

UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA
MBA EM GESTÃO ESTRATEGICA

ALESSANDRA MARA DE CASTRO

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS:
Análise das Dificuldades, Benefícios e
Oportunidades.**

CURITIBA - PARANA
2014

ALESSANDRA MARA DE CASTRO

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS:
Análise das Dificuldades, Benefícios e
Oportunidades.**

Trabalho apresentado ao curso de
Especialização MBA em Gestão Estratégica
da UFPR - Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Doutor Cleverson Cunha

CURITIBA - PARANA

2014

Resumo

Atualmente, o tema gestão de projetos têm ganhado destaque no mundo dos negócios devido à acirrada concorrência e crescente competitividade, o que faz com que as empresas tenham que responder mais rápida e eficientemente aos estímulos externos. Neste cenário, inúmeras ferramentas, metodologias e até entidades organizacionais vêm sendo desenvolvidas com o intuito de garantir que os projetos atinjam os resultados esperados. Sendo assim, o presente trabalho tem como tema a importância do Escritório de Projetos no gerenciamento de projetos e seu processo de implantação em uma organização. Um Escritório de Projetos é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Atua como um facilitador no gerenciamento de projetos em toda uma organização, propiciando aos líderes de projetos e programas padrões e métodos de gestão de projetos, sistemas e ferramentas, além de capacitações visando à disseminação e o fortalecimento dos conceitos de gerenciamento de projetos. Além disso, o escritório também atua na Gestão de Portfólio, formando o elo entre os líderes de projetos e os executivos da organização, buscando o alinhamento dos projetos e programas com os objetivos estratégicos da empresa. Este trabalho tem como proposta apresentar o processo de implantação, os fatores motivadores, dificuldades encontradas bem como os resultados alcançados e os benefícios gerados do escritório de projetos como instrumento de apoio à gestão dos projetos e de implantação de estratégias organizacionais na Pepsico do Brasil Ltda.

Palavras-chave: Escritório de Projetos. Projetos. Gerenciamento de Projetos.

Abstract

Nowadays, project management is getting more space at the corporate environment and in the business world because of the increasing competition between the organizations. Investments are made and projects are developed so as to improve earnings. Therefore, enterprises have to develop or implement through projects techniques, methods, systems in order to have a competitive advantage against the other players. So, this work has as theme the importance of Project Management Office in the project management and how it was implemented in an organization. A Project Management Office is a group within an enterprise that defines and maintains policies, processes, methods and standards for project management. The Office may also provide training for the project leaders, get involved in Portfolio Management and report on project activities, problems and requirements to executive management as a strategic tool in keeping implementers and decision makers moving toward business goals and objectives. This work aims to present the implantation process, the critical success factors, the difficulties as well as the archived results and the main benefits of the Pepsico do Brazil Ltda.

Keywords: Project Management Office. Project. Project Management.

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
1.1. Objetivos da pesquisa.....	09
1.1.1. Objetivo Geral.....	09
1.1.2. Objetivos Específicos.....	09
1.1.3. Delimitação da Pesquisa	10
1.1.4. Justificativa.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1. Conceito de Projeto.....	11
2.1.1. Ciclo de vida de um projeto.....	12
2.2. Gerenciamento de Projetos.....	13
2.2.1. Características dos projetos.....	13
2.2.2. Gerenciamento de projetos.....	13
2.3. Guia PMBOK (2009).....	15
2.3.1. As nove áreas do gerenciamento de projetos.....	15
2.4. Os Projetos nas empresas.....	16
2.4.1. Histórico de projetos nas organizações.....	17
2.5. Escritório de projetos (PMO).....	18
3. DESENVOLVIMENTO.....	19
3.1. A Empresa.....	19
3.2. Escritório de Projetos.....	23
3.2.1. Processo de Implantação.....	23
3.2.2. Fatores Motivadores.....	24
3.2.3. Princípios Básicos do Escritório de Projetos.....	25
3.2.4. Atribuições do Escritório.....	26
3.2.4.1. Assessoria na Administração dos Projetos.....	26
3.2.4.2. Assessoria aos Líderes de Projeto.....	26
3.2.4.3. Padronização.....	27
3.2.4.4. Treinamento.....	27
3.2.4.5. Gestão da Qualidade do Projeto.....	27

3.2.4.6.	Assessoria no relacionamento entre projetos.....	27
3.2.4.7.	Estabelecimento das Melhores Práticas.....	28
3.2.4.8.	Comunicação.....	28
3.2.4.9.	Gestão da Configuração.....	28
3.2.4.10.	Gestão da Mudança.....	28
3.2.5.	Metodologia de Gerenciamento de Projetos.....	29
3.2.5.1.	Fase de Iniciação do PPPM.....	31
3.2.5.2.	Fase de Planejamento do PPMM.....	31
3.2.5.3.	Fase de Execução do PPMM.....	31
3.2.5.4.	Fase de Encerramento do PPMM.....	32
4.	RESULTADOS.....	32
4.1.	Dificuldades Encontradas.....	32
4.2.	Benefícios Gerados.....	33
4.3.	Oportunidades de Melhoria.....	34
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERENCIAS.....	38

1. INTRODUÇÃO

Há tempos nota-se que o mercado de trabalho vem aumentando pela demanda por profissionais capacitados em gerenciamento de projetos. Segundo Freitas (2011), os ambientes de complexidade crescente, a concorrência global, a maior aversão a riscos e o aumento da regulamentação são alguns dos motivos que fazem com que as organizações queiram obter mais controle dos investimentos e dos processos internos.

Para atingir este controle é necessário o desenvolvimento de profissionais capacitados e ambientes adequados que vão auxiliar a garantir a eficácia dos projetos.

Observando todo o processo global de projetos das organizações, as empresas vêm passando por um processo contínuo onde não se comporta mais projetos conduzidos de maneira funcional.

Esses projetos normalmente caracterizam-se por serem “esforços temporários para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2004, p. 5) e devem ser previamente planejados em termos de custos, recursos e esforços necessários. Para se evitar a dispersão ou uso incorreto de recursos, essas informações são avaliadas em conjunto com os benefícios esperados, e só então os projetos podem ser executados.

Cuidados adicionais devem ser considerados, entre eles: capacitação das equipes de projetos, relacionamento com o público externo, definição de padrões e normas internas para condução de projetos.

Finalmente, devem ser tratados também os aspectos gerenciais, como por exemplo: histórico de projetos anteriores e seus resultados (previne incorrer-se em erros do passado e permite identificar as oportunidades, para melhor aproveitá-las); situação dos projetos em andamento (para se balancear corretamente os recursos necessários) e a demanda a ser atendida (a fim de se concentrar nas necessidades reais dos clientes e outros interessados).

Os vários conceitos que regem o gerenciamento de projetos já têm mais de meio século, com origens nos esforços de desenvolvimento de tecnologias militares da II Guerra Mundial, como citam Crawford (2002) e Kerzner (2002). Segundo esses autores, a importância dos projetos nos dias de hoje justifica-se

pelas constantes diminuições nos prazos que as empresas têm para introduzir seus produtos no mercado e reagir, assim, às estratégias de seus competidores.

Para suprir essas demandas de negócios, os projetos devem ser planejados e implantados de forma estruturada e o Escritório de Gerenciamento de Projetos, ou PMO (*Project Management Office*), como é mais comumente referenciado na literatura especializada, é a estrutura que as organizações podem implantar para incrementar sua capacidade de gerenciamento de projetos (BLOCK; FRAME, 1998). O PMO, então, é “uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio” (PMI, 2004, p. 17). Para Valeriano (2005), o PMO é “uma parte formalmente estabelecida na estrutura organizacional de uma empresa para apoio e coordenação de múltiplos projetos da organização” (VALERIANO, 2005) e essa estrutura auxilia os gerentes de projetos e suas equipes na implantação de princípios, práticas, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos (DAI, 2001 *apud* CARVALHO, 2005).

