

GERENCIAMENTO DE PROJETOS VOLTADOS À MELHORIA DO ABASTECIMENTO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS: UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO

Renato Manzini Bonfim (UFSCar)
rmbonfim@yahoo.com.br

José Flávio Diniz Nantes (UFSCar)
fnantes@ufscar.br



No setor varejista nacional, as categorias de produtos perecíveis tornaram-se o carro chefe para geração de fluxo de clientes. Segundo dados apresentados pela ABRAS, em 2007 as vendas de produtos perecíveis cresceram 10,3% em volume e 3,7% em receita, com uma redução de 6% no preço médio. Dentre os perecíveis, destaca-se a categoria de Frutas, Legumes e Verduras (FLV), que já responde por mais de 12,5% do faturamento bruto, tendo um forte apelo junto ao consumidor e tornando-se uma categoria estratégica para geração de fluxo de clientes. Promover a categoria de FLV como geradora de fluxo, no entanto, não é tarefa simples, já que a base de produção de frutas, legumes e verduras é muito heterogênea no Brasil, o que dificulta a aquisição de produtos em larga escala e com características de qualidade que atendam às exigências do mercado. Sazonalidade e perecibilidade também são fatores críticos. Assim, empresas varejistas passaram a investir mais em suas cadeias de abastecimento, adotando novas tecnologias gerenciais e operacionais, especialmente na coordenação de seus fornecedores, e migrado da compra no atacado para a compra direta junto ao produtor rural. Também têm expandido suas áreas de interface na relação para com o fornecedor, como garantia de qualidade e logística, orientando-o em programas de melhoria de seus processos produtivos. Para isso, passaram a conduzir projetos de melhoria, cada vez mais complexos e abrangentes. A proposta deste artigo resulta da crescente importância da gestão dos grupos de projetos para o varejo alimentar, especialmente para a linha de perecíveis. Este trabalho se propôs a analisar a gestão de projetos de uma empresa varejista no desenvolvimento da categoria de FLV, a partir das dificuldades encontradas para sua implantação; a utilização de conceitos e ferramentas abordadas nas áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos previstos no guia PMBOK; e a maturidade percebida pelos executivos da empresa nessa função. No andamento do estudo, foram coletadas informações, por meio de entrevistas e registros de dados sobre as etapas de seu desenvolvimento. Como resultados, a implantação foi dificultada, principalmente, pela pouca

agilidade da área de tecnologia de informação envolvida no programa. Esse fato decorreu do atraso no envolvimento da área de tecnologia da informação, um problema de gerenciamento da comunicação no projeto. O uso de uma consultoria externa foi uma alternativa encontrada pela empresa para contornar a inexistência de pessoal interno capacitado nesta área, mas isso coloca dificuldades futuras, dada a quantidade e complexidade de projetos

Palavras-chaves: Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Gestão de Fornecedores, Gerenciamento de Projetos, Varejo, Hortifrutigranjeiros.

1. Introdução

Durante as últimas décadas, observou-se intenso processo de concentração em vários sistemas agroindustriais, com redução no número de produtores rurais e de empresas processadoras. Inovações na produção agropecuária, nos transportes, na distribuição e logística, além do aumento das escalas eficientes de produção estão entre as principais causas dessas mudanças. O aumento de poder de mercado no segmento varejista, com as cinco maiores empresas respondendo por 40% do faturamento do setor, evidencia que as ações que vem estruturando as cadeias produtivas encontram-se fortemente associadas às estratégias dessas empresas líderes.

No setor varejista nacional, as categorias de produtos perecíveis tornaram-se o carro chefe para geração de fluxo de clientes. Segundo dados apresentados pela ABRAS, em 2007 as vendas de produtos perecíveis cresceram 10,3% em volume e 3,7% em receita, com uma redução de 6% no preço médio. Dentre os perecíveis, destaca-se a categoria de Frutas, Legumes e Verduras (FLV), que já responde por mais de 12,5% do faturamento bruto. O Estado de São Paulo responde por 42% das vendas nesta categoria.

