

**Escritório de gerenciamento de projetos: Um caso de contribuição efetiva para uma grande companhia de laticínios****SILVIA KELLY DIAS LIMA**

UNIFOR

skellydiaslima@gmail.com

**PAULO DÍDIMO CAMURÇA VIEIRA**

UNIFOR

paulodidimo@oi.com.br

**LAODICÉIA AMORIM WEERSMA**

UNIFOR

laoweersma@gmail.com

**DANIELLE BATISTA COIMBRA**

UNIFOR

daniellecoimbra@unifor.com



## **ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM CASO DE CONTRIBUIÇÃO EFETIVA PARA UMA GRANDE COMPANHIA DE LATICÍNIOS**

### **Resumo**

O setor de laticínios no Brasil está em constante desenvolvimento diante da conjuntura marcada pela liberalização da economia, pelos benefícios da melhoria da renda da população aliados aos avanços da tecnologia que resultam em acirramento da concorrência. Fatos estes que instigam a realização de investimentos visando ganhos de competitividade mediante aumentos de produtividade e qualidade, bem como de modernização dos processos. Nesta perspectiva, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) tende a contribuir diretamente para o sucesso empresarial. Diante do contexto, este artigo tem como objetivo analisar o processo de implantação de um escritório de projetos. Para tanto, a metodologia utilizada é um estudo de caso em uma companhia brasileira de laticínios de grande porte. Os principais resultados do estudo indicam que com a implantação de um EGP a empresa pôde realizar uma melhor estratificação dos projetos em andamento, o que contribui diretamente no controle dos investimentos envolvidos. Outro resultado foi relacionado ao atraso de fornecedores. O EGP, com o apoio do setor jurídico, elaborou um modelo de contrato de fornecimento onde são previstas multas em caso de atraso no fornecimento dos materiais. Também foi possível posicionar o EGP no organograma da empresa, reconhecido como parte da estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Escritório de Gerenciamento de Projetos. Companhia de laticínios. Processo de implantação.

### **Abstract**

The dairy sector in Brazil is constantly developing in the context of economic liberalization, improvements of the population's income and advances in technology, which result in increased competition. These facts instigate the realization of investments aimed at gaining competitiveness through increases in productivity and quality, as well as modernization of processes. In this perspective, the Project Management Office (PMO) tends to contribute directly to the company's success. Given the context, this article aims to analyze the process of implementation of a project office. Therefore, the methodology used is a case study in a large dairy company. The main results of the study indicate that with the implementation of a PMO the company was able to carry out a better stratification of projects in progress, which contributes directly to the control of the investments involved. Another result was related to suppliers' delays. PMO, with the support of the legal entity, has elaborated a model of supply contracts where fines are foreseen in case of delay in the delivery of materials. It was also possible to position the PMO in the organizational chart of the company, recognizing it as part of the organizational structure.

**Keywords:** Project Management Office. Dairy company. Implementation process.



## 1 Introdução

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), *Project Management Office* - PMO, termo bastante utilizado na atualidade, é o setor de uma organização responsável pela elaboração, avaliação e definição de padrões para o gerenciamento de programas, portfólios e/ou projetos daquela organização. As iniciativas deste setor são realizadas a fim de criar novos processos/produtos ou otimizar os já existentes.

Contudo, o processo de implantação de um PMO tende a ser desafiadora, tendo em vista que reflete em uma mudança na cultura da organização, desde a alta gerência até o operacional. Logo, todos os setores envolvidos devem estar integrados para que se tenham os resultados esperados.

Segundo o Instituto de Gerenciamento de Projetos - *Project Management Institute* (PMI, 2017), pelo menos 31% de todos os projetos são cancelados antes do seu término. Isso representa muitas vezes um desperdício para as empresas. No cenário econômico contemporâneo, isto não passa a ser não tolerável. E, a partir dessa percepção, é que a gestão das organizações tem buscado aprimorar seus conhecimentos na área com o fim de evitar e/ou dirimir tais situações.

Neste contexto, este artigo tem como objetivo analisar o processo de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos de uma Companhia de laticínios de grande porte para que se possam responder as seguintes perguntas chaves: O porquê da implantação deste setor na organização? Quais os benefícios e expectativas para o mesmo? Quais as oportunidades de melhorias identificadas?

Ademais, este trabalho contém, além desta introdução, cinco outras seções. Tem-se o arcabouço teórico apresentado nas seções: as bases do Gerenciamento de Projetos e Escritório de Gerenciamento de Projetos para, em seguida, ser descrito a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. E, finalmente, é delineada a conclusão do estudo e são apresentadas as referências bibliográficas.

## 2 As Bases do Gerenciamento de Projetos

Diante da complexidade dos negócios advinda da internacionalização dos mercados e avanços tecnológicos, os projetos desenvolvidos pelas organizações tornam-se mais complexos, exigindo da equipe envolvida diversas habilidades para conseguir o sucesso esperado. Para se alcançar os objetivos propostos, os profissionais utilizam técnicas que possam garantir o atendimento às demandas, o gerenciamento de projetos pode ser considerado uma delas.

Kezner (2007) aponta que a gestão de projetos pode ser definida como a programação, o planejamento e o controle de uma série de tarefas relacionadas de forma a alcançar os objetivos esperados para gerar benefícios às partes envolvidas.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), o gerenciamento de projetos é o conjunto de habilidades, técnicas e conhecimentos utilizados para o atendimento aos requisitos de um projeto. Uma forma de aplicação deste gerenciamento é através da utilização dos 47 processos envolvidos e logicamente agrupados e divididos em cinco grupos específicos que norteiam a equipe que desenvolverá o projeto, as cinco divisões são as seguintes: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle e encerramento. O gerenciamento de projetos nessa abordagem é composto por dez áreas de conhecimentos relacionadas conforme apresentado na Figura 1.

