlane.araujo@gruposimoes.com.br

Redvânia Pinto Vieira – Mestranda em Contabilidade e Controladoria  
Professora de Graduação de Ciências Contábeis da UFAM  
red.vania.vieira@gmail.com

Armando Araújo de Souza Junior – Doutorando em Administração  
Professor da Universidade Federal do Amazonas - UFAM  
armando-jr07@bol.com.br

Daniel Reis Armond de Melo – Doutor em Administração  
Professor da Universidade Federal do Amazonas - UFAM  
armond@ufam.edu.br

**Resumo**

Os pequenos negócios, formados por quitandas, mercearias, sapatarias, cabeleireiros, bazares, armarinhos e etc., vêm ganhando gradativamente maior participação nos setores de comércio e serviços, aumentando de forma significativa a geração de postos de trabalho e a receita operacional líquida. Conseqüentemente, a administração das MPE's passa por transformações e observa-se a utilização de ferramentas de gestão que auxiliam no alcance e maximização dos resultados. A dinâmica e a interação desse nicho exibem atualmente um cenário de mudanças e pressão do ambiente externo que reflete na necessidade de adaptação às exigências do mercado. Nota-se que, o gerenciamento de projetos se tornou figura recente nas grandes organizações e é de extrema importância nas empresas de menor complexidade operacional. O presente trabalho tem como objetivo identificar a metodologia ou procedimento adotado pela organização para o gerenciamento de projetos. A metodologia desta pesquisa foi à abordagem qualitativa e comparação dos dados coletados através de entrevista com 3 empresas de ramos diversificados. Os dados coletados foram analisados e o conteúdo permitiu expressar os fenômenos estudados e a relação entre fatores como formação e experiência na área ou com projetos. A partir dos estudos baseados nos pontos desfavoráveis aos entrevistados, foi possível evidenciar que o entrevistado que possui conhecimento técnico e formação na área conseguiu atingir os objetivos propostos com pouco impacto na gestão ou nos processos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos. Adaptação. Metodologia. Conhecimento Técnico.

**Área Temática:** Estratégia, Organizações e Gestão da Informação.

**1. Introdução**

Os pequenos negócios vêm ganhando gradativamente maior participação nos setores de comércio e serviços, aumentando de forma significativa a geração de postos de trabalho e a

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

receita operacional líquida. Consequentemente, a administração das MPE's passa por transformações e observa-se a utilização de ferramentas de gestão que auxiliam no alcance e maximização dos resultados.

Neste contexto, as iniciativas que demandam recursos financeiros, recursos humanos e prazo predefinido, evidenciam a necessidade de ferramentas para acompanhamento do resultado desejado. E a ausência ou informalidade de procedimentos dificulta ou impacta diretamente no atendimento dos objetivos.

As MPE's que atuam na área comercial ou serviços fornecem produtos para médias, grandes ou multinacionais. Então, é natural esforços administrativos e financeiros para o atendimento de exigências estabelecidas pelas grandes empresas. Como exemplo recente, pode-se citar a busca pelas certificações de qualidade pelas MPE's, como ISO9000 e 5S's. Algumas multinacionais exigem o título para mantê-las no cadastro de fornecedores. Dessa forma, um planejamento deve ser realizado, colaboradores serão envolvidos, estudos serão realizados e um plano de ação poderá ser elaborado para o atendimento da demanda, ou seja, a necessidade do negócio.

Este trabalho tem como objetivo principal verificar a forma adotada para o gerenciamento de projetos nas organizações de diferentes ramos de atuação, devidamente verificada por meio de um estudo, a utilização de ferramentas de planejamento e acompanhamento, enfatizando os resultados obtidos. Especificamente, pretende-se verificar como os resultados, produtos ou serviços são atingidos, assim como identificar metodologias e/ou ferramentas de gerenciamento de projetos com a metodologia adotada pela organização e também mostrar que o envolvimento do nível operacional nos projetos contribui positivamente para a permanência do ganho obtido.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Metodologia de Gerenciamento de Projetos**

Vivemos em um mundo globalizado e as organizações tanto da área de produtos ou serviços enfrentam a necessidade de evolução para permanecerem competitivas no mercado. E para isso, uma das alternativas é aproveitar as oportunidades ou melhoria dos processos internos. O passo inicial geralmente surge de uma necessidade que segue para um plano de ação das partes envolvidas e/ou interessadas. Neste caso, o planejamento é de extrema importância para o sucesso das ações sugeridas. Diante disso, a demanda pode ser atendida com a criação de um projeto, seja de natureza simples ou complexa, iniciativa de curto, médio ou longo prazo. Conforme PMBOK (2004, p. 21),

Temporário significa que todos os projetos possuem um início e um final definidos. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, quando se tornar claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão ser atingidos ou quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado. Temporário não significa necessariamente de curta duração; muitos projetos duram vários anos. Em todos os casos, no entanto, a duração de um projeto é finita. Projetos não são esforços contínuos.

Projeto, em simples palavras, pode ser considerado como um instrumento de auxílio que possibilita a um indivíduo ou grupo o estudo de determinada problemática, análise e planos de ação com objetivo de solucionar ou minimizar as situações com oportunidade de melhoria. De acordo com PMBOK (2004, p.21), "Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço, ou resultado exclusivo". O gerenciamento dos

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

objetivos a serem alcançados, com base na problemática identificada reflete diretamente no resultado do projeto, ou seja, a metodologia aplicada. Existem conhecimentos, habilidades e ferramentas que podem ser utilizadas que visam o atendimento dos requisitos, que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (HELDMAN, 2005; KEELING, 2002).