Promover a categoria de FLV como geradora de fluxo, no entanto, não é tarefa simples, já que a base de produção de frutas, legumes e verduras é muito heterogênea no Brasil, o que dificulta a aquisição de produtos em larga escala e com características de qualidade que atendam às exigências do mercado. Numa categoria cuja sazonalidade e perecibilidade são fatores críticos, empresas varejistas passaram a investir mais em suas cadeias de abastecimento, adotando novas tecnologias gerenciais e operacionais, especialmente na coordenação de seus fornecedores. Como suporte a esse movimento, grandes grupos varejistas têm migrado da compra no atacado para a compra direta junto ao produtor rural, permitindo mais rapidez nas respostas ao mercado. Também têm expandido suas áreas de interface na relação para com o fornecedor, como garantia de qualidade e logística, orientando-o em programas de melhoria de seus processos produtivos.

Neste processo evolutivo, empresas de varejo têm um papel importante, na medida em que coordenam a implantação de diversos projetos voltados ao desenvolvimento da cadeia de abastecimento. Ainda que as denominações e as metodologias empregadas mudem, é por meio de projetos que o varejo faz uso da inovação nos produtos e/ou serviços, e define ações junto aos fornecedores. Seu gerenciamento abrange uma série de ferramentas e técnicas utilizadas para planejar, descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades, de tal forma que os produtos e serviços desenvolvidos estejam adequados às necessidades estratégicas e às expectativas dos principais clientes, ou *stakeholders*. O uso de modelos de referência, no entanto, ainda não é prática corrente no setor, o que pode comprometer o desempenho dos projetos e o desenvolvimento de competências nesse sentido.

A proposta deste artigo resulta da crescente importância da gestão dos grupos de projetos para o varejo alimentar, especialmente para a linha de perecíveis. Este trabalho se propôs a analisar a gestão de projetos de uma empresa varejista no desenvolvimento da categoria de FLV, a partir das dificuldades encontradas para sua implantação; a utilização de conceitos e ferramentas abordadas nas áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos previstos no guia PMBOK; e a maturidade percebida pelos executivos da empresa nessa função.

2. Metodologia

O presente artigo se configura como um estudo de caso descritivo e exploratório, e que teve lugar em uma empresa varejista posicionada entre as cinco maiores Brasil, segundo ranking da ABRAS. O levantamento de dados foi feito por meio de entrevistas com os responsáveis pelo gerenciamento do programa de melhoria do abastecimento de FLV. Foram realizadas entrevistas com os responsáveis, mediante aplicação de questionários semi-estruturados com questões abertas, para entendimento do contexto dos projetos, e questionários estruturados para identificação do grau de dificuldades na implantação dos projetos e grau de utilização das áreas de conhecimento propostas pelo guia PMBOK - *Project Management Book of Knowledge*, do *Project Management Institute* (PMI). Os dados foram analisados de forma descritiva, seguindo os modelos das pesquisas qualitativas, com uma breve descrição dos projetos e da maneira pela qual foram gerenciados. Para análise do grau de dificuldade do desenvolvimento e implantação foram adotados critérios no modelo das escalas tipo Likert de três pontos, com respostas variando entre: Baixo: o processo de coleta e registro da informação já existia, incluindo a sua inserção na base de dados da empresa. Nesse caso, a informação precisava apenas ser captada; Médio: o processo de coleta das informações existia, mas as informações não se encontravam disponíveis no sistema de grande porte da empresa. Nesse caso, um sistema de entrada de dados precisou ser desenvolvido; Alto: inexistência tanto do processo de coleta da informação quanto de entrada de dados no banco de dados. Nesse caso, um padrão operacional para o processo precisou ser elaborado e o caminho para a entrada de dados, criado. Os dados utilizados para classificação do grau de utilização de cada área de conhecimento e ferramentas utilizadas foram coletados nas entrevistas: Baixo - desconhecimento dos conceitos e ferramentas. Sem documentação formal e não abordado no plano do projeto. Nenhum controle formal; Médio - conhecimento geral dos conceitos; uso de algumas ferramentas e registro parcial de informações. Brevemente abordado no plano do projeto. Pouco ou nenhum uso de ferramentas de controle; Alto - conceitos claros e de conhecimento da equipe; uso de ferramentas previstas já no plano do projeto. Documentação integral. Uso parcial ou integral de ferramentas de controle. Já para mensuração da maturidade, o modelo de Kerzner foi a referência utilizada, com apresentação teórica do modelo para que a diretoria definisse o nível em que a empresa se encontra, a partir da percepção do agentes.

3. Marco teórico

Parente (2000) define varejo como o conjunto das atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender às necessidades do consumidor final. Como exercem função de intermediários entre a produção e o consumo, as empresas varejistas estão numa posição chave para identificar as necessidades do mercado e coordenar as atividades das cadeias produtivas para atendê-las.