O uso repetitivo desse conjunto de práticas define a metodologia da organização para o gerenciamento de projetos. Kerzner (2001) destaca que “atingir a excelência em gerenciamento de projetos, ou mesmo sua maturidade, pode não ser possível sem um processo repetitivo que possa ser usado em todo e cada projeto”. Segundo ele, “o uso contínuo da metodologia aumentará drasticamente as chances de sucesso de uma companhia e para atingir esse estágio de maturidade, as companhias devem manter e apoiar uma metodologia única para gerenciamento de projetos e boas metodologias integram outros processos à metodologia de gerenciamento de projetos” (KERZNER, 2001, p. 83-84).

Uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade em gerência de projetos nos tempos atuais tem sido a formalização da implantação de escritório de projetos (PMO) nas organizações. Sua importância tem sido crescente, e, em função dos benefícios produzidos, cada vez mais empresas optam pela montagem de seus escritórios para suportar e gerenciar seus esforços em gestão de projetos (BARCAUI 2012).

A implantação do PMO, que formaliza e padroniza práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos numa organização, contribui para se

concluir os projetos com resultados consistentes e repetíveis, com maior probabilidade de sucesso, conforme adiantado por Frame (1987):

Para a alta administração, o valor do PMO será mostrado com a melhoria da taxa de sucesso dos projetos e a visibilidade da situação dos projetos. Operacionalmente, o PMO deve prover suporte aos gerentes de projetos (administrativo, operacional e organizacional) e também organizar o processo de gerenciamento de projetos, com a definição de padrões e modelos, consultoria e treinamento (DINSMORE, 2004).

Assim, com o tempo, o PMO tende a assumir uma posição de influência no processo de tomada de decisão da empresa, através da geração de informações mais precisas, oportunas e confiáveis, sem, contudo, substituir as funções gerenciais tradicionais (CLELAND; IRELAND, 2002).

1.1. Objetivos da pesquisa

1.1.1. Objetivo Geral

Avaliar as dificuldades e benefícios da implantação do escritório de projetos e as oportunidades de melhoria para a organização.

1.1.2. Objetivos Específicos

Identificar a metodologia de implantação do escritório de Projetos (PMO), abrangendo aspectos teóricos da literatura.

Discorrer sobre a implantação e utilização de um Escritório de Projetos como instrumento de apoio ao gerenciamento de projetos, no que diz respeito à padronização, metodologia e ferramentas.

Através da empresa Pepsico do Brasil., mostrar o processo de implantação e identificar a metodologia de implantação do escritório de projetos (PMO) numa empresa de consumo de grande porte.

Discorrer sobre a implantação e utilização de um Escritório de Projetos como instrumento de apoio ao gerenciamento de projetos, no que diz respeito à padronização, metodologia e ferramentas.

1.1.3. Delimitação da Pesquisa

A pesquisa foi realizada numa empresa de grande porte, que atua no ramo alimentício, que tem em sua estrutura área para a implantação de projetos. O departamento alvo da pesquisa foi à área de Engenharia de Projetos que empreende projetos, mas também executa outras atividades rotineiras típicas de uma área de serviços em empresa de grande porte.

O objetivo do departamento, ao decidir pela implantação do PMO, foi melhorar a visibilidade, o controle e a eficiência especificamente sobre os projetos de crescimento/ampliação e novas linhas de produção além da padronização dos processos.

A pesquisa abordou o PMO pelo ponto de vista de gestão estratégica e como a metodologia e tecnologias de gerenciamento de projetos, geralmente definidas e implantadas por um PMO, podem contribuir para a otimização do uso dos recursos de uma organização em seus projetos de implementação de estratégias de negócio.

Está apresentada a formalização do processo de controle sobre os projetos.

1.1.4 Justificativa

O tema proposto para este trabalho é de grande relevância na área de gerenciamento de projetos, haja vista a necessidade de obtenção de resultados de forma ágil e precisa pelas empresas. A existência de um Escritório de Projetos (PMO – Project Management Office) bem organizado e estruturado não é garantia de sucesso dos projetos desenvolvidos, mas, certamente, ao fornecer metodologia, ferramentas, capacitação e informações sobre os projetos contribuem para que estes atinjam seus objetivos.

Outro ponto a ser destacado é a importância do Escritório de Projetos na disponibilização de informações para líderes de projetos e sponsors¹, bem como na tradução dos objetivos estratégicos da organização em projetos para que, de fato, os resultados almejados sejam alcançados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O projeto em questão visa à implantação de um escritório de projetos em uma organização. Portanto, esta seção tem como finalidade fundamentar o conteúdo aplicado com base em diversos autores renomados da área.

2.1. Conceito de Projeto

Atualmente, algumas empresas entendendo os aspectos competitivos do mercado preocupam-se não apenas com o monitoramento das atividades de todos seus produtos, mas com todos os meios envolvidos durante sua realização. Nesta incessante busca pela obtenção de resultados quantitativos e qualitativos, muitas empresas utilizam hoje de uma estrutura voltada para projetos, e estas, muitas vezes, apresentam uma forte correlação com os investimentos que se fazem necessários para manter a organização competitiva. Projeto é um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade (MENEZES, 2001).

Segundo HELDMAN (2006) projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um bem ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos stakeholders.

Para VARGAS (2009) projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Já de acordo com o PMBOK® (2009) 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. Por definição cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo e devido a este caráter de exclusividade pode haver incertezas quanto aos resultados gerados.

Ainda segundo o PMBOK® (2009), dependendo da complexidade, os projetos são divididos em componentes mais facilmente gerenciáveis ou subprojetos, podendo estes, inclusive, serem contratados de uma empresa externa ou de outra unidade funcional da organização executora.

Stakeholders – Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto (PMBOK®, 2009, p.332)

2.1.1. Ciclo de vida de um projeto

O ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Este pode ser moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização e oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independente do trabalho específico desenvolvido (PMBOK®, 2009, p.21).

Ao longo de seu ciclo de vida, os projetos apresentam riscos e custos envolvidos que podem variar de acordo com a fase em que se encontram. Inicialmente, os custos tendem a ser baixos, apresentam pico durante a execução e diminuem no encerramento das atividades. Já os riscos apresentam comportamento contrário. A figura 1 representa esse comportamento.

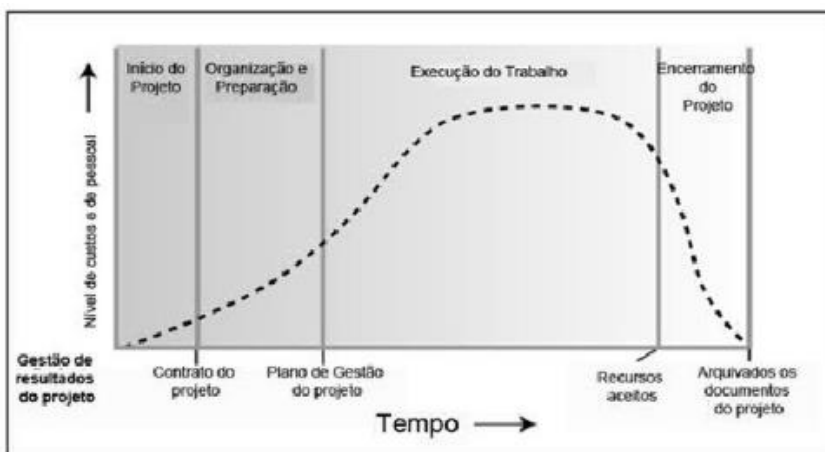


Figura 1 – Ciclo de vida de um Projeto / Fonte: PMBOK®, 2009 (p.22)

2.2. Gerenciamento de Projetos

Para Heldman (2009), projetos são de natureza temporária com datas de início e término definidas, criam um produto ou serviço único e terminam quando suas metas e objetivos forem atingidos e aprovados pelas partes a interessadas.