Desde os primórdios da civilização, identificamos metodologias de projetos e sua evolução. É o caso da Bíblia, Lucas 14:28-30,

Pois qual de vós, pretende construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para concluí-la? Para não suceder que, tendo lançado os alicerces e não podendo acabar. Todos os que a virem zombem dele, dizendo: Este homem começou a construir e não acabou.

Atualmente, a método utilizado no gerenciamento é *Project Management Institute - PMI*, desenvolvido nos Estados Unidos. Foi criado a partir do reconhecimento da atividade como profissão, diante da vasta gama de práticas adotadas no mundo (HELDMAN, 2005). Fundado em 1969, o *PMI* teve seus procedimentos e normas formalizados onze anos depois, com finalidade de dar suporte aos profissionais atuantes na área. A instituição não possui fins lucrativos, possui objetivo de padronizar conhecimentos, fundi-los, desenvolver normas e certificar profissionais para atuarem na área com qualidade. As informações e procedimentos estão formalizados no *Project Management Body Of Knowledge - PMBOK*. A publicação deste ocorreu após diversas atualizações e versões das normas e práticas, conforme informações do *PMBOK*, (2004, p. 327),

A publicação de Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia *PMBOK*®) em 1996 representou o término do projeto iniciado em 1991. Os colaboradores e revisores estão listados mais adiante nesta seção. Um resumo das diferenças entre os documentos de 1987 e 1996, que foi incluído no prefácio da edição de 1996, também está listado mais adiante nesta seção.

Na Alemanha, a gestão de projetos é orientada a objetivos e conhecida como *Ziel Orientierte Project Planing – ZOPP*. Este acompanha os objetivos por meio de indicadores comprováveis, ou seja, informações objetivas, quantitativas e qualitativas, que podem ser verificados por especialistas no determinado assunto. O método foi desenvolvido pela Agência de Cooperação Internacional do Governo Alemão – *GTZ* há mais de 25 anos, sendo de extrema importância na fase de identificação, planejamento, e gerenciamento de projetos financiados pelos órgãos de cooperação da Alemanha e outros países. As atividades da *GTZ* na execução de projetos e programas envolvem a promoção de cursos, treinamentos, seminários e etc. Conforme Valente (2012, p. 141), “A cooperação técnica oferecida por uma agência estrangeira deve ocorrer por meio de envio de instrutores, peritos, especialistas, e outros técnicos”. Em outras palavras, a relação de cooperação da *GTZ* no *ZOPP* é a transferência de *know-how*, troca de experiência. O *ZOPP* é aplicado por meio de cursos, ou oficinas entre os integrantes do projeto, de uma equipe ou área com o propósito de participação e contribuição. É adotado geralmente em projetos sociais ou rurais e existe possibilidade maior de alcance dos objetivos devido envolvimento e comprometimento de todos com os resultados.

Outra metodologia é a gestão de projetos com base em resultados, a *Results Based Management – RBM ou GPB*. É utilizada no Canadá é ela Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional, que visa obter o resultado definido no projeto. Conforme Valente (2002, p.143),

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

Na verdade, a RBM é uma metodologia utilizada pela Agência a RBM para o Desenvolvimento Internacional ACIDI/CIDA, que busca aproximar a estratégia de negócio às pessoas e aos processos, com vistas a obter o resultado pré-determinado, no menor espaço de tempo possível. Os projetos são orientados objetivamente para os resultados.

## 2.2 Micro e Pequenas Empresas no Brasil

O segmento de comércio e serviços representa uma pequena fatia frente ao número de indústrias no país. Esta pequena fatia abastece as grandes empresas e alavanca o crescimento do país, porém, são organizações que necessitam manter-se competitivas para sobreviverem no mercado. Esta realidade é evidenciada na pesquisa “As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços do Brasil”, realizada pelo *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE*, no ano de 2001. Conforme pesquisa, as pequenas empresas faturaram em média por empresa, R\$ 82, 3 mil, valor bem abaixo do faturamento das médias e grandes empresas, que foi de R\$ 11 454,9 mil. A contribuição das micro e pequenas empresas quando comparada às grandes, o valor agregado por empresa à economia do país por cada real faturado, foi superior no ano da pesquisa. Conforme relatório oficial, as micro e pequenas empresas do setor comercial e de serviços a cada R\$ 1,00 faturado, agregaram R\$ 0,37, e as grandes contribuíram com R\$ 0,24. Ou seja, ocorreu uma diferença de R\$ 0,13 a menor nas médias e grandes empresas no país.

Para melhorar o negócio é de fundamental importância observar as oportunidades de melhoria que auxiliem na sobrevivência no mercado. O espírito criativo e empreendedor tornam possível atingir os caminhos e soluções que atendam a exigência dos clientes e do mundo dos negócios. De acordo com SEBRAE (2010),

Micro e pequenos negócios desses três setores estão no centro das estratégias do SEBRAE de promoção da competitividade da economia brasileira, com os ventos da conjuntura externa soprando a favor ou contra. Com a globalização, inserção internacional do segmento também é medida pela capacidade de enfrentar internamente a concorrência externa. A competitividade projetada no médio e longo prazo é o grande indicador de um processo consistente de consolidação de negócios sustentáveis.

