

Gerenciamento de Projetos em Pequenas Empresas: Revisão Sistemática de Literatura

Giliarde Pacheco Barni (Universidade Federal de Santa Catarina) giliarde.barni@gmail.com
Carlos Mauricio Sacchelli (Universidade Federal de Santa Catarina) carlos.sacchelli@gmail.com
Régis Kovacs Scalice (Universidade Federal de Santa Catarina) rkscalice@gmail.com

Resumo:

Este trabalho apresenta uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) que, por ser um método de busca e análise de artigos de um determinado assunto e área da ciência, é intensamente aplicado nos casos onde existem grandes bancos de dados e informações como em pesquisas na área de psicologia, medicina e engenharias. Neste trabalho o tema abordado é o gerenciamento de projetos em pequenas empresas tendo como objetivo principal analisar quais são os artigos que atualmente tratam desse tema e tentam adaptar o gerenciamento de projetos para o ambiente de pequenas empresas onde o excesso de burocratização pode ser um impedimento da aplicação do mesmo. Antes da Revisão Sistemática de Literatura em si, também é realizada uma discussão do tema a partir dos artigos selecionados.

Palavras chave: Gerenciamento de Projetos, Pequenas Empresas, Revisão Sistemática de Literatura.

Small Enterprises Project Management: Systematic Review of Literature

Abstract

This work presents a Systematic Review of Literature (SRL) that, because it is a method of searching and analyzing articles of a certain subject and area of science, it is intensively applied in cases where there are large databases and information such as psychology, medicine and Engineering. In this work, the main topic is the management of projects in small companies, whose main objective is to analyze the papers that currently deal with this theme and try to adapt project management to the small business environment where excessive bureaucratization can be an impediment to application. Before the Systematic Review of Literature itself, a discussion of the topic is also carried out from the selected articles.

Key-words: Project Management, Small Enterprises, Systematic Review of Literature.

1. Introdução

A forma de pesquisa se transformou após o surgimento da Internet, com ela surgiram bases de dados que foram capazes de reunir os trabalhos de diversos grupos de pesquisa espalhados ao redor do mundo em um único lugar, resultando em uma diminuição considerável do tempo antes dedicado para a realização da busca pelos trabalhos.

Com o desenvolvimento dessas novas ferramentas de pesquisa, tornou-se necessário organizar métodos que garantissem esse procedimento e, portanto, a metodologia de pesquisa de literatura vem ganhando espaço nos centros de pesquisa. Para auxiliar nessa tarefa, o trabalho

de Miguel (2010) tem sido de grande importância nos cursos de pós-graduação em todo o Brasil, pois o mesmo tem ajudado no domínio dos principais métodos de pesquisa utilizados atualmente bem como na propagação dos mesmos proporcionando aos pesquisadores optarem em fazer o uso da melhor ferramenta disponível direcionada para cada trabalho científico e específico a ser desenvolvido.

Segundo Webster e Watson (2002), para esse tipo de pesquisa que será desenvolvida ao longo desse trabalho, a revisão bibliográfica é de suma importância e, para complementar, Conforto, Amaral e Silva (2011) destacam que para ter uma maior confiabilidade, realiza-se uma abordagem sistemática para se definir uma estratégia e um método sistemático, para então realizar as buscas e analisar os resultados obtidos permitindo a repetição por meio de ciclos contínuos até que os objetivos da revisão sejam alcançados.

Este artigo tem como proposta aplicar a metodologia de Revisão Sistemática de Literatura (RSL) no tema gerenciamento de projetos em pequenas empresas. Com esse método, esta pesquisa será capaz de identificar a abrangência, o estado da arte, o direcionamento e os novos passos relacionados a esse tema.

1.1 Pequenas e médias empresas (PME)

De acordo com Júnior, Conforto e Amaral (2010), pequenas empresas são organizações formadas por um conjunto reduzido de funcionários, comumente lideradas pela figura de um empreendedor visionário e responsável pela criação do negócio. Malhotra e Temponi (2010) destacam que esse tipo de empresas são caracterizadas por uma comunicação estreita e informal entre a gerência e os colaboradores.