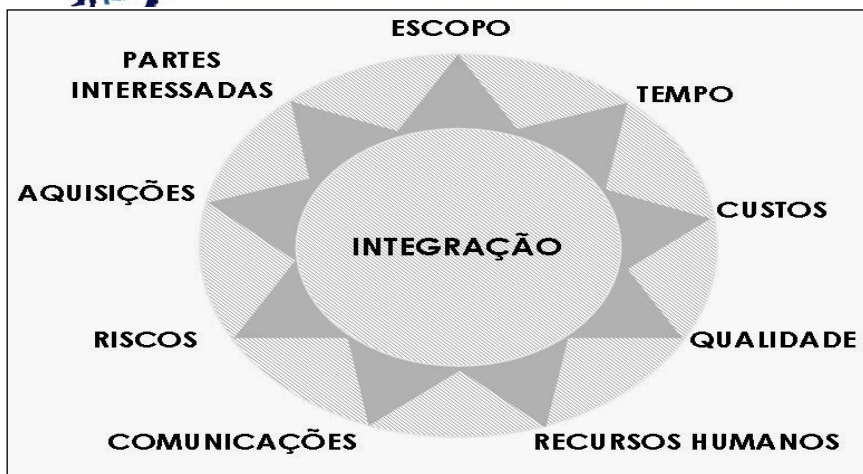


Figura 1: Áreas de Conhecimento - Guia PMBOK

Fonte: PMI (2013).

Dentre as áreas de conhecimento apresentadas na Figura 1, cada uma possui suas peculiaridades. Em algumas empresas umas podem ter um maior nível de complexidade que as outras, porém, todas devem permanecer integradas formando um todo organizado. O ideal é que o gerente de projetos tenha controle e conhecimento sobre todas e que estejam em conformidade com o ciclo de vida do projeto.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), o ciclo de vida de um projeto consiste no passo a passo que o mesmo deverá passar desde o seu início até o final. O nome de cada fase é determinado de acordo com as especificações do projeto ou necessidades da organização. Cada uma pode ser limitada de acordo com o tempo disponível, ou metas a serem entregues. O ciclo de vida poderá oferecer uma estrutura básica para que o projeto seja gerido. Existe uma estrutura genérica para o sequenciamento, que independente do tipo de projeto poderá ser utilizada e geralmente funciona como uma ferramenta de comunicação a alta administração ou pessoas que não tenham vivência com termos utilizados em projetos: Início do Projeto; Organização e Preparação; Execução do Trabalho do Projeto; Encerramento do Projeto. A Figura 2 demonstra o ciclo de vida de um projeto.

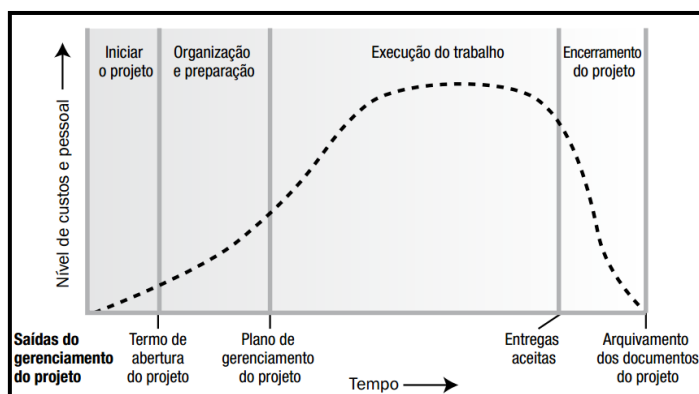


Figura 2: Ciclo de Vida de um Projeto

Fonte: PMI (2013).

O ciclo de vida do projeto não pode ser confundido com o ciclo de vida do produto que será gerado. Porém o projeto deve levar em consideração a fase atual do ciclo de vida do produto.



### 3 Escritório de Gerenciamento de Projetos

Diante das necessidades organizacionais de um setor que pudesse corrigir não conformidades, atuando na divulgação dos projetos aos demais membros da organização e também contribuindo para a diminuição de desvios de tempo e custo nos projetos em andamento, foram criados os Escritórios de Gerenciamento de Projetos. Muitos autores defendem que os mesmos surgiram por volta de 1980, porém existem relatos mais antigos de grupos que eram formados para o mesmo propósito (Fontes, 2016).

Heldman (2006) define um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) como uma unidade organizacional responsável pelo gerenciamento de projetos e programas de uma organização. O autor ainda ressalta outras responsabilidades para este setor como: manutenção e arquivamento dos documentos dos projetos, proposição de ações corretivas e trabalhos voltados para a manutenção do andamento do projeto através da análise do cumprimento de metas e o gerenciamento de comunicação aos *stakeholders*.

Na visão de Anselmo (2002), os escritórios são unidades organizacionais responsáveis por: padronizar, elaborar ferramentas, definir, unificar e garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional. Além de enviar relatórios de andamentos dos projetos aos interessados. Silva Júnior, Siedschlag e Alves (2015) complementa esta definição ao afirmarem que o Escritório de Gestão Projetos é uma estrutura organizacional criada para atender as demandas em termos de coordenação e gerenciamento de projetos nas instituições e é útil não somente nos projetos de grande porte, mas para todas as ações necessárias, seja de marketing, logística, tecnologia da informação, infraestrutura.

Pinto (2015) define ainda que os PMO's como entidades organizacionais que são estabelecidas fisicamente e que são responsáveis pela execução de atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos, programas ou portfólios. E, ainda, que as demandas deste setor são definidas de acordo com as necessidades de seus clientes internos, o que por consequência tornam-se as necessidades de cada organização, o que os tornam únicos em sua estrutura e configuração.

Para além de definições, é importante entender as bases para a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Nesta perspectiva, Abe e Carvalho (2006) argumentam que o primeiro passo para a implantação de um Escritório de Projetos é a decisão de tê-lo ou não em sua organização. Tal decisão vai de encontro com a busca de soluções para problemas enfrentados pelas empresas em seus projetos, normalmente deficitários. Caso os projetos estejam sendo completados com sucesso sem o escritório, não haverá forte motivação para a criação de um. Por outro lado, se a organização vem sofrendo penalizações por conta de suas entregas dos projetos, a empresa estará muito mais motivada a investir recursos no escritório. O autor ainda destaca que uma questão de extrema importância é a escolha do tipo de Escritório de Projetos que esteja mais alinhado com a organização.