Nas organizações, “os projetos quando implementados com sucesso, geram soluções que maximizam as oportunidades ou minimizam os impactos das falhas, ou ainda endereçam as oportunidades e ameaças ao mesmo tempo.” (MANSUR, 2009, p.04).

De maneira geral os projetos têm como objetivo o alcance da meta global da organização procurando obter melhorias na produtividade através do controle e aprimoramento das tarefas do tempo e dos custos.

2.2.1. Características dos projetos

É importante diferenciar um projeto de um processo. Muitas empresas e gerentes confundem os processos e as atividades rotineiras do dia a dia com projetos podendo prejudicar os objetivos finais da organização.

Freitas (2011) enfatiza que todo projeto começa com uma ideia e passa por diferentes fases antes de se concretizar como produto.

Segundo Vargas (2005), as principais características dos projetos são a temporariedade e a individualidade. Já os processos são “operações contínuas e repetitivas que envolvem um trabalho contínuo e sem data de término.” (HELDMAN, 2009, p.04).

2.2.2. Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos abrange uma série de ferramentas e técnicas, utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto.

Os gerentes de projetos são os “responsáveis pela administração dos processos envolvidos e pela aplicação das ferramentas necessárias ao cumprimento das atividades.” (MAXIMIANO, 2002, p.40).

Heldman (2009) ainda ressalta as cinco principais qualidades de um gerente de projetos:

- Habilidades de liderança;
- Habilidades organizacionais;
- Habilidade de elaboração de orçamentos;
- Habilidade de resolução de conflitos e motivação de equipes;
- Habilidade de negociação e influência.

Além de um bom gerente de projetos, a empresa necessita criar uma metodologia e um espaço adequado para o gerenciamento de projetos.

Chamamos de metodologia um conjunto de técnicas, regras e métodos orientados para um fim comum. De acordo com Prado (2004), a metodologia mostra o que deve ser feito em cada momento do gerenciamento de projetos.

A maioria de das metodologias para projetos são inspiradas no PMBOK do PMI. O PMBOK é o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos. A partir deste conhecimento cada empresa desenvolve sua metodologia levando em conta as particularidades ambientais e humanas da organização.

A metodologia escolhida pela organização somada ao espaço (ambiente) físico para gerenciar os projetos pode ser chamado de PMO, ou escritório de projetos. Esta estrutura é de grande contribuição para que se atinja a excelência em gerenciamento de projetos nas organizações.

O bom gerenciamento de projetos pode proporcionar inúmeras vantagens para a organização. Vargas (2005) destaca as principais vantagens:

- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas;
- Antecipa as situações desfavoráveis;
- Adapta os trabalhos conforme o mercado e o consumidor;
- Tornar ágil as decisões;
- Maior controle dos orçamentos;
- Aprimorar a alocação dos recursos;
- Documenta e facilita as estimativas para projetos futuros.

Para o projeto “Pepsico”, vamos adotar as boas práticas do guia PMBOK.

2.3. Guia PMBOK (2009)

Maximiano (2002) ressalta que o Guia PMBOK analisa os principais conceitos e técnicas que podem ser usados na administração de um projeto e no seu ciclo de vida.

O guia PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009) divide o gerenciamento de projetos em nove áreas de conhecimento que são inter-relacionadas. Estas áreas são:

1. Gerenciamento da Integração
2. Gerenciamento de Escopo
3. Gerenciamento de Tempo
4. Gerenciamento de Custos
5. Gerenciamento de Qualidade
6. Gerenciamento de Recursos Humanos
7. Gerenciamento das Comunicações
8. Gerenciamento de Riscos
9. Gerenciamento das Aquisições

Além das nove áreas de conhecimento, o guia PMBOK é estruturado com quarenta e quatro processos inter-relacionados pelas fases iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Todas as áreas de conhecimento mencionadas, os processos e as fases formam o ciclo de vida do projeto.

2.3.1. As nove áreas do gerenciamento de projetos

As nove áreas de conhecimento do guia PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009) são analisadas e descritas a seguir:

Gerenciamento da Integração inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades do projeto.

Gerenciamento de Escopo inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário para terminar o projeto com sucesso. O escopo do projeto faz parte do gerenciamento do escopo, onde se descreve todas as entregas detalhadas do projeto (produto final).

Gerenciamento de Tempo inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto, entre eles definir as atividades, desenvolver e controlar o cronograma.

Gerenciamento de Custos inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. Entre os principais processos, está o de estimar custos e controlar os custos.

Gerenciamento de Qualidade inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido. Os processos principais são planejar a qualidade e realizar o controle de qualidade.

Gerenciamento de Recursos Humanos inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto.

Gerenciamento das Comunicações inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriadas.

Gerenciamento de Riscos inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle dos riscos do projeto.

Gerenciamento das Aquisições inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe de projeto.

2.4. Os Projetos nas empresas

“Os projetos podem atingir todos os níveis da organização. Envolvem poucas ou muitas pessoas entre elas colaboradores internos, clientes e até mesmo fornecedores extrapolando as fronteiras da organização, na maioria das vezes fazendo parte da estratégia da empresa.” (VARGAS, 2005, p.08).

Mansur (2009) cita as três principais preocupações que as organizações têm, e por estas procuram adquirir as técnicas de gerenciamento de projetos:

- As organizações querem evitar erros cometidos no passado, através do uso do histórico de projetos realizados;
- Aperfeiçoar o uso de recursos através do controle de projetos;
- Atender as necessidades do negócio através do endereçamento equilibrado e correto da demanda.

Nenhuma empresa consegue sobreviver se estiver apenas focada em aprimorar suas operações. De acordo com Shenhar (2011), o próximo candidato inexplorado para melhorias significativas, na busca de uma empresa pela competitividade, é a atividade de projetos na organização. Os projetos são propulsores que fazem com que as organizações sejam mais fortes, melhores e mais eficientes.

Estas situações fazem com que as empresas busquem um ambiente adequado para desatrelar o seu potencial em gerenciar os projetos. Barcaui (2012) acredita que se os executivos tiverem um ambiente adequado para gerenciar sua equipe e seus projetos, executarão a estratégia de acordo com a missão da organização e este ambiente pode ser chamado de escritório de projetos ou PMO.

2.4.1. Histórico de projetos nas organizações

O gerenciamento de projetos vem acompanhando a evolução da humanidade ao longo da história. Crawford (2002) lembra que a ideia de um trabalho envolvendo um conjunto específico de requisitos e limitações de recursos são de tempos remotos a épocas até mesmo anteriores as pirâmides.

Para Mansur (2009) o gerenciamento de projetos só existiu a partir da segunda guerra quando os generais tinham a imensa missão de comandar e controlar seu exército de maneira estratégica e consciente.

Entretanto a própria administração clássica aponta diversas direções para o surgimento do gerenciamento de projetos.

O ponto de partida mais prático e claro para observarmos a gestão de projetos como ela é hoje é a origem militar. Apesar de a guerra ter óbvias consequências trágicas paradoxalmente ela traz embutida a vantagem da busca por novas formas de atingimento de resultados. Segundo Crawford (2002), o planejamento surgiu a partir da necessidade da organização militar

adotar práticas de controle e medição de metas. O grande catalizador deste fenômeno na segunda metade do século XX foi o departamento de defesa norte americano, que alavancou técnicas de visualização de rede e progresso de cronogramas, além de criar as salas de acompanhamento de projetos, batizadas de “War Room”, que hoje, nas organizações, são conhecidas como sala de projetos, escritórios de projetos ou PMO.

2.5. Escritório de projetos (PMO)

No mercado existem diversas abordagens para os conceitos e definições de escritório de projetos. Mansur (2009) aborda o escritório de projetos como um departamento que responde e auxilia os gerentes das outras divisões nos seus objetivos.