É notório que nos dias atuais o grande desafio das micro e pequenas empresas (MPE's) está no preço, qualidade e no diferencial da empresa. Contudo, o desafio maior é agir com sabedoria, pois um impacto por menor que seja, afetará o ambiente empresarial. Takeshy (2004) mostra os dados de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 1999, p. 59: “A pesquisa realizada pelo SEBRAE (1999) indica que a taxa de mortalidade empresarial variou de cerca de 30% até 61% no primeiro ano de existência da empresa, de 40% a 68% no segundo ano e de 55% a 73% no terceiro ano”.

## 2.3 Gestão, Planejamento Estratégico e Projetos

As organizações em si assemelham-se no processo de gestão. As diferenças são identificadas na intensidade e complexidade dos problemas, falhas e oportunidades de melhoria. As empresas estão interessadas na maximização dos resultados, relacionamento com clientes e a qualidade. O aumento da competitividade está intimamente ligado ao aperfeiçoamento e investimento da administração do negócio, ou seja, melhoria para o alcance da excelência na gestão.

Em um ambiente de mudanças, uma organização precisa atender às pressões do ambiente interno e externo. Para isso, algumas ações podem ser tomadas, conhecidas também

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

como estratégias do negócio. De acordo com Chiavenato (2006, p. 37), “O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente no qual ela está atuando”. Kierzner (2006, p.160), diz que se trata de um processo fundamental para a sobrevivência de todas as organizações, pois é por meio dele que a empresa se adapta a seu ambiente em constante mutação, sendo assim eficaz para todos os níveis e tipos de organizações. O planejamento estratégico é formado pelos objetivos estratégicos a médio e longo prazo que afetam o resultado esperado e a alta direção, ou seja, maximizar os resultados e minimizar deficiências utilizando os princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. As ações tomadas a fim de atingir os objetivos não são isoladas (pois se tornam insuficientes), nem imediatas e operacionais. Está relacionado com o plano tático, acima do nível operacional. Conforme Chiavenato (2006, p. 44),

Sistemas de planejamento estratégico: o propósito dos sistemas de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implantação pelo processo de construção das ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos e de sua implantação por meio de planos operacionais (também chamados de programas táticos).

Em consequência, as organizações formalizam o planejamento em planos estratégicos, que é um plano para a ação. É comum tais ações permanecerem no papel, apenas definidas e formuladas. A implantação ocorre por meio de projetos ou programas específicos, que envolvem principalmente controle de recursos e pessoas. Para isso, é necessário compromisso que assegure a realização dos objetivos preestabelecidos no processo de planejamento estratégico; as estratégias e os planos.

Em projetos, há uma metodologia a ser desenvolvida para atingir com maior probabilidade o objetivo definido. Como referência técnica, no mínimo, escopo do projeto, especificações, estrutura de trabalho, prazo e curva de gastos. Na falta de uma metodologia, as decisões são tomadas gradativamente, decorrente de crise em processo ou área, podendo comprometer as partes interessadas (clientes, fornecedores e etc.) ou o resultado esperado. Segundo Kierzner (2006, p. 165), “Uma boa metodologia de gestão de projetos servirá a todos os interessados diretos do empreendimento, que incluem as pessoas que investiram na empresa e por isso têm direito a exigir um bom desempenho”. Os benefícios são inúmeros, de acordo com Kierzner (2006, p. 126),

Para as empresas capazes de entender a importância de uma metodologia-padrão, os benefícios são inúmeros. Eles podem ser classificados como benefícios de curto e de longo prazo. Os de curto prazo têm boa descrição nas palavras de Michael Perplowski, da ISK Biosciences: diminuição do tempo de ciclo e de custos, planejamentos realistas com grandes possibilidades de atingir o cronograma previsto, melhor comunicação quanto a “quê” se espera dos grupos e “quando”, *feedback* – conhecimento adquirido ou lições aprendidas.

As empresas recentemente passaram a reconhecer a importância da gestão para não apenas o resultado, mas para o futuro também. Atualmente, a gestão tem forte relação com o planejamento estratégico e projetos na administração dos negócios. Um projeto pode ser criado para o alcance de um resultado esperado e a iniciativa será executada com a gestão dos custos, de pessoas e do tempo que será disponibilizado para execução do projeto. Sem orçamento e recursos, pessoas e tempo hábil, a iniciativa pode atender parcialmente aos objetivos estipulados, acarretando em consequências negativas para operação, custo superior ao orçado e desvio dos objetivos iniciais, por conta da necessidade de re-planejamento. Também há a possibilidade de, por uma mudança súbita no mercado interno ou externo,

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

ocorram mudanças no planejamento estratégico definido pela direção. Neste caso, o projeto pode ser descontinuado ou parcialmente alterado. O apoio dos executivos reduz o impacto de muitos obstáculos, por isso, é importante que os mesmos deixem claro de que forma o projeto influenciará na gestão do negócio, quais os ganhos e a melhoria nos processos e atividades internas. Kierzner (2006, p. 84), diz:

A quarta forma motriz para a obtenção da excelência é o comprometimento de executivos. O apoio dos executivos pode reduzir o impacto de muitos obstáculos. Entre os obstáculos que podem ser superados com essa força motriz configuram: Gerentes de área que não apóiam o projeto; funcionários que não apoiam o projeto; funcionários que acreditam que a gestão de projetos seja apenas moda passageira; funcionários que não compreendem de que maneira o projeto poderá beneficiar a empresa e funcionários que não compreendem as decisões dos executivos.