Maximiano e Anselmo (2006) sequenciam o processo de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em: 1º Fase – Preparação do terreno: Nesta etapa são definidas as iniciativas de curto e longo prazo. A mesma é encerrada quando é traçado um plano de ação avaliado e aprovado; 2º Fase – Colocar em prática as iniciativas de curto prazo. Nesta fase é realizada a divulgação das responsabilidades do EGP para todos da organização. Passa-se para a próxima fase quando estas atividades são encerradas; 3º Fase – Dar andamento as ações de longo prazo – O objetivo desta etapa é a geração de valor para a empresa através das práticas de gerenciamento de projetos e do desenvolvimento dos profissionais do setor; 4º Fase – Manutenção e aprimoramento do Escritório – Aqui, o EGP já está implantado e a organização já reconheceu o seu valor.

Portanto, percebe-se que é necessária a implantação de técnicas de melhoria contínua, procurando sempre novas oportunidades para gerar ainda mais valor para a empresa através





do gerenciamento de suas demandas. Várias dificuldades podem ser encontradas durante este processo. Gerenciá-las da melhor forma possível também é uma das tarefas do EGP – PMO.

#### 4 Metodologia

De acordo com o propósito desta pesquisa, este estudo foi delineado por uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo desenvolvida em duas fases. Inicialmente foi realizada uma ampla revisão bibliográfica, o que seguiu as orientações de Villas, Macedo-Soares e Russo (2008). Através dela é possível atualizar o pesquisador sobre o assunto que o mesmo procura, constituindo-se no primeiro passo para a realização de uma pesquisa científica, proporcionando um embasamento teórico sobre o tema abordado.

Logo, em seguida, foi desenvolvida a pesquisa empírica delineada pelo estudo de caso único em uma indústria de laticínios de grande porte com forte atuação no nordeste brasileiro. Segundo Yin (2007), o estudo de caso pode ser denominado como uma análise empírica que procura descobrir um fenômeno dentro do contexto onde foi aplicado. Ele também complementa que esse tipo de estudo procura esclarecer uma ou um conjunto de decisões por meio do motivo pelo qual elas foram tomadas e implementadas, bem como apresentar os resultados obtidos através das mesmas.

A coleta de dados para o desenvolvimento do caso contou com dados secundários (relatórios) provenientes da consultoria responsável pelo processo de implementação do escritório de projetos da empresa, bem como de entrevistas com base em roteiro estruturado aplicado juntos aos gestores das áreas de projeto, qualidade e diretoria da indústria.

#### 5 O Caso - Companhia Brasileira de Laticínios

A Companhia Brasileira de Laticínios (CBL) atua há 47 anos no mercado de laticínios, sendo líder de vendas de leite longa vida no Nordeste. A indústria encontra-se em pleno crescimento e pretende dobrar sua capacidade produtiva até o ano de 2019.

Além da marca Betânia que é a maior, a organização é detentora também das marcas Jaguaribe, Lebom, Cilpe e Latimilk, demonstradas na Figura 3.



Figura 3: Marcas da Companhia Brasileira de Laticínios

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A Companhia calcula que a cada 50 litros de leite é gerado um emprego. Outro número importante é a quantidade de pontos de vendas que são 20mil entre pequenos comerciantes e grandes varejistas. A CBL possui atualmente 5 plantas industriais distribuídas no Nordeste. A capacidade produtiva total é de 630 mil litros de leite/dia, e os principais fornecedores de nossa matéria prima são grandes e pequenos produtores que resultam em 3.500 em pelo menos 300 municípios (60% produção cearense).

A linha de produtos da Companhia inclui pelo menos 80 produtos dentre eles: leites pasteurizados, leites longa vida, bebidas lácteas, iogurtes, queijos, requeijões, doce de leite, leite em pó, creme de leite e leite condensado.

Como já explanado anteriormente, a CBL Alimentos possui atuação em todo o Nordeste brasileiro, conforme demonstrado na Figura 4.

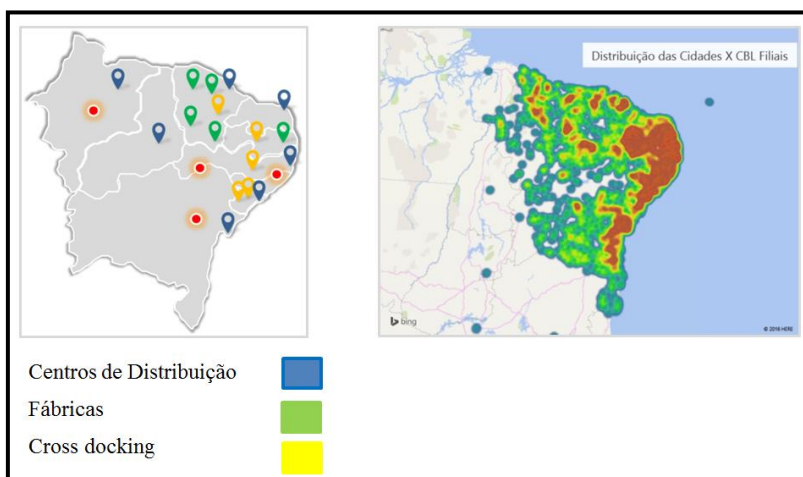


Figura 4: Áreas de atuação da CBL no Nordeste

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A Companhia Brasileira de Laticínios (CBL) tem como Missão institucional: Levar do campo à mesa o melhor leite do Nordeste, com crescimento, estabilidade e harmonia. Sua Visão é ser a melhor empresa de laticínios do Nordeste, fundamentada nos Valores: Evolução como propósito; Somos simples; Ética; Gente faz a diferença; Obsessão por resultados e; Sustentabilidade organizacional. Em que “a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projeto constitui-se no pilar indispensável para o êxito destes pilares estratégicos”, como afirmou seu gestor.