A diferenciação, importante fator de competitividade para grandes empresas, é conquistada por meio da vantagem de custo ou da vantagem de valor (CHRISTOPHER, 2001). Entretanto, como há uma crescente convergência tecnológica entre empresas varejistas, a competição entre elas pode levar o foco da diferenciação para diferentes características em produtos e serviços. Nesta direção, as ações estratégicas priorizam as áreas mais lucrativas e onde as melhorias sejam rapidamente percebidas pelos clientes, fato que explica porque a categoria de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) tornou-se o alvo de diferenciação e geração de fluxo.

Entretanto, a comercialização FLV tem certas peculiaridades que a tornam singular, pois são essencialmente bens de primeira necessidade e de baixo valor unitário, além de altamente

perceíveis e sazonais (AZEVEDO, 2007). Essas características acabam por limitar a oferta ou mesmo da distribuição a longas distâncias, além de, naturalmente, reduzir a vida útil de prateleira dos produtos. Dessa forma, o abastecimento está sujeito às incertezas provenientes dos sistemas de produção, especialmente no tocante à trilogia: qualidade, disponibilidade e preço.

Para Batalha e Silva (2007), a gestão integrada da cadeia e um fator imprescindível para o sucesso no gerenciamento de projetos que ultrapassem seus limites e se estenda aos outros elos da cadeia, como fornecedores. O princípio básico está fundamentado na convicção de que sua eficiência pode ser aprimorada, e a implantação de projetos-chave voltados à melhoria do abastecimento, abrangendo processos internos e fornecedores, o meio para isso.

O conceito de projetos tem sido aprimorado nos últimos anos. Para o Project Management Institute - PMI, um *projeto* pode ser definido como “*um empreendimento temporário feito para criar um produto ou serviço único*” (PMBOK, 2000). Heldman (2006) desenvolve o conceito evidenciando a presença das seguintes características: (a) projetos são únicos, (b) são de natureza temporária e têm datas definidas de início e fim, (c) estarão concluídos quando as metas forem alcançadas ou quando se decidir que o mesmo é inviável, e, (d) seu sucesso corresponder ou exceder as expectativas dos stakeholders. Em termos gerais, o projeto pode ser caracterizado como um empreendimento único, composto por um conjunto de atividades inter-relacionadas visando objetivos comuns, conduzidas por pessoas para o alcance de metas estabelecidas, com parâmetros de custo, tempo e qualidade.

Atualmente, grandes organizações implantam vários projetos simultaneamente, usando ou não as mesmas técnicas, com maior ou menor grau de coordenação (HELDMAN, 2006), mas cuja eficiência resulta exatamente da maneira como os gerencia. O gerenciamento de projetos (GP) pode ser descrito como *o processo de planejamento, execução e controle, desde seu início até sua conclusão, com vista à obtenção de um produto final em certo prazo, custo e qualidade, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos* (PMBOK, 2000).

Para Rozenfeld et al. (2006), são muitas as vantagens competitivas que se obtém através de projetos cujas atividades são bem estruturadas e gerenciadas. Segundo esses autores, o prazo do projeto pode ser reduzido à metade a partir de uma gestão sistematizada, além dos ganhos em custo. Já uma gestão ineficaz pode causar fracassos como: lucro esperado transformando-se em perdas por custos excessivos, atrasos e penalidades, produtos novos introduzidos com atrasos, perdendo-se oportunidades de mercado, atrasos em pesquisa e desenvolvimento de produtos e atrasos da implantação de linhas de produção, entre outros. Portanto, a correta utilização de técnicas e métodos pode caracterizar-se como um diferencial competitivo para a organização, pois aumenta a sua agilidade nos processos de mudança e fortalece, conseqüentemente, a sua posição no mercado (VALIATI, 2000).

O GP propõe grupos de processos para organizar e descrever as atividades envolvidas na realização do projeto. Em termos gerais, esses grupos de processos apresentam-se divididos em: *Planejamento*, com a fixação de objetivos, o estabelecimento de recursos e a definição de estratégias; passando à *Execução*, com alocação de recursos, gestão da execução e dos esforços; e, finalmente, o *Controle*, com avaliação dos resultados, elaboração de relatórios e encerramento do projeto (ROLDÃO, 2004). Já o guia PMBOK documenta cinco grupos de processos como forma de organizar e descrever as atividades a serem executadas para que os requisitos do projeto sejam atendidos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. Nele, os processos de cada grupo são classificados de acordo com características comuns e agrupados em nove diferentes áreas de conhecimento: integração,

escopo, prazos, custos, recursos humanos, aquisições, qualidade, riscos e comunicação do empreendimento (FIGURA 1).