O PMI (Project Management Institute) define o escritório de projetos como sendo:

(...) uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Um PMO também pode ser chamado de “escritório de gerenciamento de programas”, “escritório de gerenciamento de projetos” ou “escritório de programas”. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008 p.12).

Apesar das muitas definições, não existe uma verdade sobre o que é o PMO ou o escritório de projetos. O que o difere dos demais setores é o fato de ser um departamento sempre em constante desenvolvimento e se reinventando para atender as necessidades das organizações.

Na visão de Crawford (2002), existem basicamente três tipos de PMO:

Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos (estação meteorológica): início da definição do processo básico de GP que poderá, no futuro, ser aplicado a outros projetos da organização.

Nível 2 – Escritório de Projetos de uma Unidade de Negócio (departamental): aumento do nível de eficiência na gestão dos recursos dos projetos.

Nível 3 – Escritório de Projetos Estratégico (órgão regulador): padronização, dos processos e metodologia, priorização (alinhamento com a estratégia), gestão de portfólio, gestão de conflitos por recursos.

De acordo com estudo realizado pelo Chapters Brasileiros do Project Management Institute, do site PM Survey (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), as principais funções dos escritórios de projetos são:

- Informar o status dos projetos para a alta gerência
- Monitorar e controlar o desempenho dos projetos e recursos
- Desenvolver e implantar metodologias das boas práticas de gerenciamento de projetos
- Identificar e priorizar novos projetos na organização
- Alcançar os objetivos estratégicos da organização com o gerenciamento de projeto.

Atualmente muitas organizações estão adotando estruturas de Escritório de Projetos.

Uma das razões mais comuns de uma empresa abrir um escritório de projetos é estabelecer e manter procedimentos e padrões para seus projetos, outras empresas ainda usam a definição de escritório de projetos somente para coletar dados dos seus projetos ou definir metodologias de trabalho.

Mansur justifica a principal importância do escritório de projetos:

A principal justificativa para a importância estratégica e o investimento na implementação de um escritório de projetos é a otimização dos recursos através do compartilhamento da infraestrutura pela maior parte possível dos projetos. A otimização e orquestração dos recursos deve ser tal que aumente a velocidade e qualidade da entrega dos produtos desenvolvidos. (MANSUR, 2009, p.12).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. A Empresa

EMPRESA: PEPSICO DO BRASIL LTDA.

A história de sucesso da Pepsico no Brasil se confunde com a história de crescimento e desenvolvimento do próprio país nos últimos 60 anos. Presente

desde 1953 no território nacional, a PepsiCo está no lar dos brasileiros em todas as ocasiões, com as marcas preferidas de todas as pessoas da família.

A PepsiCo faz parte da vida e do dia a dia dos brasileiros com marcas preferidas e líderes de Mercado como QUAKER® (cereais), TODDY® e TODDYNHO® (achocolatados), ELMA CHIPS®, LUCKY® e EQLIBRI™ (snacks), MABEL® (biscoitos), GATORADE® (bebidas esportivas), LIPTON® (chá pronto, em parceria com a Unilever), KERO COCO® e TROP COCO® (água de coco), H2OH!® e PEPSI-COLA® (bebidas com gás).

No Brasil, a PepsiCo conta com 16 plantas estrategicamente localizadas em todo o território nacional, mais de 100 filiais de vendas e com o trabalho de doze mil funcionários.

As bebidas da PepsiCo podem ser encontradas hoje em mais de um milhão de pontos de venda no Brasil. Para isso, a PepsiCo conta com uma forte parceria com a AMBEV. As duas companhias compartilham o compromisso com a responsabilidade socioambiental. Como a PepsiCo, a AMBEV lidera vários projetos de sustentabilidade, como a gestão eficiente dos recursos naturais, uso racional de água e energia, programas para reduzir as emissões de CO2 de sua frota, entre outros. A parceria entre a PepsiCo e AMBEV existe desde 1997.

Linha do Tempo:

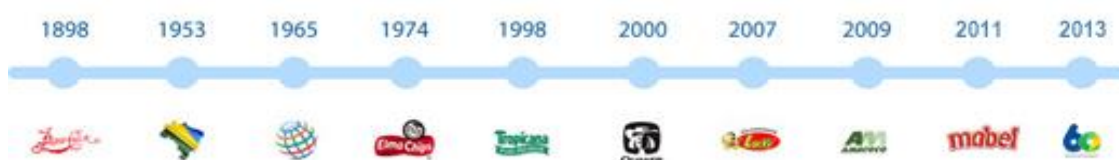


Figura 2 - Linha do Tempo

Fonte: PepsiCo.com.br

1898 – Caleb Bradham, um farmacêutico americano, cria a fórmula da Pepsi-Cola

1953 – A Pepsi-Cola chega ao Brasil e inova o mercado brasileiro de bebidas.

1965 – A Pepsi-Cola se une à Fritolay, maior companhia de salty snack dos Estados Unidos e, juntas, formam a companhia PepsiCo.

1974 – Nasce a Elma Chips no Brasil. A PepsiCo compra as duas principais empresas de salty snack do país: a Elma Produtos Alimentícios (de Curitiba) e a American Potato Chips (de São Paulo). Com parte dos nomes de cada uma destas empresas, foi criada a marca que até hoje é líder de mercado e encanta consumidores de todas as idades.

1998 – A PepsiCo adquire, nos Estados Unidos, a Tropicana Products, maior companhia mundial de sucos engarrafados. Os produtos da marca Tropicana ainda não são comercializados no Brasil.

2000 – A PepsiCo incorpora a Quaker, marca especializada em produtos à base de aveia. Com a incorporação da Quaker, a PepsiCo do Brasil somou ao seu portfólio marcas que já era sucesso entre os brasileiros: Quaker, Gatorade, Toddy e Toddynho.

2007 – A PepsiCo adquire no Brasil, a empresa de salty snack Lucky com o objetivo de atender a toda população brasileira com um novo modelo de gestão e um portfólio com excelente equação de valor.

2009 – A PepsiCo assina acordo de aquisição da Amacoco, dona das conhecidas marcas Kero Coco e Trop Coco, com o intuito de atender o crescente mercado nacional e internacional de água de coco.

2011 - Aquisição de Mabel.

2013 - 60 anos da PepsiCo no Brasil.

Atualmente, a PepsiCo ocupa a segunda posição no ranking de empresas de bebidas e alimentos com um faturamento anual de US\$ 60 bilhões de dólares. Com mais de 285 mil funcionários distribuídos em suas diversas marcas, podendo estas ser encontradas em mais de 200 países, gerando uma receita de US\$ 92 bilhões de dólares no faturamento em vendas de varejo.

A PepsiCo é dividida por sete divisões, sendo estas:

- Bebidas da PepsiCo Americas (PAB);
- Frito-Lay North America (FLNA);
- Quaker Foods North America (QFNA);
- Europa;
- Ásia, Oriente Médio e África;
- Latin American Foods.

Com o crescimento da empresa e a realização do ciclo do Strategy Business Plan (SBP), contemplando as principais projeções, de acordo com a visão percebida pelo mercado, verificou-se a necessidade de encontrar mecanismos que pudessem oferecer suporte às estratégias traçadas e de fato implantá-las. Os investimentos passaram a ter maior destaque e importância dentro da companhia, uma vez que começaram a serem concebidos a partir das análises de demanda e oportunidades, entrando essas que surgiram de estudos que visavam conhecer e detalhar o futuro da empresa.

Uma vez definido o SBP, este é desdobrado em planos anuais de investimentos. Com isso, surgiu a necessidade de um maior controle das informações e de sucesso dos empreendimentos, a fim de minimizar os riscos ao negócio.