As pequenas e médias empresas dão uma contribuição fundamental para a economia em termos de emprego, inovação e crescimento (TURNER; LEDWITH; KELLY, 2010). Por isso elas estão despertando o interesse da comunidade acadêmica, de governos e de agentes econômicos em virtude do efeito que as mesmas podem exercer no desenvolvimento local e regional à medida que tendem a se agrupar e atuar em arranjos produtivos locais. Tais empresas destacam-se pela incorporação de inovações tecnológicas nos novos produtos, o que torna a gestão da tecnologia e do processo de desenvolvimento de produto (PDP) críticos para a competitividade dessas empresas (TOLEDO et al, 2008).

Toledo, Silva, Mendes e Jugend (2008) identificaram diversos fatores críticos de sucesso no PDP para empresas de pequeno e médio porte, entre eles, a importância das atividades de pré-desenvolvimento, a correta avaliação do potencial de mercado, o desenvolvimento de habilidades gerenciais e de relacionamento do gerente ou líder de projeto.

Complementando, por seu porte reduzido, as pequenas empresas podem ser extremamente suscetíveis às forças externas do mercado, como mudanças no ambiente competitivo, situação macroeconômica, fusões e aquisições e ambiente regulatório (MALHOTRA e TEMPONI, 2010).

E por geralmente possuir apenas um produto especializado em um nicho de mercado, em oposição a um portfólio de produtos em um mercado diversificado (MALHOTRA e TEMPONI, 2010), o desenvolvimento de novos produtos para adaptação ao mercado ou nova legislação, implantações de sistemas de gestão, entre outros são projetos fundamentais para a sobrevivência dessas organizações (MARCELINO-SÁBADA et al, 2014).

Marcelino-Sábada et al (2014) e Pollack e Adler (2016) complementam que as PME por serem empresas com recursos humanos e financeiros limitados devido à sua dimensão, precisam tomar decisões difíceis sobre o investimento em recursos e devem superar grandes

dificuldades para lidar com novos projetos.

Além disso, a necessidade de abrir mercados externos, a evolução do mercado, mudanças na legislação, modernização da gestão, entre outros fatores tornam necessário que muitas organizações desse tamanho precisem empreender projetos, pois são eles a principal ferramenta para a mudança nessas empresas, e muitas vezes são realizados além de suas atividades habituais (MARCELINO-SÁBADA et al, 2014).

Portanto, devido à escassez de recursos, Júnior, Conforto e Amaral (2010) concluem que o empreendedor (proprietário) é geralmente o elemento principal em termos de domínio do conhecimento e direcionamento da inovação. A sua atuação é fundamental para o resultado final do projeto de desenvolvimento da tecnologia ou produto. O aumento da empresa pode significar diminuição do nível de inovação e uma das hipóteses pode ser o crescimento da complexidade dos projetos e por fim, a melhoria e a introdução de práticas de gestão de projetos podem trazer benefícios a estas empresas em termos de resultado da inovação.

Como resultado destas dificuldades, Ledwith e Kelly (2010) e Marcelino-Sábada et al (2014) dividem da mesma opinião, destacando que as PMEs geralmente não empregam profissionais especializados e qualificados na área de gerenciamento de projetos e por muitas vezes os projetos são gerenciados por pessoas com outras funções primárias, ou seja, elas precisam executar projetos além de suas operações normais necessitando autonomia, tempo mínimo e recursos de documentação.

Diante desse cenário, a maioria das pessoas que trabalha em pequenas empresas é encorajada a desempenhar funções múltiplas, e essa dinâmica geralmente permite que as pequenas empresas respondam rapidamente às mudanças em seu ambiente externo e interno (MALHOTRA e TEMPONI, 2010).

Como já citado, devido à ausência de uma pessoa experiente e dedicada ao gerenciamento de projetos e à relativa complexidade dos mesmos, as pequenas empresas geralmente não usam os padrões mais reconhecidos no gerenciamento de projetos, como por exemplo, Guia PMBOK®, PRINCE2® e ICB (MARCELINO-SÁBADA et al, 2014).

2. Método de pesquisa

2.1 Revisão sistemática de literatura

Para Higgins e Green (2008), a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) é um método padronizado de busca utilizado para responder questões específicas de pesquisa, utilizando para essa tarefa critério de elegibilidade predefinidos.

O método pode ser dividido em quatro etapas principais, sendo que na primeira etapa é definida a questão ou as questões que norteiam a pesquisa. Com as questões bem específicas e determinadas seguimos para a etapa seguinte onde são definidas as palavras-chaves e com isso os operadores lógicos. Para a terceira etapa é necessário desenvolver critérios de elegibilidade específicos para a pesquisa, cujos quais serão responsáveis por eliminar ou adicionar artigos. Por fim, os dados são coletados e as análises são realizadas.