Gerenciamento da integração	A integração em projetos trata da coordenação de todos os aspectos do plano do projeto, envolvendo a identificação e a unificação dos processos envolvidos. Também responde por atender os requisitos do cliente e dos stakeholders, de forma satisfatória. Os projetos podem envolver uma variada gama de indivíduos com diferentes habilidades, experiências e funções. Entretanto, existem alguns papéis básicos e comuns a todos os projetos, sendo de fundamental importância conhecer e entender as funções que essas pessoas desempenham. Sua contribuição para o desenvolvimento do projeto precisa ser gerenciada de forma integrada, num ritmo organizado. A comunicação entre esses agentes deve ser priorizada, pois compromete o bom desempenho do empreendimento ou dos programas gerenciados pela empresa, especialmente na resolução de conflitos.
Gerenciamento do escopo	Escopo significa a especificação do limite dentro do qual os recursos podem ser utilizados, ou seja, é a definição de todos os produtos que devem ser gerados por um projeto. Heldman (2006) divide o processo de administrar o escopo do projeto em cinco níveis: planejamento, definição, criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), verificação do escopo e controle de mudanças. Planejamento do escopo compreende uma declaração sucinta dos produtos que serão fornecidos e, eventualmente, dos que não serão fornecidos pelo projeto, tendo-se em mente que o escopo do projeto se refere à administração global do empreendimento, enquanto o escopo do produto se refere estritamente às suas características.
Gerenciamento do orçamento	Para se realizar as atividades de um projeto, é necessário utilizar recursos que servirão de input dentro dos processos de produção. Primeiro, faz-se uma lista com as atividades a serem realizadas em cada etapa para que, posteriormente, seja feita uma previsão dos recursos necessários. Para finalizar o plano de projeto, deve-se definir o custo dos recursos necessários para assegurar sua realização. A definição de custo envolve três etapas interdependentes: planejamento de recursos, estimativa de custos e elaboração do orçamento, e controle dos custos (Alves, 2006). No Planejamento dos Recursos, primeira etapa para se elaborar o orçamento de um projeto, faz-se o levantamento dos recursos necessários para a realização das atividades previstas, sendo realizado simultaneamente com o planejamento das atividades. Já a elaboração da Estimativa de Custos é define os custos previstos envolvidos, item a item, além de ser o principal instrumento de controle financeiro. No Controle dos Custos, ferramentas como Simulações de Monte Carlo são comumente utilizadas para um controle efetivo dos custos.
Gerenciamento da qualidade	A qualidade sempre é medida de acordo com a definição do cliente que representa o quanto o projeto e os produtos atingem suas expectativas, necessidades e/ou requerimento. O gerenciamento da qualidade abrange três processos: <i>Planejamento da Qualidade</i> , que consiste em definir as características do produto com base na análise das necessidades; a <i>Garantia da Qualidade</i> , que procura fazer combinar a qualidade planejada com a qualidade que de fato será entregue, tentando reduzir e evitar a ocorrência de erros e/ou defeitos; e o <i>Controle da Qualidade</i> , responsável pela definição dos pontos críticos de controle e das ferramentas a serem utilizadas para coleta e análise de dados qualitativos ou quantitativos durante todo o projeto.