Kierzner relata resultados de empresa quanto à implantação e gerenciamento de um importante projeto para atender às oportunidades e à evolução do mercado. A *Roadway Express* é uma organização que possui uma vivência em que uma iniciativa precisava ser tomada para atender às pressões do mercado. A gestão do negócio, o planejamento estratégico e o projeto que foi desenvolvido estão interligados e juntos, os objetivos podem ser alcançados. Em 1992 a empresa percebeu que seus sistemas de informação precisariam ser atualizados para o alcance de uma boa posição no mercado no início do século 21. Mike Wickham, presidente da empresa, acreditava firmemente na mudança e que se tratava de uma necessidade para sua empresa e de um montante significativamente maior de recursos que no ano anterior.

A *Roadway Express* reconheceu a necessidade de utilizar gestão de projetos no empreendimento de dois anos que tivesse apoio e visibilidade dos executivos, sendo esta ação julgada estratégica da empresa. A empresa optou por um gerente de área para se dividir entre o projeto e os processos de sua área. Após três meses, o gerente renunciou à gestão do projeto pelo estresse e não conseguir administrar sua área e as atividades do projeto.

Um segundo gerente foi nomeado e em tempo parcial, porém, logo abdicou a função. A companhia então designou um terceiro gerente, dedicação exclusiva, equipe do projeto recebeu treinamento. Após três meses, o gerente reclamou de insatisfação da equipe quanto às pressões exercidas e ameaçavam demissão para não ter que lidar com elas. Mike Wickham viu que a ênfase naquele momento era de atender aos funcionários descontentes, convencê-los da importância do seu trabalho e do quanto seus esforços eram apreciados pela empresa. Então, assumiu o papel de promotor do projeto e passou a ser visível e presente no projeto.

O reforço dado pelo presidente e a visibilidade de seu apoio refletiu no avanço da maturidade nessa área em oito meses, do que as demais empresas na época progrediram em dois ou três anos.

#### **2.4 Gerenciamento de projetos nas MPE's**

É comum que pequenos negócios cresçam rapidamente, independente do tempo de atuação no mercado. Diante disso, o cenário é de aumento imediato de quadro funcional, reestruturação das áreas e espaço físico, treinamentos, revisão de políticas e, sobretudo, revisão dos processos visando os controles existentes. Posteriormente, cabe à organização adotar a prática mais viável para aperfeiçoar seus processos na gestão de processos e garantir a qualidade com preços mais competitivos. Como práticas, pode-se citar a formalização da comunicação por meio de formulário padronizado, gerenciamento dos custos e do prazo.

Práticas que não atendem à demanda e necessidades do projeto em andamento podem resultar em efeitos que comprometem a fase de execução e, conseqüentemente, o prazo e os

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

objetivos a serem atingidos. A ausência de liderança confunde os executores, assim como a falta de planejamento distorce as prioridades do projeto. Outro fator é a falta de conhecimentos administrativos para um melhor entendimento do processo de trabalho, que causa atrito entre as áreas administrativas versus técnicas, que acarretam em perdas expressivas durante o projeto.

As lições aprendidas são uma excelente forma de utilizar o aprendizado nos próximos projetos, de forma contínua e documentá-las como forma de ensinamento. De acordo com a dissertação de mestrado de Prikladnicki (2003, p.75), foi realizada pesquisa em uma instituição de pequeno porte do setor metal-mecânico para estudar a aplicação da base de conhecimento do G.P nas MPE's e, como considerações iniciais:

A partir dos resultados dos projetos encerrados pela empresa, identificou-se que o escopo, o custo, o prazo de entrega e a qualidade foram os processos onde ocorreram maiores perdas, cuja quantificação está no desenvolvimento da pesquisa (sessão 3.3.2). Não havia procedimentos padronizados e indicadores de desempenho estabelecidos. Essas informações motivaram a aplicação da base de conhecimento do gerenciamento de projetos na empresa analisada.

### 3. Metodologia

A abordagem qualitativa foi adotada nesta pesquisa, a fim de permitir comparação por meio dos dados levantados, através das técnicas adotadas que permitem descrever, traduzir e expressar o sentido dos fenômenos estudados. Segundo Flick (2004, p. 20),

As ideias centrais que conduzem a pesquisa qualitativa diferem daquelas empregadas na pesquisa quantitativa. Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento [...].

De acordo com a estratégia adotada para a pesquisa, será desenvolvido estudo de caso múltiplo. Para Severino (2007, p.121), “É a pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerando representativo de um conjunto de casos análogos, por ele, significativamente representativo”. Como sujeitos da pesquisa, foram selecionadas quatro instituições de destacada trajetória no mercado, do ramo de alimentação e serviços.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado. Segundo Bervan, Silva, Cervo (2006, p. 197), “A entrevista não é uma simples conversa, é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. As questões foram direcionadas e estabelecidas previamente, com roteiro de perguntas previamente testado, e respostas facilmente segregadas. Entrevista estruturada, segundo Lokatos e Marconi (1991, p. 197), “É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido às perguntas feitas ao indivíduo, são predeterminadas”.