Inicialmente apenas um método de avaliação econômico/financeira para os investimentos da empresa eram usados como ferramenta, mas não havia um sistema de gerenciamento de projetos da empresa, este foi concebido como forma de sistematizar as ferramentas existentes e permitiu o armazenamento das informações dos projetos e resgate de seus históricos, contemplando a visão de investimentos.

Percebendo que o universo de projetos é maior que a gestão de investimentos, houve um aprofundamento dos estudos sobre o assunto.

Desde então, diversas melhorias vem sendo implantadas e estudadas para garantir que o gerenciamento de projetos da empresa garanta o melhor alinhamento com a estratégia do negócio.

3.2. Escritório de Projetos

A necessidade de implantação do Escritório de Projetos surgiu como forma de estruturar o crescimento que a empresa almejava. Através do plano de negócios, previa-se um aumento nos investimentos que seriam realizados e, conseqüentemente, no número e na complexidade dos projetos.

Outro ponto importante era a demanda por uma padronização na metodologia de desenvolvimento dos projetos da empresa. Cada área desenvolvia seus projetos de maneira isolada e sem um controle efetivo da companhia. Dessa forma, não era possível saber qual a situação de cada projeto nem se estavam gerando o benefício proposto.

Além da criação da metodologia, a empresa percebeu que o desenvolvimento de competência em gerenciamento de projetos também era um fator competitivo importante.

A implantação partiu e foi desenhada para a divisão Latim American Foods na Área de Engenharia de Projetos do Brasil.

3.2.1. Processo de Implantação

O Escritório de Projetos surgiu como forma de implantar uma metodologia única e de difundir a competência em gerenciamento de projetos por toda a organização.

Inicialmente, a proposta foi apresentada à direção da empresa, contendo os objetivos, como seriam os processos bem como os custos envolvidos. Acreditando nos benefícios que o Escritório de Projetos poderia gerar, a diretoria aceitou a proposta, o que posteriormente se mostrou um importante fator de sucesso do projeto.

A implantação do Escritório de Projetos foi realizada pela Gerência de Engenharia com o apoio de uma empresa de consultoria contratada. Tal consultoria, com experiência em gerenciamento de projetos, era constituída por professores e profissionais da área.

Esta foi responsável por identificar as necessidades da organização em termos de gestão de projetos e propor um modelo de escritório que melhor se adequasse a essas necessidades.

A consultoria também elaborou a versão da metodologia de gerenciamento de projetos. As principais necessidades da organização nesse primeiro momento eram de que esta fosse abrangente, para as características da empresa, mas que, principalmente, fosse de fácil entendimento, podendo ser repassada para todos os envolvidos com os projetos da companhia, e de simples aplicação, evitando que tornasse apenas uma burocratização de processos.

Como forma de aplicação da metodologia desenvolvida, a implantação do próprio escritório de projetos foi encarada com um projeto, tendo sido elaborado escopo, cronograma, aprovado orçamento, além de ter sido também um teste para a metodologia que havia sido criada. Esse projeto piloto permitiu ainda que fossem identificadas oportunidades de melhorias, bem como estruturada a gestão de mudança pela qual a empresa deveria passar para que a implantação do Escritório de Projetos ocorresse e gerasse os resultados esperados.

3.2.2. Fatores Motivadores

A motivação para implantação do Escritório de Projetos veio em função do objetivo da companhia em crescer e gerar lucro. Com as crescentes aquisições e com a realização do ciclo de planejamento estratégico, previa-se um grande crescimento da empresa para os anos seguintes. Tal crescimento seria fruto de um aumento dos investimentos para atender a crescente demanda pelo mercado e inovações.

Como esses investimentos seriam realizados através de projetos, a estrutura de um Escritório de Projetos foi pensada como a mais adequada para garantir que estes fossem realizados de maneira organizada, que estivessem alinhados

com os objetivos estratégicos da organização e que gerassem os resultados esperados.

Outro fator importante foi que os projetos eram realizados até então de maneira isolada, sem controle tanto financeiro quanto de escopo e dos resultados obtidos. A implantação do escritório eliminaria tal situação, uma vez que este passaria a acompanhar e controlar os projetos, fornecendo suporte aos líderes bem como uma metodologia de gerenciamento de projetos.

A ideia do escritório foi comprada pela diretoria, que acreditou nos benefícios que ele poderia gerar. Esta apoiou tanto financeiramente quanto no que diz respeito à disseminação da proposta por toda a companhia, fato este que minimizou as resistências dos colaboradores e contribuiu para o sucesso do projeto.

3.2.3. Princípios Básicos do Escritório de Projetos

A atuação do Escritório de Projetos está vinculada a alguns princípios básicos que o norteiam e direcionam. O primeiro deles refere-se ao uso de metodologia, a qual tem o objetivo de estabelecer e padronizar o gerenciamento de projetos na empresa.

Outros dois princípios dizem respeito à garantia do retorno ao acionista e valor ao negócio e à vinculação aos objetivos estratégicos. Estes se referem à tradução dos objetivos e de onde a empresa almeja estar em projetos de investimento que sejam implantados e agreguem valor ao negócio gerando, conseqüentemente, retorno aos acionistas.

A satisfação do cliente — patrocinador e demais envolvidos também é um princípio do Escritório de Projetos, já que estes têm suas necessidades identificadas e supridas pelos projetos desenvolvidos, além de que fazem parte dos stakeholders dos mesmos.

Garantir a real utilidade dos benefícios e a gestão de mudanças também faz parte dos princípios básicos, referindo-se às adequações e capacitações que devem ser feitas pela empresa para que os investimentos realizados e os benefícios gerados sejam, de fato, sejam aproveitados pela organização.

Por fim, a garantia da competência em gestão de projetos, feita através de eventos, treinamentos e capacitações, é almejada para que os resultados com os projetos possam ser obtidos e os benefícios gerados.

3.2.4. Atribuições do Escritório

O Escritório de Projetos da empresa possui uma série de funções, entre elas:

- Assessoria na Administração dos Projetos;
- Assessoria aos Líderes de Projetos;
- Padronização;
- Treinamento;
- Gestão da Qualidade do Projeto;
- Assessoria no relacionamento entre projetos;
- Estabelecimento das —Melhores Práticas;
- Comunicação;
- Gestão da Configuração;
- Gestão de Mudança;

A seguir essas atribuições serão detalhadas.

3.2.4.1. Assessoria na Administração dos Projetos

Esta função é caracterizada pela produção e divulgação de informações sobre o desenvolvimento e desempenho global dos projetos, fornecidas à administração, presidência, diretoria e aos líderes. Além disso, fornecer suporte às demais áreas envolvidas com os projetos, como Suprimentos, Contabilidade, Recursos Humanos, entre outras, e fornece parecer aos projetos, após análise de escopo, preenchimento da documentação e verificação da viabilidade econômica definida pelo líder.

3.2.4.2. Assessoria aos Líderes de Projeto

O Escritório fornece suporte aos líderes de projeto, no acompanhamento dos resultados e no apoio à tomada de decisão. Atende também ao líder em suas

necessidades durante todas as fases do projeto, permitindo que o escritório oriente e direcione o trabalho deste durante a realização do projeto.

3.2.4.3. Padronização

O Escritório Estratégico de Projetos deve padronizar a metodologia de gerenciamento de projetos, através do estabelecimento e documento e procedimentos que serão utilizados pelos líderes. Além disso, o escritório deve buscar constantemente ferramentas que venham auxiliar os líderes na execução e controle dos projetos.

3.2.4.4. Treinamento

Escritório deve proporcionar treinamento a toda a empresa, tanto no uso de ferramentas e sistemas de planejamento, acompanhamento e controle dos projetos, quanto da metodologia utilizada para o gerenciamento dos projetos. Estes treinamentos podem ser realizados pelos membros do escritório ou por profissionais externos.