### 5.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos – Motivação para a Implantação

No ano de 2014, a empresa passou por uma reestruturação em seu planejamento estratégico. No mesmo estavam previstas as seguintes metas: duplicar a capacidade de recepção de leite em duas de suas plantas, Morada Nova/CE de 500mil litros/dia para 1 milhão de litros/dia e Nossa Senhora da Glória/SE de 90mil para 200mil litros/dia. E a segunda meta era de aumentar a produção de produtos com maior valor agregado, neste caso, os iogurtes. Essas mudanças deveriam acontecer em quatro anos de 2015 a 2019.

Com o intuito de traçar os melhores caminhos, ainda em 2014 a CBL contratou uma consultoria francesa especialista na fabricação de fermentados para saber quais as melhorias eram necessárias para que as fábricas atingissem a capacidade prevista. A partir do diagnóstico realizado foi traçado um plano de prioridades que deveriam ser realizadas para que a CBL alcançasse o previsto. Primeiro foram traçadas as estratégias relacionadas ao mercado, a saber:

- Manutenção e reforço da participação da CBL no mercado, principalmente nas grandes redes de supermercados;
- Produção e adaptação de produtos já existentes (queijos, requeijões, creme de leite) voltados para as redes de food service;
- Aporte financeiro prudente para a realização das melhorias principalmente no processo produtivo da empresa e estabelecimento de um Plano Industrial para os próximos quatro anos;
- Priorização de produtos com maior valor agregado seguindo a seguinte ordem: Produção de Bebidas fermentadas e requeijões, produção de queijos tradicionais e outras receitas UHT, Produção de leite UHT e produção de leite em pó.



Após o estabelecimento destas ações, foi elaborada a lista de prioridades no setor fabril da empresa:

- Implantação de um fluxo de circulação interno (pessoas, produtos, ingredientes e embalagens) tanto para a melhoria da segurança dos ocupantes quanto da produtividade;
- Ampliação das áreas de estocagem tanto para produtos acabados, como para matéria prima;
- Redimensionamento da infraestrutura da fábrica (energia, tratamento de água, climatização, tratamento de resíduos, etc.).
- Elaboração de um projeto de gerenciamento. A empresa deveria estabelecer uma equipe que fosse totalmente dedicada para estas intervenções.
- Um plano ambicioso de formação dos profissionais envolvidos.

Uma nova fase teve início na CBL. Diante do relatório da consultoria a empresa pôde estruturar seu novo Planejamento Estratégico e dar início ao que foi planejado. E a partir da demanda que estava prestes a surgir, o primeiro passo foi, conforme as orientações da consultoria, a estruturação de uma equipe dedicada a estas novas intervenções. Logo, surgiu o EGP da CBL.

## 5.2 Estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos

A estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na CBL foi se modificando de acordo com o crescimento das demandas. Inicialmente a empresa contratou uma consultoria especializada em gerenciamento de projetos para que a mesma fizesse o gerenciamento dos projetos existentes e propusesse uma estruturação para o setor de acordo com as necessidades da organização.

Em março de 2015 tiveram início as primeiras intervenções na fábrica de Morada Nova/CE. Baseado nas recomendações da consultoria especialista em fermentados foi lançado o “Projeto Olimpíadas”, que na verdade se tratava de um programa, onde os projetos tinham como objetivo principal o aumento da capacidade produtiva da área de fermentados. Nesta primeira etapa surgiram pelo menos sete projetos que deveriam ser realizados simultaneamente. Logo, uma consultoria não foi suficiente para gerenciar o fluxo de informações existente, então foi proposta a contratação de um Gestor de Projetos fixo, para que junto à consultoria dessem andamento as atividades dos projetos.

As demandas continuaram a aumentar, pois em julho do mesmo ano, também foram iniciadas as ações na fábrica de Nossa Senhora da Glória/SE. Nesta foram instaladas duas novas máquinas para processamento de leite UHT, com esta instalação foi necessária a mudança de 100% do lay-out daquela unidade, surgindo então mais dez projetos. Diante desta demanda, em uma planta que ficava distante de Fortaleza, a consultoria propôs a contratação de um engenheiro fixo que pudesse gerenciar a obra de perto. Logo, foi contratado um engenheiro civil em regime de CLT.

No ano de 2016 as obras nas duas fábricas se intensificaram e mais uma vez surgiu à demanda da contratação de mais dois membros para a equipe. Desta vez, um para acompanhar as obras da planta de Morada Nova e outro para a elaboração de projetos mecânicos de ambas as fábricas. O primeiro, um engenheiro mecânico e o segundo, um técnico em mecânica-projetista, ambos prestadores de serviços por 32 h semanais.

Por fim, também em 2016 houve a reestruturação do setor assumindo a formação atual, conforme demonstrado na Figura 5.