2.2 Desenvolvimento da pesquisa

A base de dados selecionada para realização da RSL foi a ScienceDirect (Elsevier) por meio do Portal de Periódicos CAPES com o auxílio da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A pesquisa selecionou artigos que abordam o tema gerenciamento de projetos em pequenas empresas nos últimos 10 anos. Essa limitação quanto à data de publicação tem como objetivo ter disponível para o desenvolvimento desse trabalho o que há de mais recente nessa área.

Como já citado anteriormente, a metodologia aplicada com este objetivo é dividida em quatro etapas. Na primeira é definida a questão principal que direciona esta pesquisa que é: “Como gerenciar projetos em pequenas empresas?”. Em seguida, na segunda etapa definiram-se as palavras-chave para a pesquisa, onde foram escolhidas “project management”; “SME” (sigla para “Small and Medium-sized Enterprises” que é a tradução de PME para língua inglesa); “small projects” e “small projects management” além dos operadores lógicos conforme pode ser visto na Tabela 1:

Combinações	Critérios de Busca
A	“project management” AND “SME”
B	“project management” AND “small projects”
C	“SME” AND “small projects management”

Tabela 1 – Descrição das palavras-chave e os operadores lógicos

As pesquisas realizadas retornaram um grande número de artigos, a partir destes foi criada a terceira etapa onde foram definidos os critérios de elegibilidade específicos de caráter eliminatório para a pesquisa (Tabela 2).

Combinações	Critérios de Busca
C1 (idioma)	Preferência pelo idioma inglês e/ou português
C2 (artigos)	Somente não repetidos
C3 (tema)	Artigos pontuados pelo nível de adequação ao tema (Tabela 3)

Tabela 2 – Critérios de elegibilidade de caráter eliminatório

Para definição do critério C3 foi adotada uma pontuação de adequação do nível de relação com o tema pesquisado (Tabela 3).

Adequação	Critérios de Adequação	Tema
Inadequado	C3-1 Não aborda o tema	Gerenciamento de projetos em pequenas empresas
	C3-2 Aborda minimamente	Gerenciamento de projetos em pequenas empresas
	C3-3 Aborda parcialmente	Gerenciamento de projetos em pequenas empresas
Adequado	C3-4 Aborda	Gerenciamento de projetos em pequenas empresas

Tabela 3 – Critérios de adequação ao tema de caráter eliminatório

3. Análise de dados e resultados

3.1 Levantamento dos dados da RSL

A pesquisa foi realizada na base de dados ScienceDirect (Elsevier) de acordo com o planejamento descrito previamente, e os resultados são apresentados na Tabela 4 mostrando a abrangência de cada combinação entre as palavras-chaves, onde foram adotadas três (3) combinações que estão relacionadas com o tema explorado. As buscas retornaram oitenta e quatro (84) artigos que estão disponíveis no banco de dados.

Combinações	Crítérios de Busca	Quantidade	%
A	“project management” AND “SME”	28	33
B	“project management” AND “small projects”	8	10
C	“SME” AND “small projects management”	48	57
Total		84	100

Tabela 4 – Quantidade de artigos por critérios de busca

Os critérios de elegibilidade apresentados anteriormente na Tabela 2 foram aplicados nos oitenta e quatro (84) artigos que retornaram da busca e estavam disponíveis na base de dados. O critério C1 não eliminou artigo algum, pois a pesquisa não retornou artigos com idioma diferente do inglês e do português, já o critério C2 eliminou treze (13) artigos, cujos quais apareceram mais de uma vez durante a pesquisa. Para o critério C3 foi adotada a pontuação do nível de adequação do artigo ao tema pesquisado conforme Tabela 3, ou seja, qual é o grau de relação do mesmo com o tema, onde foram eliminados sessenta e três (63) artigos que foram considerados inadequados restando apenas oito (8) artigos considerados adequados ao tema (C3 - 4), de acordo com a Figura 1.