A entrevista foi transcorrida com os dirigentes das áreas com objetivo de elucidar a forma em que os resultados, produtos ou serviços são atingidos, metodologias/ferramentas empregadas na gestão de projetos e o nível de envolvimento do operacional.

Para Vergara (2005, p.15), “Análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. O resultado da entrevista foi mensurado através da análise dos dados coletados na entrevista com os dirigentes ou responsáveis. Os dados foram analisados por meio da transcrição das respostas, foram separadas em categorias e atreladas a variáveis e hipóteses. Conforme Vergara (2005, p.18),

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implantação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nesta última fase, suposições poderão ser confirmadas ou não.

#### 4. Resultados da Pesquisa

Os dados foram coletados em entrevistas com duração de 7-30 minutos, realizadas na sede das empresas escolhidas, localizadas na cidade de Manaus. Três organizações da área privada foram entrevistadas, no qual todo o procedimento foi gravado com o consentimento das mesmas, em seguida, foi efetuada a transcrição, resultando em documento de 6 páginas.

Inicialmente foram coletados alguns dados com finalidade de categorizar os sujeitos entrevistados. A pesquisa foi aplicada aos gestores que atuam com projetos e revelou uma idade média de 26,6 anos de idade; 66,6% possuem graduação em administração ou economia; 33,33% possuem especialização na área de projetos. Das organizações pesquisadas, 66,66% está há mais de 10 anos no mercado, 33,33% dos profissionais possuem experiência inferior a 02 anos na área de projetos. Os sujeitos da pesquisa e o ramo de atuação das empresas foram identificados de acordo com o Quadro 1 e, para manter a confidencialidade, foi resguardado o nome das empresas.

**Quadro 1 – Identificação dos sujeitos.**

Sujeito	E1	E2	E3
Ramo do negócio	Comercial	Serviços	Serviços

As entrevistas iniciaram-se com questionamentos a respeito da estrutura da organização em relação à área de projetos. Nas duas, das três empresas estudadas, não existe um escritório ou equipe específica para projetos para atendimento das demandas. O que não difere da grande maioria das empresas de micro e pequeno porte, cujos proprietários planejam e executam as ações necessárias para concretizar um meio de se atingir determinada necessidade. Porém, a E2 que é uma organização que trabalha com cooperativas agrícolas, há equipe específica que avalia o projeto sugerido pelas unidades do país, por meio de um sistema. Foram realizados ajustes gramaticais por conta da linguagem coloquial empregada pelos entrevistados.

*(E2) “Não aqui. Sou Gerente de Capacitação e quem cuida dessa parte de elaborar projeto, coordenar, e às vezes ir até para poder fazer as atividades de monitoramento de determinado projeto. Todo planejamento de projeto sai de mim. Em Brasília, é feita a avaliação do projeto na ferramenta, por uma equipe específica”.*

*Em nossa empresa, o meu cargo de Gerente de Capacitação, é responsável por elaborar projeto, coordenar, e monitorar o mesmo. O planejamento é construído todo em Manaus e em Brasília é feita a avaliação do projeto na ferramenta, por uma equipe específica”.*



9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

O planejamento é etapa inicial e que reflete diretamente no sucesso dos projetos. Apenas uma empresa de todas as pesquisadas, possui ferramenta para efetuar o planejamento da necessidade. Tal ferramenta funciona como uma formalização na qual se descreve o produto e as ações que devem ser executadas, com seus determinados custos e despesas.

*(E2) “Nós trabalhamos com projeto dentro de um sistema, o SISPROA – Sistema Integrado de Projetos e Atividades. Todo projeto que vou elaborar é desenvolvido lá e que fomos capacitados em Brasília. Aí você pode adquirir outras ferramentas para acompanhamento. Sou livre para desenvolver ferramentas para acompanhamento”.*

*Temos a disponibilidade de um sistema chamado SISPROA – Sistema Integrado de Projetos e Atividades. Houve a capacitação neste ERP e todo projeto elaborado é analisado em Brasília. Deste ponto é possível adquirir outras ferramentas para acompanhamento. Temos “liberdade para desenvolver ferramentas para acompanhamento”.*

Nas demais o planejamento é feito informalmente, sem reuniões ou prazos preestabelecidos. Não há uma ferramenta de auxílio no planejamento, metodologia e elaboração de fases que serão seguidas.

*(E1) “Caderninho, Microsoft Excel, usamos todas as possibilidades”.  
Anotações e Microsoft Excel são os recursos de maior facilidade de acesso*

*(E3) “Hoje nós não temos uma estrutura de avaliação de viabilidade econômica de viabilidade de investimento. O que existe é um estudo de descaixe desses projetos no qual agente verifica a viabilidade de realização ou não de acordo com nosso fluxo de caixa semanal ou anual. Uma análise de retorno, de investimento, ela não existe”.*

*Atualmente não possuímos uma avaliação de viabilidade econômica de um montante investido. O que existe é um estudo de descaixe desses projetos no qual verificamos a viabilidade de realização ou não de acordo com a desempenho do fluxo de caixa semanal ou anual. “Uma análise de retorno, de investimento, baseada em alguma metodologia, não existe”.*

O planejamento estratégico nas organizações acontece no fim do ano, geralmente no mesmo momento em que o orçamento para este próximo período é executado pela direção, em conjunto com os gestores das áreas. Nas micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico existe, porém, não é executado mediante metodologia ou procedimento estruturado. Conforme dados coletados, 2 dos 3 entrevistados da pesquisa, o procedimento de planejamento estratégico não existe formalmente para surgimento das demandas de projetos para auxiliar nos resultados e problemáticas que ocorreram durante o ano fiscal. As demandas de projetos surgem no decorrer do ano ou no início do próximo ano, com base nas necessidades que foram observadas ao longo dos trabalhos desenvolvidos.