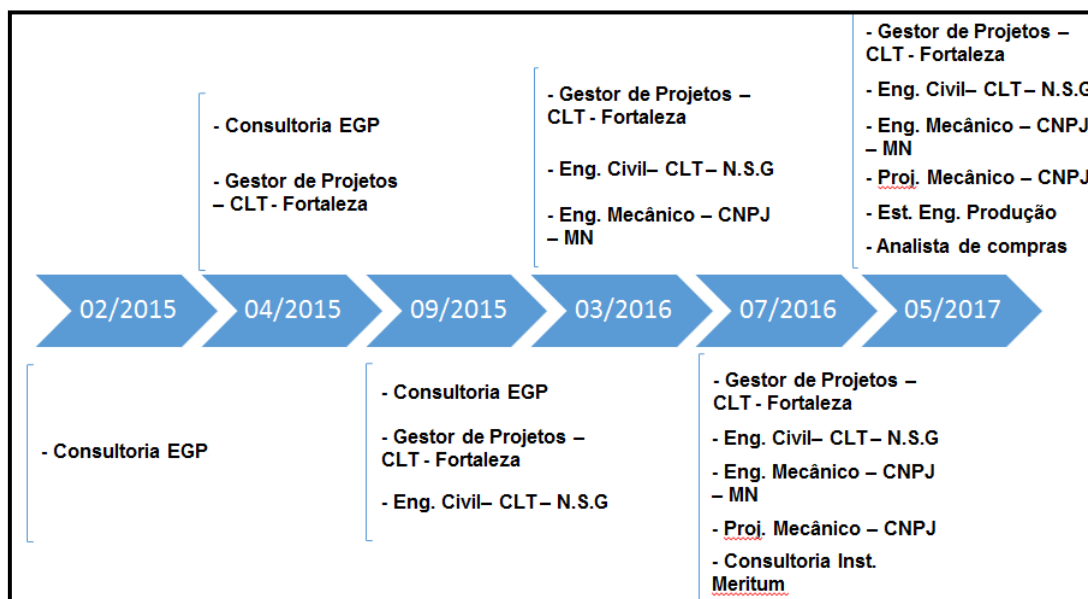


Figura 5: Linha do Tempo Estruturação do EGP – CBL

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

### 5.3 Processo de Implantação

Para a condução do processo de implementação do EGP, em julho de 2016, a empresa optou por contratar a consultoria para que pudesse reestruturar o setor já existente a fim de implementar soluções que atendessem as demandas solicitadas pela alta gestão, que eram de reduzir os desvios entre previsto e realizado e a diminuição do ciclo de vida dos projetos. Logo, foi contratado o Instituto Meritum, que atua na gestão de mudança e transformação de suas empresas parceiras, através de consultorias personalizadas.

A aplicação da consultoria foi em um período de seis meses e foram utilizadas as seguintes metodologias a de consultoria empresarial com o intuito de definir o diagnóstico, e posteriormente aplicar a mentoria profissional com o objetivo de qualificar e alocar os profissionais do setor de acordo com as áreas de atuação.

A primeira metodologia, a consultoria empresarial, trata-se de um processo interativo com agentes de mudanças externos em que a empresa contratada assume a responsabilidade de contribuir e assessorar executivos de empresas na tomada de decisões, não sendo necessário o controle direto da situação.

A segunda fase foi à aplicação da mentoria profissional, que é uma metodologia para o desenvolvimento profissional. Para que este método seja aplicado é necessária a participação das duas partes: Uma das partes com experiência suficiente e outra inexperiente. O processo foi realizado através de seções de aconselhamento que pode ser individual ou em grupo.

#### 5.3.1 Início dos trabalhos – metodologia I – consultoria empresarial – diagnóstico

Após todo o planejamento para a implantação do setor na empresa foi necessária a realização de um diagnóstico a fim de identificar quais as principais causas dos desvios ocorridos e quais as melhores ações a serem implantadas para projetos futuros. Através do mesmo foi possível identificar os pontos a seguir:



## a) Quanto 3 estrutura organizacional.

A iniciativa para a implanta3o do EGP na empresa partiu do pr3prio presidente, por3m o mesmo n3o foi devidamente reconhecido como um setor no organograma. Mesmo que na pr3tica ele respondesse diretamente a presid3ncia do grupo o Escrit3rio n3o tinha o reconhecimento de todas as 3reas como um setor *staff* da presid3ncia conforme demonstrado na Figura 6.

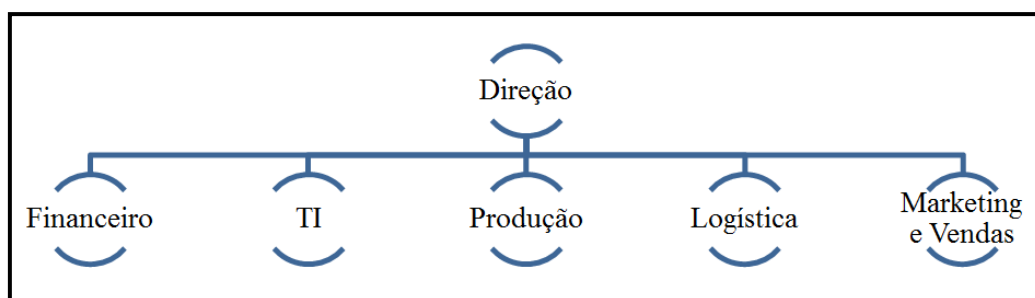


Figura 6: Organograma CBL antes da implanta3o do EGP

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

## b) Quanto aos projetos em andamento no per3odo.

O “Projeto Olimp3adas”, foi tratado inicialmente como um 3nico projeto, o que n3o era uma abordagem ideal, principalmente para a apresenta3o de resultados, uma vez que n3o ficavam evidenciadas as conclus3es de cada etapa. Optou-se, portanto por elaborar uma EAP para subdividir os projetos. Por3m, devido as crescentes demandas, a mesma n3o era atualizada em tempo h3bil fazendo com que esta a3o n3o surtisse o efeito esperado, que era de servir como uma ferramenta de acompanhamento. Logo, o “Projeto Olimp3adas” que na verdade era um programa, foi desmembrado em v3rios projetos, classificando-os de acordo com o impacto f3sico de cada um. Ou seja, a equipe do EGP criou projetos para cada interven3o f3sica na f3brica. O mesmo tamb3m foi aplicado 3s interven3es na f3brica de Sergipe. Desmembrando os projetos obteve-se a seguinte lista de projetos.

