



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

Análise do Planejamento de Consultoria Empresarial Através da Gestão de Projetos

Nathan Peixoto Oliveira

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) – UFSC, Florianópolis
(nathanpeixot@yahoo.com.br)

Bruno Reis Leite

Instituto de Administração de Empresas – Université de Bordeaux, França

Rômulo Henrique Gomes de Jesus

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) – UTFPR, Ponta Grossa

Thales Volpe Rodrigues

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) – UTFPR, Ponta Grossa

Carlos Henrique Fernandes

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) – UTFPR, Ponta Grossa

Resumo: este trabalho teve como objetivo analisar a importância do processo de planejamento de um projeto de consultoria empresarial através de uma norma de gerenciamento de projetos a fim de otimizar a prestação do serviço de consultoria. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica principalmente sobre os seguintes temas: O Serviço de Consultoria Empresarial, o Padrão de Gerenciamento de Projetos, os Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos, etc. Também foi pesquisado um estudo de caso prático sobre a importância do planejamento do projeto e seus impactos em um projeto de consultoria empresarial. Concluiu-se que um projeto de consultoria gerenciado segundo o padrão apresentado pelo *Project Management Institute* (PMI) apresentará uma melhor qualidade na prestação do serviço pelo seu planejamento abrangente e melhor monitoramento sobre as etapas do projeto. Consequentemente a qualidade do serviço é refletida no produto final.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, PMBoK, Consultoria, Planejamento.

Business Consulting Planning Analysis Through Project Management

Abstract: this paper aimed to analyze the importance of the planning process of a business consulting project through a project management standard in order to optimize the consulting service delivery. The methodology used was bibliographic research mainly on the following topics: The Business Consulting Service, the Project Management Standard, the Project Management Process Groups, etc. We also researched a case study on the importance of project planning and its impacts on a business consulting project. It was concluded that a consulting project managed to the standard set by the Project Management Institute (PMI) will deliver better quality service delivery through its comprehensive planning and better monitoring of project steps. Consequently, the quality of service is reflected in the final product.

Keywords: Project Management, PMBoK, Consulting, Planning.

1. Introdução

Desde os primórdios, em cenários de disputas e crises em geral, como em épocas de guerras onde o desenvolvimento de estratégias é necessário, os indivíduos com mais conhecimento sempre tiveram ocupações importantes de análise e comando. Sendo líderes ou conselheiros, estes especialistas eram encarregados das decisões sobre as diretrizes mais importantes a serem tomadas. Suas análises sempre foram respeitadas para o entendimento dos problemas e suas sugestões sempre foram determinantes para as soluções que viriam a ser tomadas.

Muitas empresas preferem o serviço de consultoria externa. Esta prioridade é justificada pelo fato de que se buscam profissionais com experiências diversificadas, podendo assim trazer ideias diferentes das encontradas internamente. Esperam-se sugestões inovadoras, as quais um funcionário interno não costuma trazer prontamente, pois, muitas vezes, sua visão sobre o problema já está distorcida pelas insatisfações e aborrecimentos ocorridos com o tempo.

As buscas por melhorias ou soluções de problemas se encaixam bem no conceito de projeto na qual “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos” (PMI, 2008).

Sendo assim, o serviço de consultoria acaba se equiparando à execução de um projeto, onde se tem o escopo e o tempo de entrega muito bem definidos. Logo é importante que o consultor possua habilidades com a gestão de seu projeto.

Segundo o PMI (2008) “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. A experiência profissional do gestor será fundamental principalmente em partes com alto grau de detalhamento técnico, como na fase de planejamento, tanto para lidar com as especificações dos procedimentos quanto na definição do escopo, e assim atender às requisições do cliente.

Através de uma revisão bibliográfica e um estudo de caso, este trabalho tem como objetivo analisar um projeto de consultoria empresarial através de um padrão reconhecido de Gestão de Projetos a fim de otimizar a prestação do serviço, com ênfase no processo de planejamento.

2. Materiais e métodos

2.1 O PMBOK e a gestão de projetos

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), ou Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, é um livro criado pelo *Project Management Institute* (PMI) com o objetivo de divulgar as boas práticas do gerenciamento de projetos (PMI, 2008).

O guia também define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. A principal distinção de um projeto está em sua característica

“provisória”, pois desde seu início já possui um fim estabelecido diferenciando-se dos processos rotineiros de uma organização (PMI, 2008).

O PMBoK define gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Para a realização do gerenciamento de projetos, o guia descreve cinco Grupos de Processos os quais a sua aplicação e integração são necessárias. Estes são o Grupo de Processos de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento (PMI, 2008).

Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias, conhecidas como Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos e são organizados pelas saídas que produzem. Estes, em geral, são atividades que se sobrepõe ao longo de todo o projeto. A saída de um processo torna-se uma entrada em outro processo ou é uma entrega do projeto.

2.2 A consultoria empresarial

Desde os primórdios, em cenários de disputas e crises em geral, como em épocas de guerras onde o desenvolvimento de estratégias é necessário, os indivíduos com mais conhecimento sempre tiveram ocupações importantes, de análise e comando. Sendo líderes ou conselheiros, estes especialistas eram encarregados das decisões sobre as diretrizes mais importantes a serem tomadas. Suas análises sempre foram respeitadas para o entendimento dos problemas e suas sugestões sempre foram determinantes para as soluções que viriam a ser tomadas.

Crocco e Guttman (2005) citam os druidas, magos que, além de prepararem poções, aconselhavam os chefes das aldeias celtas sobre diversos assuntos e resolviam várias disputas entre os aldeões. Os rabinos, assim como os druidas, aconselhavam os fiéis, interpretavam as escrituras, agregando mais conhecimentos às pessoas, e também resolviam disputas.

O IC – *Institute of Consulting* (2019) define a consultoria como sendo a “assistência relacionada à estratégia, estrutura, gestão e operações de uma organização” com a finalidade de “atingir seus propósitos e objetivos de longo prazo”. Essa contribuição pode incluir a identificação de opções com recomendações, o fornecimento de recursos adicionais, e/ou a implementação de soluções.

O Instituto Brasileiro de Consultores de Organização – IBCO (2019) define que um consultor deve “conhecer bem as características de seu cliente, seus desejos, medos e expectativas, detalhes fundamentais para garantir o êxito do trabalho a ser desenvolvido”. A justificativa é que essas características irão “transmitir credibilidade e segurança sobre seu trabalho, garantindo uma relação saudável, amistosa e transparente no decorrer de todo o processo”.

Kubr (1986) diz que a Consultoria de Organização é "um serviço que auxilia os administradores a analisar e resolver problemas de ordem prática e a difundir técnicas gerenciais bem-sucedidas de uma empresa para a outra".

Para Crocco e Guttman (2005) a atividade de consultoria é um "processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise", além disso, ela objetiva "fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada".

Crocco e Guttman (2005) destacam dois papéis fundamentais do consultor:

a) O Consultor de Recursos, que "fornece informações, recomenda planos de ação, transfere conhecimento esperando alterar comportamentos e atitudes individuais e grupais e que sejam capazes de aumentar o desempenho organizacional".

b) O Consultor de Procedimento, que "ajuda a resolver problemas por meio da sensibilidade e consciência sobre os processos organizacionais, transferindo técnicas e métodos apropriados, para que o cliente tenha condições de diagnosticar, enfrentar e corrigir os seus problemas, existentes ou potenciais".

Algumas das principais dificuldades da atividade de consultoria é o momento da venda do projeto. Estas são explicadas por Greenbaum (1991) que "em muitas situações [...] está-se vendendo um produto relativamente caro, impalpável e [...] difícil de expor, para um indivíduo que frequentemente possui uma necessidade relativamente indefinida". Além disso, não se tem nenhuma garantia de êxito.

2.3 Projeto de consultoria empresarial

Este caso relata alguns problemas enfrentados durante a execução de um projeto de consultoria empresarial. O projeto teve início a partir da observação da cliente, uma distribuidora de combustíveis estatal brasileira, de uma oportunidade de negócio que surgiria com a criação de uma nova lei. A prestadora do serviço, uma grande empresa multinacional do ramo de consultoria, ficou encarregada de desenvolver seu plano de negócios, começando pelo levantamento dos requisitos do público alvo, passando pelo desenvolvimento do modelo, até os estudos de viabilidade financeira.

Ao longo do projeto, encontraram-se obstáculos para que a equipe de consultoria pudesse nortear adequadamente o desenvolvimento do projeto visando atender todas as expectativas do cliente. Esses problemas, em geral oriundos de ruídos na troca de informações em diferentes fases do projeto, causaram transtornos para ambas as empresas e refletiram diretamente na qualidade do produto final.

2.4. O contexto do projeto

A empresa estudada é uma multinacional de grande porte, líder global em serviços de auditoria, impostos, transações corporativas e consultoria. Esta possui mais de 700 escritórios espalhados em

140 países. Como parte da cultura da empresa que prega a integração entre seus funcionários, utiliza a grande diversidade de projetos executados nos diversos países para troca de experiências, acúmulo de conhecimento e enriquecimento da cultura de seus colaboradores. Tem a cultura disseminar valores pautados pela ética e pelo compromisso constante com a qualidade entre seus funcionários.