3.2.4.5. Gestão da Qualidade do Projeto

Esta função visa garantir os padrões durante o ciclo de vida do projeto, além de avaliar o desempenho dos indicadores conforme o plano de projeto e a qualidade dos produtos gerados nas fases do projeto.

3.2.4.6. Assessoria no relacionamento entre projetos

O Escritório de Projetos deve acompanhar todos os projetos da organização, promovendo a disseminação de melhores práticas de gestão, a comunicação e resolução de conflitos entre eles. Deve também identificar a interdependência e relacionamento entre os projetos e promover a integração destes entre as áreas da empresa, buscando a sinergia e a otimização dos mesmos.

3.2.4.7. Estabelecimento das Melhores Práticas

O envolvimento do Escritório de Projetos com todos os projetos permite criar uma coleção, ou seja, um banco de dados das melhores práticas de gerenciamento de projetos na empresa. Estas práticas podem alterar os regulamentos e padrões da metodologia de gerenciamento de projetos e podem ser utilizadas para influenciar o planejamento e controle e melhorar as estimativas de futuros projetos.

3.2.4.8. Comunicação

Esta função permite enviar, a todos os interessados, as informações sobre os projetos que sendo realizados, bem como os que já foram concluídos e verificar se as informações distribuídas estão atingindo seu objetivo. Além disso, permite a divulgação de informações sobre o andamento dos projetos, através de relatórios padronizados pela metodologia, fornecidos à administração, presidência, diretoria e aos líderes.

3.2.4.9. Gestão da Configuração

Esta função permite manter a documentação do projeto sempre atualizada. Outra funcionalidade é garantir que qualquer alteração no escopo, prazo e custo do projeto seja acompanhada.

3.2.4.10. Gestão da Mudança

Tem o objetivo de avaliar os requisitos, condições necessárias bem como o impacto gerado pelas mudanças implementadas pelo projeto na organização. Tais mudanças podem acarretar em adequações de sistemas, treinamento dos colaboradores, contratação de profissionais, entre outras.

3.2.5. Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Segundo KERZNER (2004), os benefícios de uma metodologia de gestão de projetos são inúmeros e podem ser classificados como de curto e longo prazo. Os primeiros têm foco na execução da gestão de projetos, como por exemplo, diminuição do tempo de ciclo de vida, redução de custos e planejamento mais realista. Já quanto aos benefícios de longo prazo, o autor cita a maior rapidez na entrega, o melhor gerenciamento dos riscos com uma tomada de decisão mais qualificada, o aumento da confiança e satisfação dos stakeholders, entre outros.

A empresa elaborou uma versão que chamou de *Pepsico Project Management Methodology* (PPMM), baseada nas boas práticas descritas pelo guia PMBOK®, porém com alguns detalhes de customização para a empresa e seu negócio. Essa versão foi elaborada com o apoio da consultoria externa contratada para o processo de implantação do Escritório de Projetos.

Esta metodologia está constantemente sendo revista e aprimorada, principalmente, no que tange às novas práticas do mercado. A versão que vigora é publicada na intranet da companhia, para acesso de todos. Esta tem como objetivo apresentar aos colaboradores envolvidos com o PPMM as técnicas e métodos que deverão ser empregados para a realização de projetos e investimentos associados à estratégia corporativa.

Inicialmente, a metodologia, descreve as responsabilidades das pessoas envolvidas na realização do projeto.

Assim, o método se apoia no pilar da existência do ciclo de vida do projeto definido pelo guia PMBOK® (2009), porém, com alguns detalhes que o fazem ficar particularmente individual. Para aquele guia, conforme mencionado no referencial teórico deste trabalho, o ciclo de vida de um projeto apresenta as fases de Concepção (Iniciação), Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Na figura 3 é possível verificar o ciclo de vida adotado pela Pepsico do Brasil.

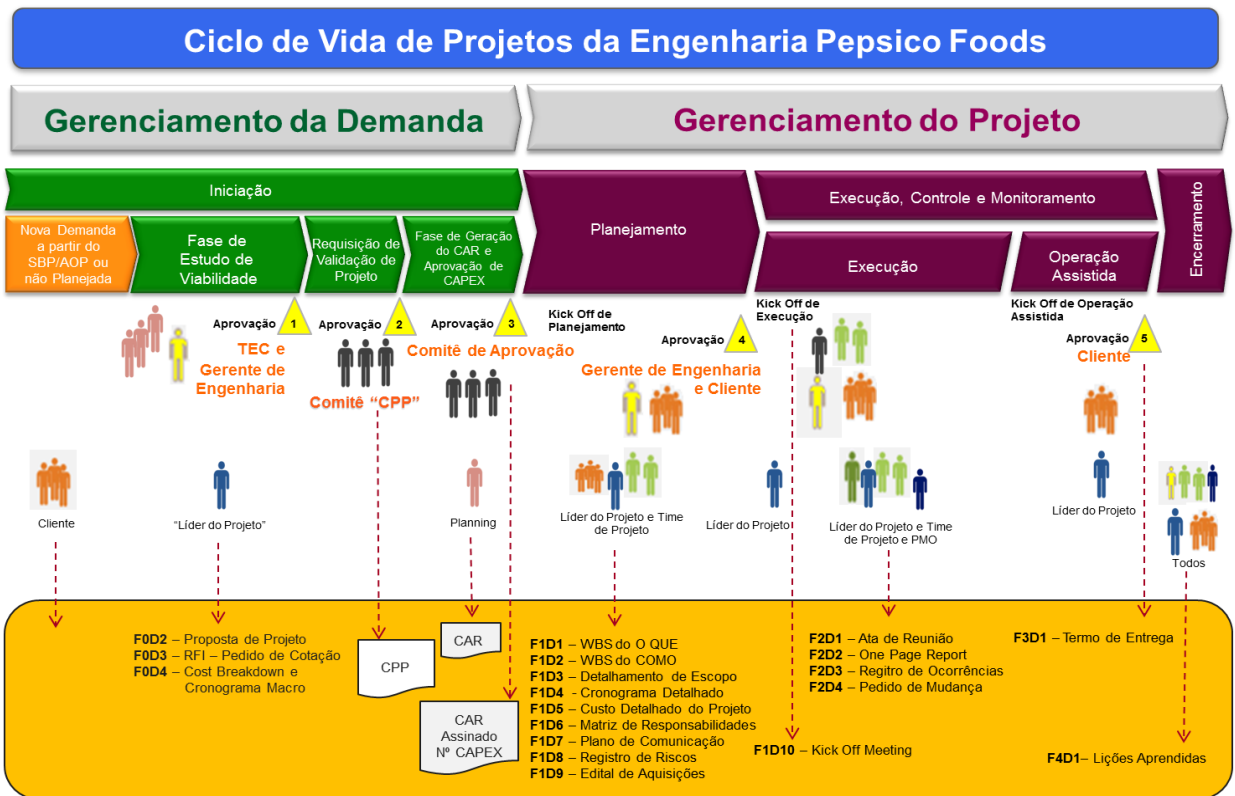


Figura 3 – Ciclo de vida dos projetos / Fonte: Pepsico

Na análise da figura 4 foi definido em cada fase do projeto os papéis e responsabilidades.