Projeto Olimp3adas	Interven3es Sergipe
Constru3o de uma nova C3mara Fria com capacidade para 456 posi3es/pallet Amplia3o da f3brica de fermentados com a instala3o de uma nova m3quina de envase para embalagens de 180 ml; Bloco de Utilidades com 600m <sup>2</sup> ; Instala3o de um Chiller com capacidade t3rmica de 250TR Instala3o de uma nova balança rodovi3ria de 120 t e 32 m de comprimento Moderniza3o das instala3es el3tricas (subesta3o e pain3is);	Instala3o de um esterilizador de 16.000l/h, complementando um j3 existente de 6000l/h Instala3o de um conjunto de pasteuriza3o (pasteurizador e centrífuga) de 30.000l/h, complementando um j3 existente de 7.500l/h Instala3o de uma m3quina de envase de 8.000l/h complementando uma j3 existente de 6.000l/h Instala3o de uma m3quina de envase para embalagens de 200ml com capacidade de 1600 l/h Nova rede de vapor e instala3o de uma caldeira de 50 t. Instala3o de um novo tanque para armazenamento de 3gua pot3vel Instala3o de um silo de armazenamento de leite pasteurizado com capacidade para 100.000 litros complementando os dois j3 existentes de 50.000l e 100.000l Constru3o de uma sala para o armazenamento de bobinas de embalagens

Quadro 1: Lista de Projetos – CBL

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Após esta distribuição ficou evidente como estava o comportamento de cada projeto, pois com ela foi possível avaliar a situação de cada um e o balanceamento entre eles. A partir desses dados foi elaborado o diagnóstico final para posteriores proposições de melhoria e reestruturação do setor.

c) Dificuldade para controlar escopo e orçamento.

Muitos fatores contribuem para provocar atraso em cronogramas de projeto, principalmente em ambientes onde esteja ausente o controle integrado de mudanças e o comitê para gestão de projetos não esteja implementado. No cenário em que se encontrava o EGP estes fatores estavam presentes e afetavam diretamente os cronogramas.

d) Processo de gestão de projetos não implementado.

Embora existissem atividades que eram executadas rotineiramente pelos integrantes do EGP, não havia o conceito de processo com entradas, saídas, processamento, metas e indicadores definidos. Esta ausência fazia com que muito do esforço em melhorias fossem aplicado em ações que não resultavam em melhorias gerando insatisfação nos integrantes do EGP e insegurança às partes interessadas nos projetos.

e) Prioridades conflitantes entre os projetos em andamento.

Os integrantes do EGP e, por conseguinte, as demais partes interessadas nos projetos precisavam conhecer e aceitar as prioridades estabelecidas pela presidência da empresa para que as mesmas fossem respeitadas. No cenário estudado as prioridades eram conhecidas informalmente e não havia um procedimento para comunicar estas prioridades e garantir o aceite de todas as partes interessadas.

### 5.3.2 Início dos trabalhos – metodologia II – mentoria profissional

Após a identificação do diagnóstico o Instituto iniciou a aplicação da mentoria profissional para que os membros da equipe aprendessem na prática as lições ensinadas. A seguir as iniciativas realizadas:

a) Capacitação e treinamento

Para que houvesse um nivelamento da equipe o Instituto Meritum elaborou um cronograma de capacitação. Os treinamentos estenderam-se também as principais áreas que poderiam ser afetadas com as iniciativas do setor como: Manutenção, Qualidade, Produção, Logística, Suprimentos e Recursos Humanos.

<b>Necessidade</b>	<b>Capacitação</b>
Definição do processo de gestão de projetos	Gestão de processos com PDCA
Gerenciamento de projetos (escopo/tempo/custo)	Gestão de projetos com PMBOK/FEL
Gerenciamento de equipes	Liderança e gestão de equipes
Implementação de metodologia EGP	Gestão de processos por indicadores
Gerenciamento de mudanças em projetos	Gestão de mudanças em projetos

Quadro 2: Plano de capacitação equipe EGP

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com arquivos da empresa (2017).



Os métodos utilizados na capacitação tinham linguagem clara para que todos captassem os conteúdos repassados. Utilizou-se também da mentoria profissional para que os membros aprendessem na prática tudo o que foi repassado.

#### b) Gerenciamento de Informações

Com o objetivo de tratar o gerenciamento das informações repassadas aos interessados, optou-se pela elaboração de um painel de resultados que conteriam as informações essenciais do Projeto.

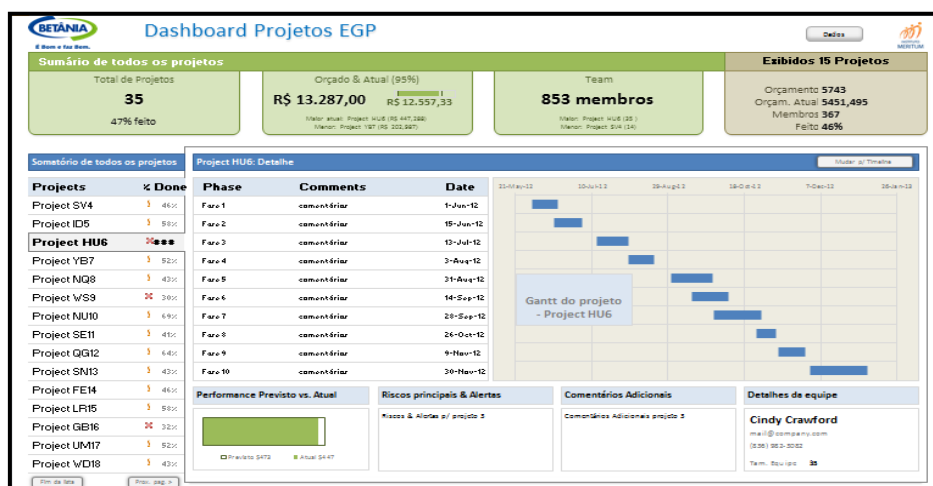


Figura 7: Painel de Resultados de Projetos.

Fonte: Arquivos da própria empresa.

#### c) Minimização de Pontos de influência na tripla restrição

A equipe do EGP junto a consultoria elaborou um quadro Kanban, uma ferramenta visual, atualizada semanalmente, onde seriam visualizadas as atividades críticas de todos os projetos em andamento. No mesmo são destacadas as atividades planejadas, em andamento, realizadas e os pontos críticos de cada uma tornando mais fácil a priorização das atividades. Esta ferramenta foi complementada com o uso do Trello, ferramenta online que auxiliava na comunicação com os gestores de projetos que ficavam nas demais unidades.