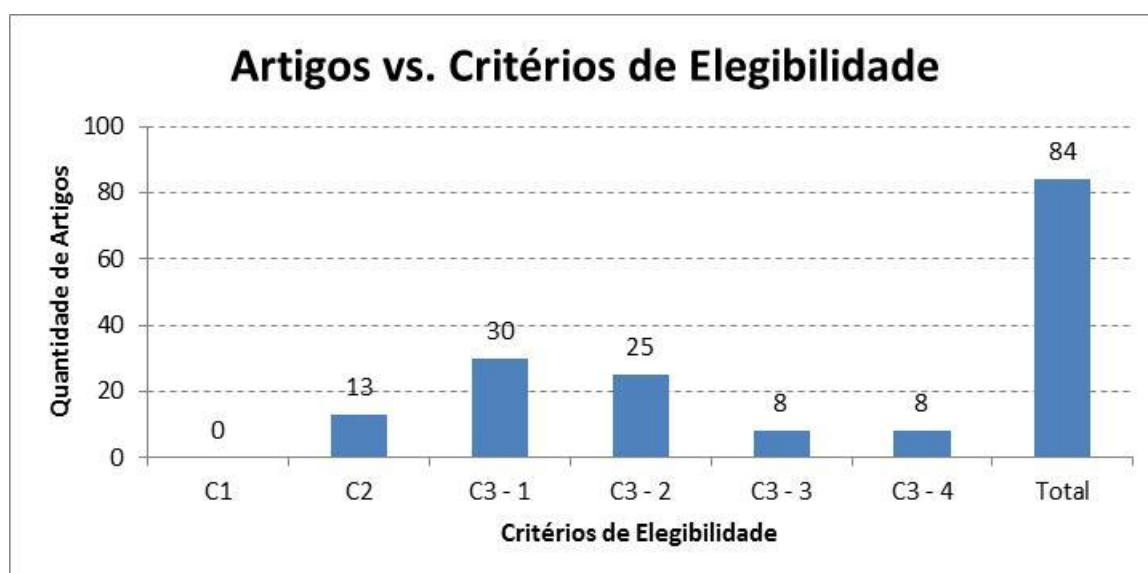


Figura 1 – Quantidade de artigos de acordo com os critérios de elegibilidade

A Figura 2 apresenta os oito (8) artigos selecionados distribuídos de acordo com o seu ano de publicação e observa-se que o número de artigos não vem aumentando nos últimos anos, pelo contrário, publicações em relação a esse tema vem se tornando cada vez mais escassas. Portanto, este trabalho tem como objetivo buscar artigos e organizar as informações de forma sistemática, auxiliando na compreensão e ampliando a capacidade de expansão da pesquisa nesta área e para essa tarefa, oito (8) artigos foram selecionados através da metodologia sistematizada, e são a base bibliográfica para a discussão do tema explorado, gerenciamento de projetos em pequenas empresas.

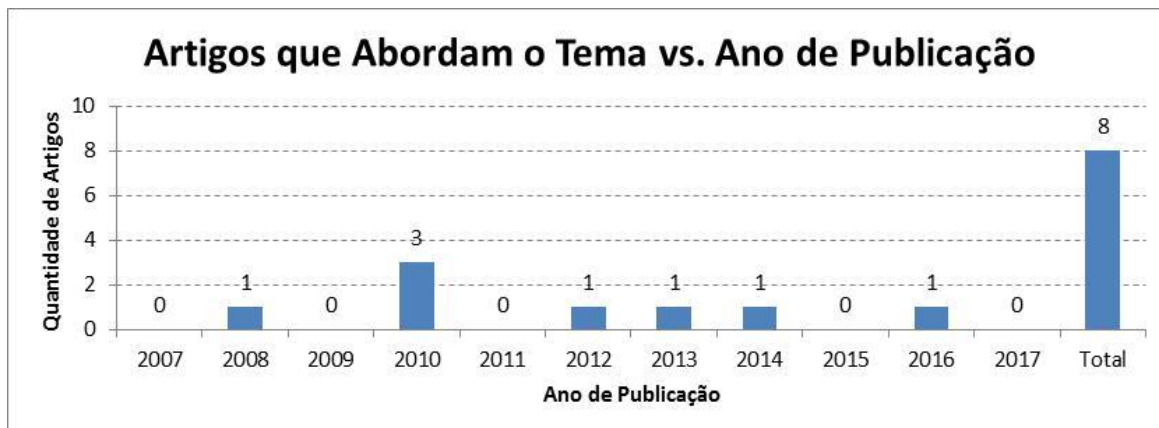


Figura 2 – Número de artigos adequados ao tema nos últimos 10 anos

3.2 Artigos derivados da RSL

A partir da seleção dos artigos derivados dos resultados da RSL, foi feita análise do gerenciamento de projetos em pequenas empresas como pode ser visto na sequência.