*(E1) “Não existe. Nós tentamos ver, conversando no dia-a-dia. Por exemplo, o ponto da empresa inicial era pessoa jurídica. Só que a demanda crescente da demanda de pessoa jurídica fez agente voltar nosso pensamento também para pessoa física”.*

*Não existe. Verificamos de acordo com os diálogos existentes em nossa rotina. Pode ser citado o ponto da empresa inicial era pessoa jurídica. Só que foi*

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

*verificada uma demanda crescente de pessoas jurídicas. Isso sinalizou que seria interessante voltar nosso pensamento também para pessoa física”.*

Na E3, cuja área de atuação é de serviços de telecomunicações, não existe planejamento estratégico estruturado, porém, há uma espécie de análise na qual se observa a necessidade de melhoria na área.

*“Hoje nos não possuímos o processo do planejamento estratégico do negócio da rádio. Temos o planejamento anual de trabalho no qual alguns desses projetos de investimentos, que não são muitos, são gerados neste período do planejamento anual. Grande parte deles também é oriundo de acordo com as necessidades do negócio no decorrer do ano”.*

Porém, observamos que na E2, organização que atua na área de serviços para cooperativas agrícolas, há um período fechado para atender as carências das cooperativas por meio de projetos, tanto demandas conhecidas como as identificadas ao longo do ano.

*“Mandar projetos para Brasília, para captar recursos, tem datas. Tem toda uma programação anual, tudo bem organizado. Então, por exemplo, todo ano, com nosso planejamento e plano estratégico, fazíamos um contra-anual do cooperativismo, que é nesse encontro que coletamos as informações dos representantes das cooperativas para poder atender as demandas”.*

Os riscos em projetos são comuns e, se não considerados, o andamento do mesmo pode ser parcialmente ou totalmente comprometido, assim como a verba disponibilizada, os resultados esperados ou, até mesmo, o objetivo inicial não ser atendido. O gerenciamento de riscos do projeto inclui os processos que tratam da identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto; a maioria desses processos é atualizada durante toda a execução. Os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto. PMBOK (2004, p.253). Na pesquisa, observou-se que apenas uma das empresas, a E2, possui uma análise mais aprofundada dos riscos envolvidos na fase de planejamento do projeto.

*“Fazemos na parte prática, indo a campo. Quando vai ser elaborado um projeto, por exemplo, Projeto de Monitoramento de Cooperativas do Estado do Amazonas. Quando foi elaborado, surgiu na demanda contra-anual de 2011. Antes de ser elaborado em Janeiro, fomos a campo para realmente saber, pra coletar dados, elencando os benefícios e apontando as carências em diversos tipos de serviços como gestão de documentos, e assim por diante. Esses cooperados têm uma qualidade de vida melhor e um retorno maior na participação das atividades da cooperativa. Fazemos essa visita técnica na cooperativa in loco para daí poder elaborar um projeto”.*

Nas demais, foi observado o cenário comum à grande parte das MPE's: os riscos não são visualizados ou trabalhados. A postura é de pensar quais riscos podem impactar, porém, não há uma ação a ser tomada, não existe um plano para minimizar a possibilidade de o mesmo acontecer ou de reduzir os impactos negativos advindos na sua ocorrência.

*(E1) “É uma possibilidade, toda decisão tem um risco de não dar certo. Procuramos trabalhar naquelas que vão nos apontar o menor risco possível. Não é feito um estudo, uma análise de mercado nem similar. Mas verificamos o que está acontecendo no momento. Diante disso decidimos “bom se seguirmos por esse caminho, é um caminho que pode levar maiores resultados para a empresa, mas o risco é maior”*

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

*(E3) "Sim, eles são levantados e estudados sim. Porém, não há nenhum estudo científico, ele é muito mais sensível, pelo conhecimento do processo pelas pessoas e pela característica mesmo dos investimentos, que não pedem um estudo mais aprofundado. Por exemplo, nosso último grande investimento que nos tivemos na rádio foi a aquisição de uma unidade móvel de transmissão. Os riscos que envolvem a transmissão está muito ligado ao defeito/algun problema que acontece no equipamento, que por cadeia, é muito ligado também aos riscos do equipamento ao fornecedor.*

Outro fator importante é o envolvimento dos colaboradores na fase de planejamento. A voz do cliente pode ser considerada como um direcionamento para análise e solução dos problemas. Um dos reflexos de não serem ouvidos, é o atendimento em curto prazo das problemáticas estudadas. Na E1, que é uma organização com características mais centralizadoras em relação à administração e tomada de decisão, não há o procedimento de ouvir as partes envolvidas, o que compromete a gestão e os investimentos a serem realizados. Na E2 e E3, há um procedimento para entendimento do problema e suas possíveis soluções.