Papel	Responsabilidades
Líder do Projeto	Engenheiro responsável (designado pelo Gerente de Projetos da Engenharia) por Liderar todas ações necessárias da requisição do Projeto enquanto demanda e, após o projeto ser aprovado, Liderar todas as ações de Planejamento, Execução, Gerenciamento e Encerramento do Projeto por parte da Engenharia.
Cliente	Área solicitante - Identifica a necessidade de negócio e solicita os projetos para a área de engenharia.
Gerente da Engenharia	Recebe a solicitação de projeto da área solicitante, compõe a TEC para aprovar o projeto, determina o Líder do Projeto, aprova o Plano do Projeto e apóia o Líder do projeto desde a fase de Iniciação até o Encerramento.
TEC Time de Elaboração do Capex	Pessoas das áreas de Planning, Ativo, Financeiro, Manufatura, R&D e outras eventuais, que tem a função de aprovar a requisição do projeto e autorizar a elaboração do CAR.
Planning	Responsável por redigir o CAR.
Gerente de Projetos	Apóia o Líder do Projeto desde o início até o encerramento do projeto.
Comitê de Aprovação (VP, Diretores, Gerentes de BU ou SACCAF)	Aprovar o CAPEX.
Comitê de Aprovação de CPP.	Aprovação de viabilidade do Projeto dentro do AOP, para a criação do CAR.
Equipe	Executa as atividades planejadas e determinadas pelo Líder do Projeto.
PMO	Garante a utilização da Metodologia, consolida os status de todos os projetos no Portfolio Report para os níveis gerenciais, provê o conhecimento necessário do uso da metodologia para os Líderes de Projeto, busca ferramentas e softwares necessários, e foca na melhoria contínua da metodologia.

Figura 4 – Papéis e Responsabilidades / Fonte: Pepsico

Existe ainda na PPMM um dimensionamento dos projetos de investimento quanto ao montante envolvido para sua realização e seu nível de complexidade.

3.2.5.1. Fase de Iniciação do PPPM

De acordo com a PPMM a fase de Iniciação é formada por um conjunto de etapas iniciando se pela demanda, estudo de viabilidade / projeto conceitual ate a aprovação do projeto. Como se pode observar na figura 2, supramencionada, esta fase é composta pelo escopo inicial do projeto e as macro atividades necessárias à implementação do mesmo, os recursos do projeto, a estimativa de duração das atividades, os custos do projeto, identificação e análise dos riscos e o estudo de viabilidade econômico /financeira. Estas informações consolidadas nos Comitês que avaliam a viabilidade de execução do projeto conceitual e, posteriormente, os encaminham para a aprovação da verba, segundo alçadas de aprovação, para dar início à execução física e financeira do Projeto.

3.2.5.2. Fase de Planejamento do PPMM

A fase de planejamento é formada por um conjunto de etapas previstas na PPMM. Nela, são definidos, como se pode verificar na figura Ciclo de Vida dos Projetos PPMM (figura 2): o escopo detalhado do projeto; cronograma; orçamento de custos e o planejamento organizacional; de qualidade; de resposta aos riscos; de comunicação e de suprimentos. Estas definições são consolidadas em diferentes documentos do "Plano de Projeto".

3.2.5.3. Fase de Execução do PPMM

Esta fase é formada por um conjunto de etapas, também previstas na PPMM para fazer a execução do projeto e compreende desde a execução propriamente dita do projeto, passando pela realização das comunicações, desenvolvimento de equipes, processo de requisição, administração de contratos, verificação de escopo, garantia da qualidade, relato de desempenho

e controle geral de mudanças. Muitas dessas ações são disparadas diretas pelo Líder, ficando o Escritório de Projeto responsável pela formalização de mudanças de escopo e acompanhamento de indicadores sobre a evolução da execução. O início da execução é marcado pela *Kick Off Meeting* que reúne o time de planejamento envolvido no projeto e o final desta fase, é formalizado o aceite do projeto (pelo Cliente) com o Termo de Entrega assinado pelo cliente.

3.2.5.4. Fase de Encerramento do PPMM

Para a PPMM, a fase de Encerramento corresponde à finalização administrativa do projeto, onde é fechado o centro de custo (identificando os objetos de custo do projeto para as devidas imobilizações) e por fim, são encerrados os contratos e as possíveis sobras de materiais são destinadas para outros projetos.

Nesta fase de Encerramento é feita a avaliação de como foram todas as etapas do projeto para que todos aprendam com os fatos relevantes que contribuíram positiva e negativamente para o sucesso ou insucesso do projeto.

4. RESULTADOS

A seguir serão discutidos os principais resultados da análise do processo de implantação do Escritório de Projetos da Pepsico do Brasil

4.1. Dificuldades Encontradas

As maiores dificuldades encontradas na implantação do Escritório de Projetos estão, em geral, ligadas à cultura e à resistência das pessoas com relação às mudanças organizacionais necessárias.

Neste caso não foi diferente. A maior dificuldade encontrada para implantação do Escritório de Projetos foi a resistências das pessoas envolvidas com os projetos. Como alguns projetos já eram desenvolvidos isoladamente, as pessoas já estavam acostumadas com uma determinada forma de gerenciá-los. A criação do escritório criaria um jeito único de gerenciamento de projetos e seria aplicado a todos a partir de então.

Para minimizar tal fato, o apoio da diretoria foi fundamental, apoiando o projeto e acreditando na proposta. Além disso, tomou-se o cuidado de criar uma metodologia simples e que não burocratizasse o gerenciamento de projetos. Também foi desenvolvido um treinamento mais prático e que passasse os conceitos de melhor maneira possível, permitindo uma maior assimilação do novo modelo.

Outra dificuldade existente durante a implantação e ainda presente é a competição pelos recursos, tanto físicos quanto humanos. A maioria dos colaboradores envolvidos com os projetos de investimento tem que dividir seu tempo entre as rotinas do trabalho e a execução dos projetos dando prioridade, em geral, para a primeira. Uma forma de minimizar tal situação é a existência de profissionais dedicados aos projetos em algumas áreas da empresa, principalmente nas que desenvolvem os principais projetos, neste caso a área de Engenharia de Projetos.

Esses fatos levam à comprovação do que é dito na literatura a respeito das dificuldades encontradas para implantação de um Escritório de Projetos: um dos maiores desafios é vencer a resistência das pessoas às mudanças propostas.

4.2. Benefícios Gerados

Os benefícios gerados pela implantação com sucesso do Escritório de Projetos são inúmeros para a empresa. Alguns deles são intangíveis, como a disseminação dos conhecimentos de gerenciamento de projetos aos colaboradores. Outros, porém, podem ser quantificados e representados numericamente.

Um dos principais benefícios identificados é o aumento dos investimentos da empresa, tanto no que diz respeito ao montante investido quanto à quantidade de projetos. O volume de investimentos da Pepsico do Brasil vem crescendo nos últimos anos e como estão vinculados à realização de projetos, estes últimos também cresceram. Os projetos foram desenvolvidos tanto para dar suporte ao crescimento almejado pela empresa, como a compra de novos ativos, ampliações e construções de novos prédios e oficinas visando um aumento de produtividade, quanto no que diz respeito a melhorias das

instalações, adequações às normas ambientais e também investimentos em segurança e prevenção de acidentes.

Com o aumento da complexidade dos projetos desenvolvidos, anteriormente, estes eram apenas investimentos correntes, em geral, de recuperação dos ativos degradados e com a implantação do escritório houve um desenvolvimento e fortalecimento da cultura de gerenciamento de projetos, puderam ser planejados e executados grandes projetos, como expansões de fábrica, construções e aquisições de modernos equipamentos, por exemplo, buscando expandir a capacidade da empresa.

O aumento da maturidade em gerenciamento de projetos também pode ser identificado como um benefício do escritório. O nível de maturidade de uma organização em gestão de projetos é um indicador medido através de um modelo proposto pelo PMI, no qual são avaliados os conhecimentos, as boas práticas e as melhorias implementadas pela empresa. No caso da Pepsico, foi adaptado o modelo para as características da empresa e aplicado para alguns dos colaboradores envolvidos nos projetos.

4.1. Oportunidades de Melhoria

A partir da análise da estrutura do Escritório de Projetos, puderam-se perceber algumas oportunidades de melhorias a serem inseridas e que podem contribuir para as boas práticas de gerenciamento de projetos da empresa.