2.5 O cliente

Sediada no Rio de Janeiro, a cliente é uma empresa estatal e a maior distribuidora de combustíveis do país. Está presente em todos os estados brasileiros, constituindo a maior e única rede de postos com abrangência nacional, com cerca de 8.000 postos de combustíveis e serviços atualmente. Como líder de mercado, possui mais de 10.000 grandes clientes entre indústrias, termoelétricas, companhias de aviação e frota de veículos leves e pesados.

Em 2012, diante da criação da Lei 12.619/12, conhecida como “Lei do Caminhoneiro” ou “Lei do Descanso” que estabelece novas restrições operacionais aos caminhoneiros, a distribuidora reconheceu uma oportunidade para oferecer um serviço novo e diferenciado, dando aos seus clientes a oportunidade de cumprir a lei, e também criar uma proximidade maior com os principais clientes e atrair novos. Assim, os gestores desenvolveram a ideia de uma nova estrutura de atendimento, o Centro de Apoio ao Caminhoneiro (CAC), porém desejavam fazer um estudo de desenvolvimento e viabilidade do projeto antes de pô-lo em prática, deixando este ao encargo dos consultores.

Realizado na modalidade PPP, Parceria Público-Privada, cada CAC deverá ser um complexo de produtos e serviços destinados ao caminhoneiro, oferecidos pela Associação Brasileira dos Caminhoneiros (ABCAM), sindicatos, empresas prestadoras de serviços, empresas de peças e acessórios e demais empresas e organizações do setor de transporte de cargas. A ideia do Centro é oferecer tudo o que for necessário ao caminhoneiro e seu veículo, e assim visa melhorar a qualidade de vida de seus afiliados e suas famílias, além de proporcionar um incremento significativo na oferta de emprego e no mercado da região onde for implantado.

2.6 O estudo de viabilidade de negócio

Por se tratar de uma empresa estatal, a compra do projeto de consultoria envolveu uma avaliação das propostas desenvolvidas por diferentes empresas de consultoria empresarial. Esta competição se deveu entre outros motivos, pela representatividade da distribuidora para a carteira de clientes das empresas de consultoria. Para vencer a competição, além de oferecer um projeto com análises e levantamentos abrangentes, coube à empresa oferecer também um custo atrativo, baixando desde a proposta suas margens de lucro.

A conquista do projeto envolveu dados muito específicos e de diversas fontes, desde mapeamentos da infraestrutura rodoviária brasileira até entrevistas com os clientes-alvo. Tecnicamente, estas são características comuns encontradas pelos profissionais de consultoria.

Para o planejamento do projeto, a diretoria e gerência de ambas as empresas prepararam em conjunto o objetivo macro e de longo prazo do projeto, as limitações estruturais e legislativas atuais, e estabeleceram uma visão global do cenário atual, assim como observações e perspectivas sobre o impacto da aplicação da lei nos atores principais do ramo de transportes. Um diferencial foi o acordo de detalhar o resultado esperado em curto prazo ao longo da execução. Esta definição se deveu pela inovação do projeto e a necessidade de obtenção de dados atualizados e específicos analisados.

As definições sobre a execução e monitoramento do projeto foram estabelecidas de modo abrangente, para que fossem mais bem definidas conforme os levantamentos iniciais fossem formando as tendências do cenário. Coube aos gestores da equipe de consultoria elaborar um plano de execução inspirado em projetos semelhantes já executados, para estabelecer os módulos de atividades. Para cada módulo foram definidos a sequência de atividades, a alocação de consultores, estimativas de duração, informações necessárias e análises resultantes.

Diante das condições, o monitoramento do desenvolvimento do projeto necessitaria ser constante, garantindo a análise dos levantamentos que norteariam as definições do cliente, assim como assegurar o cumprimento do cronograma estabelecido.

A partir das definições básicas iniciais, houve a necessidade da identificação de demanda para o projeto ser viável, da localização das novas estruturas, da viabilidade financeira do projeto, incluindo desde a estimativa de custos até a taxa de retorno. Definições como a localização estratégica de acordo com a demanda, os serviços diferenciais a serem oferecidos, o cumprimento das obrigações legais do serviço entre outras variáveis, guiaram a formação das análises.

Conforme a estrutura abaixo, o projeto foi dividido em três módulos para execução:

- a) Módulo 1: este módulo incluiu o mapeamento de mercado através da preparação de roteiro de entrevistas, identificação de entrevistados, marcação, realização e compilação de entrevistas por banco de dados, preparação de apresentação e, por fim, a apresentação do módulo 1.
- b) Módulo 2: este módulo inclui o mapeamento da estrutura atual; da rede hoteleira e outras infraestruturas; seleção das localizações potenciais e número de CACs; comparação com infraestrutura existente; definição de infraestrutura final; levantamento de custos (OPEX e CAPEX); detalhamento dos serviços das CAC; preparação de apresentação e apresentação do módulo 2.
- c) Módulo 3: este módulo incluiu a preparação do modelo econômico-financeiro, análise fiscal, input de dados, análise econômico-financeira e apresentação Final.