3.3 Gerenciamento de projetos em pequenas empresas

Apesar do gerenciamento de projetos poder desempenhar um papel significativo, as micro e pequenas empresas tendem a não usar as ferramentas de gerenciamento, pois precisam de versões mais flexíveis, simples e menos burocráticas do que as utilizadas por organizações tradicionais maiores (TURNER; LEDWITH; KELLY, 2010).

Já para Lopes (2013), se faz necessária pelo menos a adoção de uma metodologia específica para definição do tamanho dos projetos dentro de uma organização para evitar a classificação intuitiva, e muitas vezes equivocada, das ferramentas de gestão a serem adotadas para cada projeto, pois além da definição do tamanho, a identificação da real complexidade de cada projeto, possibilita a aplicação de um nível de gerenciamento compatível com a necessidade de cada projeto, de forma a não produzir esforços desnecessários para projetos mais simples e nem esforços insuficientes para projetos mais complexos.

Para Allocca e Kessler (2006) e Toledo et al (2008) por seu porte reduzido, as PMEs possuem menos burocratização e maior integração funcional, ou seja, suas vantagens são oriundas dos modelos mais informais de organização e de maior proximidade natural entre os membros da organização.

Mendes e Toledo (2012) complementam que essa informalidade, a comunicação mais rápida e a pouca burocracia das PMEs acabariam dando-lhes características mais orgânicas, independentemente do arranjo organizacional adotado para conduzir o projeto. Essas características resultam numa melhor comunicação interna e cadeias menores de decisão (ALLOCCA; KESSLER, 2006).

Diante disso, Lopes (2013) salienta que cada empresa deve adotar a metodologia compatível com sua dinâmica de funcionamento, pois ao propor um processo de gerenciamento de projetos, além de estar de acordo com as características do projeto a ser desenvolvida, a metodologia a ser aplicada deve estar alinhada as necessidades da organização.

A metodologia também deve ser simples de ser utilizada e mostrar claramente valor para ganhar o apoio de duvidosos, especialmente do fundador e empresário, que deve ser convencido, pois sem o apoio da alta gerência, o gerenciamento de projetos não será adotado (TURNER; LEDWITH; KELLY, 2010).

Por isso, as práticas propostas pelo Guia PMBOK® que são aplicadas à maioria dos projetos, no entanto, como o próprio nome sugere, serve apenas como um guia que a partir dele, deve-se fazer a seleção das ferramentas de gestão a se adotar de acordo com as necessidades de cada projeto, bem como os requisitos considerados prioritários para a empresa e a capacidade da mesma em implementar esses processos no seu cotidiano (LOPES, 2013).

Concluindo, Lopes (2013) esclarece que ao propor o processo de gerenciamento para pequenos projetos, ou em pequenas empresas, a definição das ações e atividades adotadas deve ter como foco alcançar de um modo mais eficiente e eficaz os resultados esperados por aquele projeto, mas muitas vezes apenas o cumprimento mais preciso de custos e prazos como resultado da implantação do gerenciamento de projetos já configura um ganho diferencial competitivo para empresas e profissionais que se propõem a gerenciar seus projetos.

4. Conclusão

Para realizar a Revisão Sistemática de Literatura (RSL), o acesso à base de dados ScienceDirect (Elsevier) foi facilitado pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) através do Portal de Periódicos CAPES. A pesquisa, combinando os termos “project management”, “SME”, “small projects” e “small projects management”, retornou 84 artigos relacionados ao tema, sendo que destes, de acordo com o critério estabelecido, apenas 8 artigos (cerca de 9,5%) foram selecionados.

Os trabalhos destacaram que até mesmo empresas de porte reduzido necessitam de gerenciamento para os seus projetos, porém, devido à escassez de recursos humanos e financeiros das mesmas, faz-se necessário um método mais simples e menos burocrático, visto que muitas vezes não se tem um profissional dedicado exclusivamente a essa atividade, muito menos extremamente capacitado para a mesma.