A primeira delas diz respeito a uma metodologia de gestão dos riscos dos projetos, a qual pudesse ser aplicada para identificar, analisar, planejar e monitorar as respostas aos riscos existentes em todos os tipos de empreendimentos, o qual ainda poderia conter um banco de riscos e respostas que auxiliassem os líderes durante o planejamento dos projetos.

Outra melhoria a ser implantada refere-se à Gestão dos Documentos através de um sistema e/ou programa. Atualmente, os projetos são apenas agrupados na intranet, mas não existe uma ferramenta que os relacionem.

Por fim, a melhor utilização das ferramentas existentes bem como a inclusão de novas é algo a ser desenvolvido pela empresa. No primeiro caso, algumas das ferramentas já existentes nos sistemas de gerenciamento dos projetos não são utilizadas ou são subutilizadas pelos líderes dos projetos. Já no segundo, a

implantação de novas ferramentas, poderia contribuir para o bom desenvolvimento dos mesmos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos esta cada vez mais em destaque no cenário mundial. A necessidade de resultados rápidos associada ao aumento da competitividade e complexidade do mundo empresarial faz com que a competência em gestão de projetos seja um importante fator de sucesso para a organização.

Esses fatores implicam ainda na necessidade das organizações se capacitarem para coordenar, gerenciar e controlar suas atividades de forma a responder, da melhor maneira possível, aos estímulos externos. Tais características estão intimamente vinculadas ao gerenciamento de projetos e ao sucesso da implantação das estratégias organizacionais.

Dessa forma, os projetos podem ser definidos como uma forma de planejar, executar e controlar ações que visam à implementação de estratégias. Quanto melhor for o gerenciamento destes, melhores serão os resultados e benefícios alcançados.

Sendo assim, a existência do Escritório de Projetos nas organizações está relacionada à busca pela otimização da gestão dos projetos e pela potencialização dos resultados destes, visando, como isso, a geração de vantagem competitiva para a empresa.

Através de um Escritório de Projetos bem estruturado, podem ser desenvolvidos sistemas e aplicadas ferramentas aos projetos executados, assim como elaborada uma metodologia que suporte e contribua para um gerenciamento de projetos adequado e que gere resultados.

No atual contexto brasileiro existem oportunidades de crescimento e com isso o negócio em que a Pepsico do Brasil atua mostra-se como bastante promissor, principalmente no que tange o consumo. Além disso, o mercado de alimentos, revela-se favorável ao setor, tanto pela natureza dos produtos, quanto pela concentração da demanda.

Espera-se, para um futuro próximo, alguma expansão na demanda de consumo de produtos. Contudo, o fato de hoje a empresa ser líder de mercado

não representa garantia de que não possam existir, outras empresas concorrentes. Sendo assim, torna-se estratégico e fundamental a incessante busca por inovações e melhorias nos índices de produção, do aperfeiçoamento contínuo nos sistemas operacionais e a realização de investimentos na companhia.

Este último vem ganhando cada vez mais importância para a organização, tanto no que diz respeito ao montante investido quanto à quantidade de projetos realizados, principalmente no que se refere aos objetivos de crescimento e nível de serviço que a empresa almeja.

Sendo assim, para que existam diretrizes que facilitem a implantação da estratégia caracterizada como a realização dos projetos, torna-se ainda mais evidente a necessidade da existência do Escritório de Projetos, responsável pelo gerenciamento do portfólio e padronização de métodos e ferramentas necessárias para o desenvolvimento do projeto, quanto por realizar o acompanhamento dos mesmos e sinalizar possíveis correções de rumo, assim como as práticas desenvolvidas para a execução dos projetos, perpassando aqui pela metodologia, sistemas e capacitação de equipes em gestão de projetos. Todos estes mecanismos existem na organização com o intuito de buscar a garantia de que serão entregues os produtos dos projetos propostos.

Conforme evidenciado na literatura, a maior dificuldade para implantação do Escritório de Projetos é a resistência das pessoas envolvidas às mudanças propostas. Para tal, o apoio da direção da empresa foi fundamental, defendendo a proposta e acreditando nos resultados que poderia gerar. Além disso, o fato de o processo ter sido acompanhado por uma consultoria vinculada a uma instituição de ensino também foi fundamental para que o conhecimento fosse passado para empresa e a capacitação fosse feita de maneira adequada para os colaboradores.

Quanto aos resultados, à atuação do Escritório como facilitador do gerenciamento de projetos da empresa gerou os benefícios esperados tanto no que diz respeito ao estabelecimento de uma metodologia, ferramentas e sistemas quanto ao desenvolvimento de projetos alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Contudo, ainda existem oportunidades de melhorias a serem trabalhadas pela equipe do Escritório de Projetos com o intuito de otimizar a metodologia,

implementar novas ferramentas e novos processos que agreguem valor ao gerenciamento de projetos da empresa e gerem ainda melhores resultados com os investimentos realizados. Há ainda a necessidade de o Escritório desenvolver um gerenciamento de portfólio e programas mais eficaz além de atuar cada vez mais como responsável pelos processos de mudança organizacional.

REFERENCIAS:

BARCAUI, André. **Escritório de Projetos**, Programas e Portfólio na Prática. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2012.

BLOCK, T. R.; FRAME, J. D. **The Project Office – A Key to Managing Projects Effectively**. Menlo Park: Crisp Publications, 1998.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office – A Guide to Improve Organizational Performance**. New York, NY: Marcel Dekker, 2002, cap. 1.

CRAWFORD, J. K.; PENNYPACKER, J. S. Put an End to Project Mismanagement – Get your IT projects done on time and on budget. **OPTIMIZE MAG**, 2002. Disponível em <<http://www.optimize-mag.com>>, acessado em 30.jun.2005.

CRAWFORD, L. Supporting Delivery Capability: The Many Faces of Project Support in Organisations. In: **INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA) World Congress**, 18., 2004, Budapest. Anais... Budapest: IPMA, 2004. 1 CD-ROM.

_____. Senior management perceptions of project management competence. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 1, 2005, p. 7-16.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos?**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002, p. 60-61.

_____. **Project Management – Strategic Design and Implementation?**. Nova Iorque: 129 McGraw Hill, 2002, p. 3-4.

CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Project Management Handbook**. Hoboken (EUA): John Wiley & Sons. 2 ed, 1988.

_____. **Systems Analysis and Project Management**. Nova Iorque (EUA): McGraw-Hill Book Company. 1968, p. 10-11.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, 2004, p. 523-532.

DINSMORE, P. C.; SILVEIRA NETO, F. H. **Gerenciamento de Projetos – Como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, Dentro do Prazo e Custos Previstos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 30-31.

FREITAS, Carlos Augusto. **Certificação CAPM: para membros de equipe e novos gerentes de projetos**. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2011.

FRAME, J. D. **Managing projects in organizations – How to Make the Best Use of Time, Techniques and People**. São Francisco (EUA): Jossey-Bass Publishers, 1987.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: estabelecendo diferenças competitivas**. 5. ed. revista ampliada. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009.

MANSUR, Ricardo. **Escritório Avançado de Projetos na Prática: plano de negócio – a máquina de fazer dinheiro**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2009

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultado**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

MENEZES, L. C. de M. **Gestão de projetos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3 ed., Newtown Square: Project Management Institute, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: guia PMBOK**. 4. ed. Pennsylvania: PMI, 2009.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações**. Série Gerência de Projetos. Volume 1. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

PEPSICO DO BRASIL LTDA., disponível em: www.pepsico.com.br

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferencias competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto: utilizando o PMBOK Guide**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2009.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento em Projetos**. São Paulo: Makron Books, 1998, cap. 4.

_____. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005, cap. 5.

_____. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 108.

SHENHAR, Aaron J. **Reinventando Gerenciamento de Projetos: a abordagem diante do crescimento e inovação bem sucedidos**. São Paulo, SP: M. Books do Brasil Editora, 2011.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.