#### d) Metodologia para a gestão de grandes projetos

A equipe também foi capacitada em uma metodologia para o gerenciamento de grandes projetos, denominada de FEL (*Front End Loading*). A abordagem permite e disciplina a equipe em práticas para a antecipação das decisões que podem ter influência direta nos custos/prazos de execução dos projetos, além de ser a metodologia utilizada pelo principal fornecedor de máquinas a Tetra Pack.

### 5.4 Benefícios Alcançados – Implantação do EGP

Nem todos os objetivos traçados no início da implantação foram alcançados, muitos deles devido a demanda crescente de atividades do setor. Porém, as medidas que conseguiram ser aplicadas já apresentam um grande impacto na execução dos projetos em andamento e uma melhor condução dos novos. A seguir, os principais resultados alcançados.



#### a) Estratificação dos projetos

Antes da reestruturação, o EGP tratava as iniciativas em cada planta como um projeto. A adoção de uma lista voltada para as entregas, fez com que a empresa percebesse que se tratavam de vários projetos com escopo, custo e prazos distintos, embora todos fizessem parte de um programa denominado “Programa Olimpíadas” além das demais iniciativas na fábrica de Sergipe.

#### b) Modelo de contrato de fornecimento

Um dos fatores que mais contribuíam com os atrasos dos projetos era a falta de comprometimento de alguns fornecedores. Em parceria com o departamento jurídico foi elaborado um modelo de contrato que previa penalidades para aqueles que descumprissem o prazo de entrega.

#### c) Reposicionamento e reestruturação do EGP no organograma

Junto ao setor de RH da empresa foi realizada a reestruturação do organograma, incluindo o EGP no mesmo e ligando-o diretamente a diretoria. Para que todos os setores fossem comunicados desta mudança foi utilizado o sistema intranet.

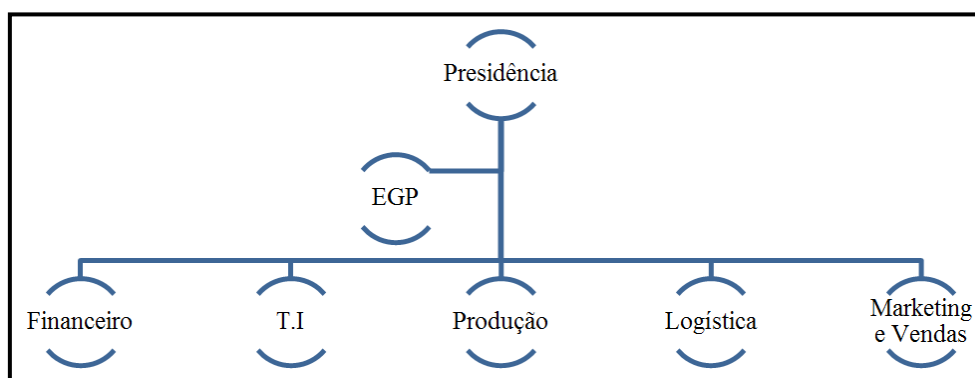


Figura 8: Organograma CBL após implantação do EGP

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

#### d) Melhor controle dos custos envolvidos

Através da estratificação dos projetos, mensalmente são emitidos relatórios de destinação dos custos. Através dos mesmos é possível ter uma visão ampla da destinação de todos os recursos voltados para os projetos.

### 5.5 Dificuldades Encontradas – Implantação do EGP

Como já abordado por diversas literaturas, as principais dificuldades no gerenciamento de projetos estão relacionados tanto a cultura quanto fatores humanos. A implantação de um EGP trás diversas mudanças as instituições e muitas vezes são encaradas como “burocratizações do processo”. Eis o motivo pelo qual inicialmente os mesmos não são bem aceitos.

Este cenário foi bem visível na CBL. Onde anteriormente não havia um controle definido e todas as atividades eram prioridades, exigir dos envolvidos o cumprimento de





etapas antes não existentes foi um grande impacto. O desafio é realizar um trabalho integrador e demonstrar para todos que estas medidas são necessárias para o crescimento da empresa.

É possível apresentar como as principais dificuldades:

- Restrição nas intervenções das fábricas sem interromper a continuidade operacional o que gerava atraso na execução dos projetos;
- Restrição de investimentos, o que resultava em um baixo valor para a contratação de mão de obra;
- Dificuldade de encontrar equipes locais especializadas, logo, a maioria tinha que ser contratada de Fortaleza o que aumentava os custos;
- Terceirização de serviços essenciais;
- Falta de equipe especializada para a aquisição de materiais;
- Falta de especialistas na área de laticínios na equipe do EGP.

### 3.6 Oportunidades de Melhoria

A partir da implementação do Escritório de Projetos, sua gestão tem procurado aplicar as boas práticas para o gerenciamento dos projetos existentes. Além das práticas já realizadas, a equipe tem pesquisado além de novas técnicas, parcerias com outras empresas que já tem um escritório com um nível de maturidade elevado para que sejam trocadas experiências. Isso tem contribuído para nortear a equipe em relação às principais demandas exigidas daquele setor. Várias oportunidades de melhorias são encontradas no dia a dia do mesmo. Pode-se dizer que as principais oportunidades de melhorias são:

#### a) Adoção de uma metodologia própria

O EGP atual atua seguindo boas práticas para o gerenciamento de projetos baseado no Guia PMBOK. Porém este guia é muito abrangente. Filtrar as principais áreas de conhecimento aplicáveis à realidade da empresa junto, a outras técnicas e metodologias disponíveis no mercado proporcionará uma melhor identidade para o setor.

#### b) Melhor gerenciamento de comunicações

O setor atualmente ainda é muito cobrado em relação a gestão das comunicações. É necessária a criação de um método para a manutenção da comunicação as partes interessadas.