Gerenciamento do prazo	Conforme sugere a literatura, a primeira parte do planejamento do prazo é a elaboração de um cronograma com a lista de atividades ou tarefas previstas na EAP. A confecção de um cronograma está baseada na duração das atividades, cuja duração de está diretamente ligada à quantidade de recursos previstos para sua execução. Outro determinante da duração das atividades é a participação de serviços e produtos fornecidos por terceiros. Após a elaboração da lista de atividades, faz-se seu sequenciamento. Isso permite estabelecer as prioridades e, posteriormente, representar de forma gráfica as relações e o encadeamento dessas atividades, sintetizados em um diagrama de precedência – PERT, que auxilia na visualização das decisões de sequenciamento e a preparar o cronograma do projeto. O gráfico de Gantt é bastante utilizado, sendo uma importante ferramenta de acompanhamento da evolução do projeto. O simulador tipo Monte Carlo também é utilizado para avaliação de possíveis atrasos ou ganhos no prazo inicialmente estimado.
Gerenciamento do risco	Todos os projetos têm algum grau de incerteza devido às suposições associadas com eles e o ambiente em que são executados, gerando riscos sobre a ocorrência de eventos fora de controle da equipe de projeto e que tenham um impacto adverso sobre o mesmo. A finalidade do gerenciamento de riscos é identificar os eventos ou fatores de risco para um projeto e estabelecer então um plano de gerenciamento que minimize/elimine sua ocorrência e/ou mitigue seus impactos. Ferramentas como a Matriz de Risco e Análise Preliminar de Riscos são utilizadas para esse fim.
Gerenciamento de recursos humanos	O gerenciamento de Recursos Humanos em projetos abrange a gestão das pessoas individualmente e em grupo, incluindo liderança, orientação, resolução de conflitos e avaliação de desempenho. Sua principal função é garantir que os recursos humanos designados sejam utilizados de maneira eficaz. Um projeto cujo escopo é pouco abrangente pode ser composto por uma equipe enxuta, enquanto projetos de maior complexidade e duração podem necessitar de um grupo multidisciplinar e alocado de forma integral. Heldman (2006) ainda alerta que o grande desafio de gestores de programas de projetos é saber fixar prioridades, avaliar riscos e desenvolver sistemas de informação de forma integrada, além de dialogar com superiores, clientes e motivar sua equipe. Essas características de liderança são imprescindíveis para o gestor, pois garante uma redução das incertezas do grupo e permite à organização caminhar em direção aos seus objetivos.
Gerenciamento da comunicação	Os processos dessa área de conhecimento estão relacionados com as habilidades gerais em comunicação, e visam garantir que todas as informações pertinentes ao projeto sejam coletadas, documentadas, arquivadas ou descartadas, quando apropriado. Nesse material constam planos do projeto, avaliações de risco, relatórios, atas de reuniões e outros. O gerenciamento também deve assegurar a distribuição e o compartilhamento das informações com os agentes envolvidos, como clientes e outros stakeholders. Ao final do projeto as informações são arquivadas para uso em empreendimentos futuros, compondo um histórico em gestão. O guia PMBOK destaca duas ferramentas que ajudam a definir os elementos necessários a uma boa gestão em comunicação: a análise dos requisitos, que envolve a determinação das necessidades de dados por parte de quem recebe a informação, e a tecnologia empregada, que estabelece o meio pelo qual os agentes serão informados do andamento das atividades do projeto.
Gerenciamento de aquisições	Essa área abrange os processos relacionados à compra de bens ou serviços de fornecedores. O gerenciamento de compras é um fator que pode influenciar fortemente o prazo do projeto, dada a disponibilidade de uma matéria prima específica. Depois de estabelecido o critério de compra, deve-se planejar o formato das solicitações aos fornecedores (como carta convite, licitação, etc), que são os documentos de aquisição, o formato das respostas ou propostas enviadas pelos fornecedores, além dos critérios de seleção. Os critérios de seleção referem-se ao método – objetivo ou subjetivo – pelo qual a organização escolhe uma proposta. Há situações de baixa complexidade em que apenas o custo é fator decisivo para a escolha, mas projetos que demandam parâmetros mais amplos necessitam de critérios mais abrangentes e objetivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir do guia PMBOK 2000.