3 O estudo de caso segundo o PMBoK

O caso segundo as boas práticas indicadas no guia PMBoK permite não somente identificar as falhas do caso como também encontrar as melhores alternativas para tais desvios. O livro indica 42

processos divididos em cinco Grupos de Processos: o Grupo de Processos de Iniciação, de Planejamento, de Execução, de Monitoramento e Controle, e de Encerramento.

Analisando o caso segundo o Grupo de Processos de Planejamento é possível observar como os processos interagem entre si, gerando impactos diretos e indiretos sobre os seguintes. Logo, uma má definição inicial pode desencadear imprecisões em todos os processos dependentes.

1- O primeiro processo deste grupo é Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto. Este processo visa a documentação das ações necessárias para definição e coordenação dos planos auxiliares do projeto. Seu produto é o Plano de Gerenciamento do Projeto, que será a fonte principal de informações sobre o projeto, desde seu planejamento até o encerramento. Sobre este processo, a empresa de consultoria conta com suas próprias boas práticas aliadas com a grande experiência dos gestores de projetos. Este processo foi executado com sucesso, pois a planejamento do projeto, assim como de sua execução, monitoramento, controle e encerramento, foram eficazes. As práticas da empresa estão em conformidade com as descritas no Guia PMBoK pois, ainda que sob as diversas indefinições e conflitos do cliente, o projeto não perdeu seu rumo, provando o controle sobre a evolução das etapas que os gestores da consultoria possuíam. Conforme a descrição do Guia, este era constantemente revisado pelas novas definições que surgiam com o andamento do projeto, integrando e coordenando os planos auxiliares, até o encerramento deste.

2- O seguinte processo já possui um destaque. A Coleta de Requisitos serve para definir as necessidades do cliente para a definição do escopo do projeto. A necessidade identificada foi a de elaborar um estudo de viabilidade e desenvolver o planejamento da implantação dos Centros de Apoio ao Caminhoneiro pelo país. Porém, esta é uma necessidade muito ampla e superficial, pois ao mesmo tempo em que abrange aspectos geográficos, setoriais e financeiros, não é detalhado o suficiente para definir seus pontos críticos. Além do mais, as já citadas disputas de interesses entre diretorias da distribuidora causavam não só a variação das prioridades como a falta de confiança por parte da equipe de consultoria sobre as definições que lhes eram passadas. Este processo requereria mais esforços. Sua análise será detalhada na seção Plano de Ação deste trabalho.

3- Este problema no segundo processo, já afeta diretamente o terceiro, a Definição do Escopo. A diferença entre os dois é que enquanto a Coleta de Requisitos é a identificação das necessidades do cliente, este processo envolve a descrição detalhada do projeto e seu produto final. Evidentemente, sem a definição concreta das necessidades principais, sobretudo com as limitações impostas para que não se perturbasse os interesses da outra diretoria, possuía-se apenas uma ideia aproximada do que poderia se tornar o produto final. Ou seja, já não atendia assim a requisição de detalhamento indicada no guia. Este processo também requereria mais esforços. Sua análise será detalhada na seção Plano de Ação deste trabalho.

4- O terceiro processo indica a descrição detalhada do projeto. Como este não foi detalhado de princípio, o quarto processo, Criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), acaba exposto às indefinições da mesma maneira. Mesmo assim, foi estabelecida uma EAP segundo a experiência em gerenciamento de projetos dos gestores de consultoria, seguindo aproximadamente um padrão típico para este tipo de projeto, seguro e passível a adaptações, como já se imaginavam necessárias. Este processo foi concluído com sucesso. Seu sucesso está alinhado às práticas descritas no Guia, onde a EAP decompõe cada processo do projeto em Pacotes de Trabalhos mais especificados, favorecendo um controle rígido sobre as entregas de cada etapa, conforme o ocorrido.