#### c) Adoção de indicadores

Demonstrar os resultados através de números é uma forma de demonstrar a consistência daquele setor. Devido as constantes exigências de tarefas administrativas, algumas práticas de gestão acabam não sendo implantadas. Logo, não existe a coleta de dados para que sejam elaborados os indicadores necessários. Os mesmos também contribuiriam para uma comparação de cenários que atualmente não existe.

#### d) Intensificar o uso das ferramentas existentes

A cada dia surgem novas ferramentas para o controle e gerenciamento de projetos. Utilizar os benefícios proporcionados por elas pode impactar positivamente nos resultados dos projetos. No EGP são utilizadas algumas ferramentas. Porém, muitas vezes as mesmas



são subutilizadas. Intensificar o uso das mesmas e procurar outras que se encaixem na situação atual da empresa trará benefícios incalculáveis.

#### e) Estruturação Setorial

Mesmo com as melhorias realizadas relativas ao setor do EGP, ainda existe a necessidade de uma melhor estruturação setorial. O número de investimentos na empresa é crescente, logo, a quantidade de projetos também. A demanda atual é incompatível com a quantidade de colaboradores no setor, o que acaba sobrecarregando os atuais com tarefas, muitas vezes administrativas, e retirando o tempo que poderia ser empregado em boas práticas para o gerenciamento de projetos.

## 6 Conclusão

Diante da busca sustentável do setor de laticínios, as organizações estão buscando incessantemente por melhores resultados e para a obtenção de competitividade. Nesta perspectiva, a Companhia Brasileira de Laticínio tem implementado diversas ações estratégicas, dentre estas, merece destaque a implementação do escritório de gerenciamento de projetos.

Assim, diante da pesquisa desenvolvida, pode-se sugerir que a gestão de projetos possibilita coordenar recursos humanos e materiais ao longo da vida de um projeto, utilizando técnicas modernas de gestão para alcançar objetivos predeterminados no escopo, custo, tempo, qualidade e satisfação das partes envolvidas.

Em especial, a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) pela Companhia Brasileira de Laticínio foi motivada pela busca do atendimento das demandas do mercado e pela meta de duplicar o seu faturamento até o ano de 2019. Tendo isto em vista e, para o cumprimento do objetivo estabelecido nesta pesquisa, percebeu-se a efetividade (eficiência mais eficácia) do processo de implantação do EGP pela gestão organizacional com o suporte de uma consultoria exógena.

Diante das metodologias aplicadas para a implantação do setor foi possível determinar um diagnóstico que pôde identificar onde eram os principais pontos passíveis a melhorias. Com as técnicas aplicadas alguns desses pontos foram trabalhados e colocados em prática. As mesmas contribuíram também para que os membros nivelassem os conhecimentos relativos ao assunto e, em conjunto delinearam o plano de ação para combater os principais influenciadores para o insucesso dos projetos. Pode-se sugerir que partir da implantação do EGP foi possível uma maior integração organizacional com um aprendizado orientado para a excelência da oferta em atendimento às demandas latentes.

Em relação às dificuldades encontradas ao processo de implementação do EGP, percebeu-se inicialmente uma cultura organizacional clássica, mas que ao longo da intervenção da consultoria com a mentoria e com o total apoio da direção da empresa, tal dificuldade foi vencida e a Companhia tem buscado investir em seus processos e projetos, o que a torna apta para assumir esse novo papel.

Os benefícios adquiridos após a implantação do EGP já são perceptíveis. Mesmo que o processo ainda seja lento, o EGP vem demonstrando sua capacidade de gerir as demandas que lhe são repassadas e alinha-las ao sucesso organizacional. O que permite concluir que os objetivos propostos após a implantação do Escritório foram atendidos, mesmo que ainda existem diversas oportunidades de melhoria com o intuito de gerenciar melhor os projetos existentes. E, sob esse olhar, pode-se sugerir que a implementação de uma metodologia própria possa agregar ainda mais valor ao EGP.



Ademais, sugere-se que este estudo venha a tornar-se acessível as demais organizações do setor de laticínios e/ou outros setores da economia brasileira para que possa subsidiar o compartilhamento de boas práticas em gerenciamento de projetos.

## Referências

Abe, C. K., & Carvalho, M. M. (2006). Fatores críticos para a implementação do escritório de projetos: um estudo de caso. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 1(3), pp. 61-74.

Anselmo, J. L. (2002). *Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso*. Monografia (Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis). São Paulo: Universidade de São Paulo.

Fontes, R. B. (2016). *A implementação do escritório de gerenciamento de projetos*. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gerenciamento de Projetos do Programa FGV Management). Fortaleza: Fundação Getulio Vargas.

Heldman, K. (2006). *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI* (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Kezner, H. (2007). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.

Maximiano, A. C. A., & Anselmo, J. L. (2006, out/set). Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Revista Administração*, 41(4), pp. 394-403.

Pinto, A. (2015). *Pesquisa PMO Brasil 2015*. Pesquisa realizada com apoio da PMO Global Alliance. Recuperado em 20 de maio, 2017, de <https://www.slideshare.net/AmericoPinto2/pesquisa-pmo-project-management-office-brasil-brasil-2015>.

PMI, Project Management Institute. (2017). *Iniciação ao PMBOK no Gerenciamento de Projetos*. Brasil: Curso preparatório certificação PMP do PMI. Recuperado em 29 de maio, 2017 de <http://www.certificacao-pmi-pmp.com.br/artigos/iniciacao-ao-pmbok-no-gerenciamento-de-projetos>.

PMI, Project Management Institute. (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK* (5a ed.). Pennsylvania, USA: PMI.

Silva Júnior, O. F. P., Siedschlag, D., & Alves, C. S. R. (2015). A estratégia, seleção de projetos e escritório de gestão de projetos: o caso de uma universidade comunitária. *Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, IV. São Paulo: Uninove.

Villas, Vianna M., Macedo-Soares, T. Diana L. van Aduard, & Russo, M. G. (2008). Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. *Brazilian Administration Review*, 5, pp. 139-159.

Yin, Robert K. (2007). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.