*(E2) "Realizamos essa visita técnica na cooperativa in loco para daí poder elaborar um projeto. Em períodos anteriores, tinha muita instituição e até o SESCOOP que empurrava atividade e ação do projeto sem muita característica pertinente. Este método não funcionava daí a partir de 2004-2005 começamos a adotar isso.*

*Aí verificamos o que realmente cada comunidade, cada cooperativa precisa, pois possui sua particularidade, especificidade. E aí sim conseguimos elaborar um projeto que vá atender realmente as cooperativas".*

*(E3) "Positivo. Os colaboradores que estão diretamente envolvidos nesses processos ou nesse projeto, eles são ouvidos, são feitas reuniões da abertura de projetos e o efetivo acompanhamento do mesmo".*

Na execução, ocorreram problemas de natureza técnica ou relações humanas.

*(E1) "O nosso maior problema é comercial, vendas. Inicialmente trabalharíamos com vendedores externos, não tivemos o resultado esperado e hoje estamos trabalhando com vendedores internos fazendo contato via telefone. E aparentemente está dando mais resultado do que a forma anterior".*

*(E3) "Em geral os problemas que acontecem em qualquer projeto são: falhas de comunicação, atrasos em aquisição de materiais, atraso no andamento de etapas em função de falhas de planejamento. Aí considerando um pouco de problema específico da rádio, temos a burocracia para aprovação, aquisição de serviços, a extensa cadeia de aprovação. Isso demanda um tempo maior para a realização das etapas desses projetos".*

Observa-se no fragmento acima que as organizações possuem problemas de âmbito técnico, que ocorreram na execução do projeto. Na E1, o entrevistado comentou que não possuía conhecimento anterior na área comercial e teve problemas financeiros na execução do projeto. Ou seja, criou um projeto e no momento da execução identificou resultados que estavam conflitando com o resultado esperado. Na E3, está claro que os problemas que ocorrem durante os projetos estão na esfera da comunicação e relacionamento interno. Observam-se também problemas entre as partes envolvidas, resultantes de acompanhamento insuficiente e necessidade de reforço no esclarecimento dos benefícios para a empresa com o alcance do objetivo do projeto. O que não é diferente na E2, onde pesquisado informou que as maiores dificuldades encontradas estão na comunicação e também no entendimento do projeto e dos ganhos advindos com sua finalização.

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

*“As maiores dificuldades encontradas nos projetos em nossa gestão basicamente eram o próprio interesse da cooperativa em participar do projeto ou a falta de comunicação do setor de capacitação para a mesma, de como iria funcionar realmente o projeto. Um grande problema de a cooperativa não entender direito o que o projeto tem como objetivo central”.*

Tanto as MPE's quanto organizações de médio e grande porte, por terem como uma das características a necessidade de acompanhar as mudanças no ambiente externo para sobreviverem ou se manterem competitivas, podem não seguir o planejamento estratégico definido formalmente ou informalmente. Como consequência, algumas ações ou projetos são abandonados e outras providências e planos são designados. Foi o caso da E1, projetos que estavam em andamento foram parados ou alterados por conta de uma mudança urgente de estratégia do negócio.

*(E1) “Um exemplo prático é do próprio vendedor. Não tínhamos essa idéia de ter um vendedor interno, a idéia era possuir um administrativo, operador de sistema, mas venda é serviço externo. E atualmente já não é mais o que vemos. A venda precisa ser interna e também vai com as parcerias. Também foi o foco do negócio que era cliente pessoa jurídica, agora também pessoa física. Outra situação, antigamente buscávamos só a venda do aparelho para o cliente, hoje trabalhamos com planos em comodato. Ou seja, por mais que proporcionalmente a nossa venda seja mais vantajosa para o cliente, o mesmo acaba sempre adquirindo o preço mais baixo. Então, se possuímos uma empresa x no mercado, temos que nos adaptar”.*

Na E2, o entrevistado informou que um projeto foi interrompido devido alguma mudança na estratégia do negócio das cooperativas envolvidas.

*“Tivemos um exemplo, fizemos um projeto pra um ramo de transportes, projeto de alta gestão e governança com transporte aqui, com cooperativas mais da capital. Conseguimos captar um recurso de R\$ 140.000 pra poder realizar toda essa base de capacitação que era o objetivo do projeto com as cooperativas de transporte para se começar a profissionalização da gestão, administração de um negócio que era deles, e daí por diante. Nossa empresa teve que devolver mais da metade do recurso, porque não conseguimos executar. Ou seja, o que aconteceu, as cooperativas que tinham aderido ao projeto, saíram, porque, outro motivo mais importante do que a participação no projeto aconteceu, eles resolveram não participar mais devido as exigências burocráticas do SESCOOP para legalizar a parte documental da cooperativa era um pouco rigorosa diante do projeto e os cooperados não queriam cumprir pois no momento aquilo ali não era importante pra eles”.*

Após implantação dos projetos, duas das três organizações entrevistadas conseguiram atingir o objetivo de seus últimos projetos.