Além disso, é de suma importância classificar o tamanho dos projetos que se irá gerenciar e para realizar essa tarefa é necessário que a definição das características e critérios de dimensionamento a serem consideradas deve ser adaptada a essas empresas de pequeno porte, bem como as metodologias de gerenciamento de projetos que devem servir como parâmetro fornecendo uma lista de possibilidades que possam ser consideradas na definição do padrão de gerenciamento a ser adotado para cada empresa e assim, contribuindo principalmente para o estabelecimento e cumprimento das metas e estimativas de custos e prazos mais factíveis.

As discussões acerca do tema proposto nesta revisão sistemática indicam que diante da crescente importância das pequenas empresas para a economia, apesar de diversos trabalhos publicados a respeito, ainda há muita oportunidade para se propor métodos mais simples e menos burocráticos de gerenciamento de projetos que atendam a esse perfil de empresa, diante disso, este trabalho apresenta uma base bibliográfica sólida para estudos futuros relacionados ao gerenciamento de projetos no ambiente de empresas de pequeno porte.

Referências

ALLOCCA, M. A.; KESSLER, E. H. *Innovation Speed in Small and Medium-Sized Enterprise*. Creativity and Innovation Management Vol. 15, n.3, p.279-295, 2006.

MIGUEL, P. A. C. (Org.) *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. *Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos*. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, 2011.

HIGGINS, J. P. T.; GREEN, S. *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. 1. ed. Londres: John Wiley & Sons Ltd., 2008.

JÚNIOR, A. S. J.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C. *Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos.* *Gestão & Produção* Vol. 17, n.1, p.181-194, 2010.

LOPES, C. S. *Gestão de Pequenos Projetos: uma discussão sobre o alinhamento das ferramentas de gerenciamento à complexidade de pequenos projetos no âmbito de escritórios de arquitetura.* *Project Management Knowledge Base*, 2013.

MALHOTRA, R.; TEMPONI, C. *Critical decisions for ERP integration: Small business issues.* *International Journal of Information Management* Vol. 30, p.28-37, 2010.

MARCELINO-SÁBADA, S.; PÉREZ-EZCURDIA, A.; LAZCANO, A. M. E.; VILLANUEVA, P. *Project risk management methodology for small firms.* *International Journal of Project Management* Vol. 32, p.327-340, 2014.

MENDES, G. H. S.; TOLEDO, J. C. *Explorando práticas do desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas do setor de equipamentos médico-hospitalare.* *Gestão & Produção* Vol. 19, n.1, p.103-117, 2012.

POLLACK, J.; ADLER, D. *Skills that improve profitability: The relationship between proejct management, IT skills, and small to medium enterprise profitability.* *International Journal of Project Management* Vol. 34, p.831-838, 2016.

TOLEDO, J. C. SILVA, S. L.; MENDES, G. H. S.; JUGEND, D. *Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em pequenas empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte.* *Gestão & Produção* Vol. 15, n.1, p.117-134, 2008.

TURNER, R.; LEDWITH, A.; KELLY, J. *Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm.* *International Journal of Project Management* Vol. 28, p.744-755, 2010.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. *Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review.* *MIS Quarterly & The Society for Information Management* Vol. 26, n.2, p.13-23, 2002.

ANEXO

A tabela abaixo apresenta a lista dos oito (8) artigos disponíveis encontrados na base de dados com critério “C3-4”.

No.	Título do Artigo	Autores
1	Critical decisions for ERP integration: Small business issues	Rajiv Malhotra, Cecilia Temponib
2	Explorando práticas do desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas do setor de equipamentos médico-hospitalares	Glauco Henrique de Sousa Mendes, José Carlos de Toledo
3	Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos	Antonio da Silva Jucá Junior, Edivandro Carlos Conforto, Daniel Capaldo Amaral
4	Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm	Rodney Turner, Ann Ledwith, John Kelly
5	Project risk management methodology for small firms	Sara Marcelino-Sádaba, Amaya Pérez-Ezcurdia, Angel M. Echeverría Lazcano, Pedro Villanueva
6	Skills that improve profitability: The relationship between project management, IT skills, and small to medium enterprise profitability	Julien Pollack, Daniel Adler
7	Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte	José Carlos de Toledo, Sérgio Luís da Silva, Glauco Henrique Souza Mendes, Daniel Jugend
8	Gestão de Pequenos Projetos: uma discussão sobre o alinhamento das ferramentas de gerenciamento à complexidade de pequenos projetos no âmbito de escritórios de arquitetura	Camila de Souza Lopes

Tabela 5 – Artigos encontrados na base de dados com critério “C3-4”