5, 6, 7, 8- O quinto, sexto, sétimo e oitavo processos se relacionam às atividades do projeto. Todos são dependentes do quarto processo. O quinto e o sexto correspondem à Definição e Sequenciamento das atividades. Seguindo o efeito de “flexibilidade para adaptações posteriores”, como mostrado no caso, foi muito bem estruturada uma sequência de atividades para o projeto, ainda que não minuciosamente detalhadas por aguardar definições do cliente, por exemplo, quais grupos de clientes comporiam a lista de entrevistados ou se haveriam restrições quanto à proximidade de postos de combustíveis para a definição das localizações. Conforme a descrição do Guia, pode-se considerar que estas atividades foram bem executadas, pois a partir dos Pacotes de Trabalho descritos na EAP, no quinto processo foram definidas detalhadamente as atividades necessárias para o desenvolvimento de cada módulo estabelecido. Assim como o sequenciamento e relação entre as atividades, de acordo com suas entradas e saídas de forma lógica, que são produtos do sexto processo.

9- O nono processo, Desenvolver o Cronograma, foi elaborado conforme as atividades planejadas, segundo suas durações e recursos necessários. Conforme mostrado no caso, o cronograma sofreu algumas alterações ao longo da execução, geralmente por aguardo de envio de dados internos ou de definições por parte da distribuidora. Ao final, como foi explicado no estudo de caso, necessitou ser estendido para que o resultado final fosse adequado às requisições do gestor principal da distribuidora. Este processo foi impactado pelos imprevistos, ainda que seu desenvolvimento tenha seguido as práticas do Guia, como Compressão, adicionando recursos para encurtar um processo longo, Paralelismo, ao executar processos diferentes em paralelo pela mesma razão, e Análise do Caminho Crítico.

10, 11- O décimo e o décimo primeiro processos correspondem, respectivamente, às Estimativas de Custos e Determinação do Orçamento. Estas foram feitas segundo o cronograma e as alocações de recursos iniciais do projeto. A adaptação final, com necessidade de extensão do cronograma e realocação de recursos não foi incluída nos cálculos, conseqüentemente diminuí-se a rentabilidade do projeto, o qual já iniciou reduzido pela importância estratégica do cliente. Se não fosse a decisão da extensão do projeto sem incremento de custo, estes processos provariam seu sucesso. Foram aplicadas

técnicas de estimativas de custo como Estimativa Análoga, baseada em projetos anteriores, Paramétrica, em relação à quantidade de consultores envolvidos, e de Três Pontos, baseada em na diversidade de cenários possíveis, conforme indicação do Guia.

12- O décimo segundo processo destaca a importância de Planejar a Qualidade. Este processo tem como entrada muitas das definições iniciais sobre o escopo do projeto, pois serve para identificar os padrões de qualidade do projeto e do produto. Como já foram observadas as indefinições sobre o produto final, coube à equipe de consultoria manter o próprio padrão de qualidade característico da cultura da empresa. O grau de exigência de acuracidade das informações e o nível de qualidade das entregas que corroboram a notoriedade da empresa, assim pode-se garantir que a equipe de consultoria fez o máximo para garantir a qualidade da evolução do projeto, dentro do cenário de indefinições por parte da cliente que se encontrava. Foram usadas técnicas e ferramentas descritas no Guia, como Benchmarking com outros projetos da empresa, Análise do Custo-Benefício e do Custo da Qualidade, e Fluxogramas para considerar problemas e alternativas, porém este processo também foi impactado pelos imprevistos.

13- A divisão das responsabilidades, identificando os papéis, habilidades e relações hierárquicas compõe o Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos. Este processo também se correlaciona diretamente com alguns dos anteriores no que diz respeito à duração, necessidade de mão de obra e custos do projeto. Foi alocada uma quantidade suficiente de consultores no projeto que, conforme o planejamento das atividades, foi diminuindo segundo as atividades deixavam de ser operacionais e passavam a ser mais analíticas. Este processo não foi severamente afetado pelos imprevistos e seu sucesso está associado ao uso de ferramentas descritas no Guia como Organogramas e Descrições de Cargos, assim, todos os envolvidos tinham ciência de suas responsabilidades.

14- Este processo demonstrou sua criticidade neste projeto. O Planejamento da Comunicação infelizmente foi um processo o qual não foi dedicada a atenção necessária. O guia define que este é “o processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação”. Sendo assim, observa-se que a única definição sobre a comunicação entre as empresas foi a escolha da funcionária da distribuidora como interface. Somase ao fato de que esta desempenhou mal sua função, afetando severamente a comunicação entre as empresas, agravando o cenário do fluxo de informações. Se as informações por si já se encontravam incompletas ou contraditórias, a comunicação insuficiente serviu para complicar mais o alinhamento entre as empresas. Este processo foi um gerador de problemas.