*(E3) “Podemos dizer que sim, até pelas características dos projetos, levando-se em conta esse exemplo da unidade móvel, por exemplo, o objetivo era melhorar a qualidade de transmissão e o alcance da aproximação junto a sociedade. Então isso aconteceu, as transmissões estão com uma maior qualidade, nós estamos com um equipamento de ponta e podemos fazer frente a concorrência”.*

*(E2) “Sim, e, por incrível que pareça, os projetos, conseguimos atingir os objetivos”.*

Porém, na E1, os últimos projetos não atingiram o objetivo para os quais foram criados, não atenderam a necessidade do negócio. De acordo com os dados categóricos do

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

pesquisado, percebe-se que a questão do executor não possuir formação na área nem especialização, contribui para criação de um projeto sem as devidas pesquisas e validações que geralmente são efetuadas na fase de planejamento.

*“A idéia inicial de deixar o vendedor a vontade era a solução correta, a pessoa se conscientizar que vai “montar” o salário das vendas e vai apresentar resultados baseados nisso. Mas, este evento esperado, não aconteceu. Claro, faltou um pouco de acompanhamento e cobrança, acreditamos que sim. Isso é um aprendizado visto no decorrer do tempo”.*

## 5. Conclusões

A forma na qual as micro e pequenas organizações se adaptam às demandas do mercado foi estudada neste artigo e quais metodologias utilizam para concretizar as ações tomadas, associando ao sucesso ou insucesso. É natural que, pela estrutura, não tenham um procedimento formal e padronizado para organização de recursos necessários e etapas a serem seguidas. Observa-se que o conhecimento e de certa forma a habilidade técnica são pontos seguidos pelas empresas entrevistadas. A inexistência de aplicação de ferramentas e técnicas a fim de atender aos requisitos do gerenciamento de projetos compromete seus processos, que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, que (PMBOK 2004) indica como conceito de gerenciamento de projetos.

Dois dos três pesquisados desconhecem as etapas de um projeto e não possuem metodologia ou procedimento de formalização que auxiliem no acompanhamento e controle dos investimentos efetuados. O gerenciamento é feito no *feeling*, devido ações pequenas e de curto prazo. Porém, o resultado é diretamente impactado e todos os direcionamentos e propostas aplicadas são comprometidas, conforme exemplos verificados na empresa A1, cujos projetos que representavam metade do desempenho anual comprometeram seriamente o desempenho e saúde financeira do negócio, o caso da adoção de vendas externas que não deram retorno e venda de produtos e, por práticas do mercado e preço praticado, passaram a trabalhar com comodato, conforme maioria dos concorrentes. Para Kierzner (2006, p.102), quando as organizações desenvolvem metodologias e ferramentas de gestão de projetos que se complementam, surgem dois benefícios: o trabalho passa a fluir com menor número de mudanças de objetivos e há planejamento para gerar menor distúrbio nas atividades operacionais na empresa.

Nesse artigo, está clara a centralização de todos os projetos nas organizações cuja direção não possui conhecimento técnico da gestão de projeto, formação específica na área e metodologia para gerenciamento de projetos. Isso compromete os ganhos na execução e implantação. Geralmente, os resultados são parciais e, por não haver acompanhamento, riscos levantados e gerenciamento do tempo e as lições aprendidas não são formalizadas, o que torna o ciclo de aprendizagem e amadurecimento do negócio mais lento, existindo a forte possibilidade de executar procedimentos com a mesma postura ou tornar as ações de mudanças mais conservadoras por conta das experiências anteriores negativas. Na organização que o gestor possui especialização na área e possui ferramentas e procedimentos desenhados (E2), apesar de serem menos elaborados, há uma forma de trabalhar, que se evidenciam as fases de planejamento, voz do cliente, levantamento e análise dos riscos, acompanhamento e controle.

O gerenciamento de projetos é um assunto que está recente na gestão das organizações brasileiras. São mensuráveis os resultados e ganhos em soluções ou investimentos cujo

9 a 11 de outubro de 2012 - Rio de Janeiro, RJ

investimento é alto e com prazo curto. Na administração de MPE's, existe uma lacuna a ser preenchida em relação ao conhecimento especializado na área. A cada dia desenvolvem-se modelos que são disseminados pelos meios de comunicação disponíveis e cabe a busca por estes. Cada metodologia funciona como um direcionamento e adaptável para qualquer ramo e complexidade de negócio.

## Referências

VALENTE, R. C. *A GTZ no Brasil*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

Instituto Ecos. Método ZOPP. Disponível em <<http://www.institutoecos.org.br>>. Acesso em: 24 mai. 2012.

ANDREUZZA, M. *Metodologias para o gerenciamento de projetos*. Disponível em <<http://www.sagres.org.br>>. Acesso em: 26 mai. 2012.

*Quem somos*. Disponível em <<http://www.sebraeam.org.br>>. Acesso em: 26 mai. 2012.

*As micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 mai. 2012.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M.S. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CHIAVENATO, I. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2009.

HELDMAN, Kim. *Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro, editora Campus, 2005.

KEELING, Ralph. *Gestão de projetos: uma abordagem Global*. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

KIERZNER, H. *Gestão de projetos as melhores práticas*. 2ª edição. São Paulo: Bokkman, 2006.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 23ª edição. São Paulo: Cortez, 2007.

FLICK, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

*Gerenciamento de Projetos Aplicado em Pequenas e Médias Indústrias de Bens de Capital Sob Demanda*. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream>>. Acesso em: 04 jul. 2012.