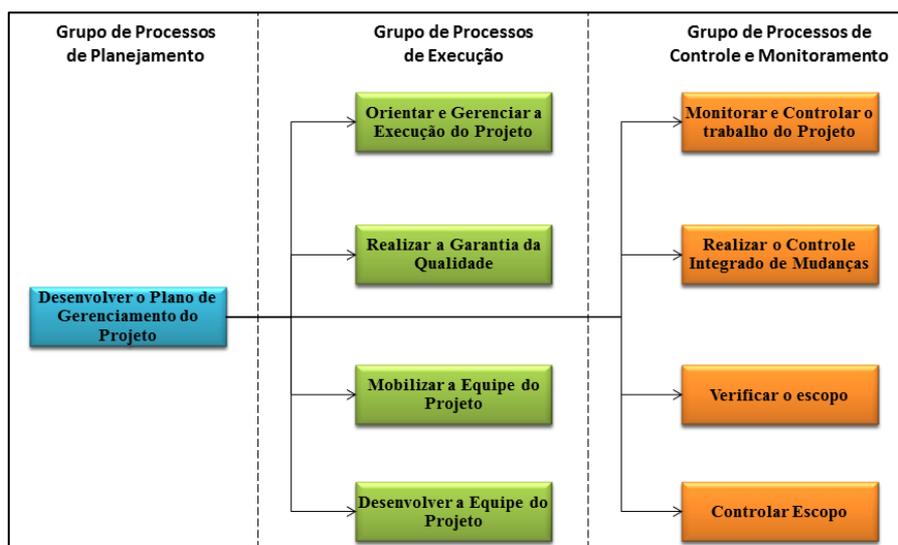
15, 16, 17, 18, 19- Os seguintes processos são relacionados à gestão de riscos. Estes são o Planejamento do Gerenciamento, Identificação, Realização das Análises Qualitativa e Quantitativa e o Planejamento das Respostas aos Riscos. Primeiramente define-se como serão conduzidas as

atividades do gerenciamento de riscos, depois se faz a determinação dos riscos que podem afetar o projeto. Após a identificação, são realizadas as análises qualitativas, para priorização através da combinação de sua probabilidade de ocorrência com o impacto, e quantitativa, para análise numérica dos efeitos nos objetivos do projeto. Após as análises chega-se ao resultado, planejar as respostas, que é o desenvolvimento das alternativas e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

20- O último processo especifica o Planejamento das Aquisições, que é o processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial. Como o cliente trata-se de uma empresa estatal, o processo de compras de materiais é muito específico, padronizado e burocrático. Não coube à equipe de consultoria entrar nestes detalhes, tanto pelo conhecimento técnico específico que poderia ser necessário, quanto por relacionar-se às burocracias (ex.: licitação) para a definição de fornecedores de materiais, quanto também por ser um detalhamento especificamente fora do escopo do projeto. Este processo não foi executado por não ser aplicável aos objetivos deste projeto.

As atividades dos outros Grupos de Processos, de Execução, de Monitoramento e Controle, e de Encerramento, se relacionam de forma direta com pelo menos um dos processos do Grupo de Planejamento. Todos os processos deste Grupo foram analisados anteriormente, assim como os impactos das falhas em sua execução e seus produtos. Desse modo, o motivo original para qualquer problema ocorrido nos processos sucessores dos Grupos de Processos seguintes, certamente já foi mencionado anteriormente. Essa afirmação justifica-se pelo fato que as entradas (inputs) destes processos seguintes, derivam dos processos já analisados, como exemplifica a Figura 1.

Figura 1. Exemplo de processos dependentes do Plano de Gerenciamento do Projeto



4. Discussão do tema e resultados

Dentre as falhas ocorridas ao longo do projeto, é possível observar que grande parte destas possui relação, direta ou indireta, com a imprecisão das informações vindas do cliente. Esta indefinição por sua vez, é motivada pelos conflitos internos entre as diretorias da distribuidora de combustíveis. A falta de alinhamento empresarial, principalmente em uma empresa de grande porte, acaba possibilitando que cada diretoria tenha suas prioridades individuais ao invés de todos focarem em um objetivo global, visando a evolução da empresa como um todo.

Outro ponto importante é o planejamento das comunicações. Principalmente neste tipo de projeto onde diversas definições são feitas ao longo de sua execução, a comunicação deveria ter sido muito bem detalhada desde o princípio, inclusive com o desenvolvimento de maneiras alternativas, para que esta não sofra tantas interrupções como o ocorrido neste projeto.

Conforme as principais fontes de problemas mencionadas acima e a análise do caso segundo o Grupo de Processos de Planejamento do Guia PMBoK, torna-se possível elaborar um Plano de Ação para decidir-se quais teriam sido as melhores ações e decisões no projeto visando evitar os problemas encontrados no caso.

Tomando-se novamente os processos listados no Grupo de Processos de Planejamento como um guia de boas práticas, pode-se propor melhorias ao projeto, alterando ou complementando as decisões tomadas, para que esta análise e solução sirvam de exemplo prático para estudos futuros.

1- Para o Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto não há necessidade de mudanças devido o objetivo do processo, suas entradas e saídas, e a sua boa execução no caso. A empresa de consultoria possui este processo relativamente padronizado para os projetos, cabendo adaptações às especificidades do caso, aliada com a grande experiência dos gestores para esse tipo de coordenação. Como mencionado na Análise, as práticas da empresa estão em conformidade com as descritas no Guia.

2- A Coleta de Requisitos foi um ponto crítico no projeto. A definição das necessidades do cliente é crucial para que se possa estabelecer o escopo. Neste caso, a projeção do produto final estava completamente suscetível às definições das variáveis que o cenário englobava e que seriam estabelecidas ao longo da execução. As necessidades em si também não estavam muito bem definidas, pois algumas geravam conflitos com outras diretorias da distribuidora.

3- A Definição do Escopo requer a descrição detalhada do projeto e seu produto final, porém este tipo de projeto não permite esse detalhamento inicial, principalmente sobre o produto final. Este processo é diretamente dependente do anterior, somente a partir da definição das necessidades do cliente é que se pode elaborar um produto final detalhado.

4- A Criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) também é um processo que ao mesmo tempo em que depende de definições prévias, entrega um resultado detalhado. Estas características indicariam um processo potencialmente passível de mudanças, porém graças à experiência dos gestores da equipe de consultoria, elaborou-se um EAP seguro, seguindo o padrão de projetos anteriores que apresentavam alguma semelhança.

Assim, se pôde seguir o EAP elaborado do começo ao fim do projeto, sem necessidade de alterações. Seria necessária uma alteração de última hora se a solução de algum dos conflitos internos exigisse alguma alteração mais radical no processo. Como mencionado na Análise, as práticas da empresa estão em conformidade com as descritas no Guia. Este processo foi concluído com sucesso, logo não há sugestão de melhoria.

5, 6, 7, 8- A Definição, Sequenciamento, Estimativa de Recursos e Estimativa das Durações das Atividades possuem relação direta com o quarto processo. Como a construção do EAP foi bem-sucedida, o trabalho executado para esses processos também obteve sucesso. Para estes processos, também se leva em conta a experiência dos gestores de consultoria, pois, ainda que sejam muito específicos para cada projeto, certas sequências e cálculos padrões podem ser inspirados de projetos anteriores semelhantes. Como mencionado na Análise, as práticas da empresa estão em conformidade com as descritas no Guia, e estes processos não necessitam de sugestões.

9- O Desenvolvimento do Cronograma sofreu algumas alterações ao longo da execução. O aguardo de envio de dados internos, de definições por parte da distribuidora e ao final quando necessitou ser estendido para que o resultado final fosse adequado às requisições do gestor principal da distribuidora. Não há um modo de melhoria do desenvolvimento do cronograma, partindo-se de que este é feito a partir de cálculos e estimativas. Apesar de não ser o ideal, alterações no cronograma são acontecimentos relativamente normais em projetos, o cuidado que se deve ter é o monitoramento destas alterações para que não incorram em atraso na entrega do produto final do projeto. Como mencionado na Análise, as práticas da empresa estão em conformidade com as descritas no Guia.

10, 11- O Custos e Determinação do Orçamento são processos muito importantes pois definirão tanto o investimento financeiro por parte do cliente quanto a rentabilidade do projeto para a empresa de consultoria. Infelizmente neste projeto a rentabilidade foi comprometida, pois ficou decidido que a extensão do cronograma, com realocação de recursos, não seria cobrada do cliente. O motivo principal desta decisão é a importância comercial deste cliente para a empresa de consultoria. Apesar de seu resultado negativo, este fato não se deve a fatores determinados na fase de planejamento, logo, não há recomendações para alterações destes processos. Como mencionado na Análise, as práticas da empresa estão em conformidade com as descritas no Guia.

12- O Planejamento da Qualidade é um processo que não necessita de alterações, pois a qualidade de seus projetos é uma característica reconhecida da empresa de consultoria. A acuracidade das informações e a qualidade das análises foram alcançadas com sucesso. Não possui relação com a insatisfação com o primeiro formato do produto final, pois esta falha foi ocasionada por indefinições e problemas de comunicação. Dentro do que havia sido estabelecido de início e antes do regresso do gestor principal da distribuidora, todas as entregas das atividades tiveram sua qualidade reconhecida. Como mencionado na Análise, as práticas da empresa estão em conformidade com as descritas no Guia.

13- Foi alocada uma quantidade suficiente de consultores no Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos do projeto. Conforme o planejamento das atividades, a quantidade foi diminuindo segundo as atividades deixavam de ser operacionais e passavam a ser mais analíticas. A alocação dos recursos humanos foi adequada neste projeto, não há sugestão de melhoria. Como mencionado na Análise, as práticas da empresa estão em conformidade com as descritas no Guia.

14- O Planejamento da Comunicação foi um exemplo de processo que não recebeu a atenção devida e como consequência gerou problemas que repercutiram durante toda a execução do projeto e afetando outros processos. Não foram bem especificadas as necessidades de informação para a equipe de consultoria e nem a abordagem de comunicação entre as empresas, como sugere o guia PMBoK. Este pode ser considerado um dos problemas raiz do projeto, pela intensidade e abrangência do seu impacto sobre seus processos.

15, 16, 17, 18, 19- Os riscos neste projeto foram bem estimados, assim como assumidos. Infelizmente foi inevitável assumir um dos principais riscos, pela sua alta probabilidade, forte impacto no projeto e difícil prevenção, que foi o de não alcançar as expectativas do gestor que necessitou ausentar-se sobre produto final. Ratificando sua alta probabilidade, este problema aconteceu, gerando a necessidade de extensão do projeto, sem incremento de custos, para que as expectativas fossem atendidas. Como mencionado na Análise, as práticas da empresa estão em conformidade com as descritas no Guia.

20- O Planejamento das Aquisições ocorreu conforme as especificações da distribuidora e sua natureza Pública (Estatal). Como para este caso não coube à equipe de consultoria aprofundar-se no assunto para, por exemplo, a definição de fornecedores de materiais, não há sugestões de melhorias para um processo que praticamente não se aplica ao caso.

5. Considerações finais

Após verificar todas as ferramentas e técnicas sugeridas pelo Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, PMBoK, e analisando-se os recursos e limitações do cenário estudado, foi possível definir as mais adequadas ao caso.

O Guia PMBoK confirma sua aplicabilidade e versatilidade para diversos tipos de projeto ao prover variadas alternativas de ferramentas e técnicas para a execução dos seus processos. Para as falhas de planejamento (“problemas raízes”) do caso estudado, foi possível definir as ferramentas e técnicas mais adequadas que poderiam, caso aplicadas, ter evitado os desvios e suas implicações.

Pode-se observar que o guia oferece uma gama de soluções para os problemas enfrentados no projeto estudado. Estas baseadas em ações preventivas. Logo, se os gerentes do projeto houvessem utilizado as boas práticas do PMBoK para nortearem suas decisões e ações, estes problemas encontrados poderiam ter sido previamente amenizados ou eliminados. O uso do Guia PMBoK teria otimizado a eficiência e eficácia deste projeto, trazendo assim, reflexos diretos para o cumprimento do cronograma e principalmente em sua rentabilidade.

Este trabalho teve como foco os processos do Grupo de Processos de Planejamento, pois neste Grupo é que são feitas as decisões estratégicas do projeto e também por abranger os processos nos quais foram identificadas falhas na execução. No entanto, todos os Grupos de Processos são de grande importância e a qualidade em suas execuções impacta diretamente na qualidade do produto final.

Dando seguimento a este trabalho recomenda-se para trabalhos futuros, estudos que analisem os benefícios percebidos na execução e no produto final de um projeto que estejam relacionados à aplicação das boas práticas encontradas no PMBoK. Porém, para que sejam trabalhos complementares, recomenda-se que se dê enfoque preferencialmente para o Grupo de Processos de Execução, seguindo a ordem dos processos.

Também se recomenda um estudo que realize análises sobre a interação dos processos entre si. Além dos que se relacionam através de suas entradas (inputs) e produtos (outputs), que também se analise a o impacto e a influência das mudanças em um processo nos outros do projeto. Por exemplo, o impacto da diminuição do cronograma na qualidade do produto, ou da ampliação do escopo na alocação de recursos.

Referências

BRASIL. Lei n. 12.619, de 30 de abril de 2012. Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista. Diário Oficial da União, Brasília, 02 de mai. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm>. Acesso em: 15 jul. 2019.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erick. Consultoria Empresarial. São Paulo: Saraiva, 2005.

GREENBAUM, Thomas L. Manual do consultor. Rio de Janeiro: LTC, 1991.

KUBR, Milan. Consultoria: Um Guia Para a Profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização – IBCO. 2019. Disponível em: <www.ibco.org.br>. Acesso em: 23 abr. 2019.

Institute of Consulting – IC. 2019. Disponível em: <<http://www.iconsulting.org.uk/>>. Acesso em: 20 abr. de 2019.

Institute of Management Consultants – IMC. 2019. Disponível em: <www.imcusa.org>. Acesso em: 23 abr. 2019.

Project Management Institute – PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK 4 ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2008.