Figura 1 – Descrição das áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos

4. Estrutura organizacional e maturidade em gerenciamento de projetos

Finalmente, a própria estrutura organizacional da firma vai influenciar na maneira como ela gerencia seus projetos e conduzi-la para um determinado nível de maturidade. Roldão (2004) descreve estrutura organizacional como *um padrão de interações que agrega componentes tecnológicos e humanos, de forma a assegurar que os objetivos próprios da organização sejam desenvolvidos e implementados em um dado contexto*. Para este autor, as organizações podem encontrar-se estruturadas em diferentes formatos: *Organização Funcional, Organização por Projeto, e Organizações Matriciais*.

Apesar da liberdade de adoção por parte das empresas, uma empresa cuja estrutura organizacional se encontre mais próxima ao modelo Funcional, tenderia a uma menor eficiência da gestão integrada dos projetos, enquanto uma organização Matricial Forte ou Orientada para Projetos facilitaria essa integração (RABECHINI, et al., 2002). Certamente, o GP, quando desenvolvido em empresas cuja estrutura organizacional funciona como um facilitador, pode colaborar aumentando a eficiência e eficácia na condução de seus empreendimentos.

A complexidade de se gerenciar de forma integrada e equilibrada as áreas de conhecimento exige habilidades concretas. Nesse sentido Rabechini & Carvalho (2003), sugerem competências (a) individuais, (b) do grupo, e (c) da organização. Sua incorporação ao “*Know How*” da empresa caminha em paralelo ao nível de maturidade que ela apresenta na administração de seus empreendimentos, e acaba sendo um importante fator decisivo desse nível. Assim, o grau de maturidade de uma empresa em GP indica o quanto ela aplica melhores práticas, resultando em um melhor desempenho nos processos envolvidos (ROZENFELD et al, 2006).

Para Rabechini & Carvalho (2003) modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade, gerando normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento das competências. O *Project Management Maturity Model* (PMMM), modelo proposto por Kerzner, considera cinco estágios de maturidade em um ciclo de vida genérico: *embrionária; reconhecimento da alta administração; reconhecimento da média gerência; crescimento; e maturidade* (KERZNER, 2000).

Para Bouer & Carvalho (2005), o PMMM introduz ferramentas de *Benchmarking* para mensurar o progresso de uma organização ao longo de um modelo que detalha cinco níveis de desenvolvimento para o alcance da plena maturidade em GP. Para o nível 1 – *Linguagem Comum* – neste estágio estão empresas que já utilizam uma linguagem comum para administrarem seus empreendimentos, facilitando a comunicação e o entendimento por parte dos agentes sobre as principais áreas de conhecimento que o PMBOK propõe. Para o nível 2 – *Processos Comuns* –, prevê que, além de um isomorfismo nos termos utilizados, há também uma padronização nos processos, mesmo em projetos coordenados por diferentes áreas. Tanto a adoção de uma linguagem comum quanto de processos padronizados pode ocorrer em paralelo e de forma gradativa, consolidando-se como competências adquiridas em GP. Esse avanço decorre principalmente pela percepção da organização quanto aos benefícios do uso conjunto de melhores práticas. A maturidade avança quando os conceitos e práticas do gerenciamento de projetos são amplamente aceitos e tornam-se visíveis pelo apoio da alta administração.

No nível 3 - *Metodologia Singular*, o modelo propõe um protocolo de questionário para avaliar processos integrados, cultura, apoio e suporte da liderança, treinamento e educação, “redução da burocracia” no gerenciamento de projetos, e o reconhecimento da diferença entre os profissionais de linha e gestão de projetos. O nível 4 do modelo – *Benchmarking* - busca avaliar até que ponto uma organização faz uso do processo e das práticas características do benchmarking para aperfeiçoar o seu gerenciamento de projetos. Para o nível 5 de maturidade - *Melhoria Contínua*, o PMMM aborda os processos e práticas adotados pela organização para resguardar, consolidar, aprimorar e disseminar as lições e o aprendizado acumulado com a execução do gerenciamento de projetos na organização.

Em estudo realizado em 2005, para detecção do grau de maturidade em gerenciamento de projetos por parte de diversos setores no Brasil, mostrou que a maturidade média das 261 organizações que responderam à pesquisa realizada é de 2,44, situando-se entre os níveis 2 (conceitos conhecido) e 3 (processos padronizados) (MATURIDADE BRASIL, 2005). O resultado mostra que já se avançou muito em termos de implantação de metodologias, especialmente no setor privado (39% no nível 2, e 25% no nível 3), mas ainda há muito a se avançar quando se considera que empresas maduras atendam o nível 5 (processos otimizados).

Dado ser recente o avanço de metodologias de gerenciamento de projetos, e sendo esse avanço concentrado no setor de desenvolvimento de softwares, ainda há um longo caminho a se percorrer por setores como o varejo. O dinamismo e a forte concorrência que caracteriza esse oligopólio no Brasil são fatores que pressionam para que mudanças aconteçam nessa direção. Conhecer o que vem sendo feito pelo varejo em termos de gerenciamento de projetos é o primeiro passo para que sejam definidas ações eficientes, que contribuam para a introdução de metodologias que atendam às necessidades particulares deste segmento.

5. Resultados da Pesquisa e Discussão

A empresa varejista analisada vem apresentando crescimento significativo em seu número de lojas. No ano de 2001, adquiriu empresas varejistas no Nordeste e Sudeste, visando a uma maior expansão para essas regiões. Além disso, novos hipermercados foram inaugurados, tanto no Estado de São Paulo quanto na Região Centro-Oeste do país. Possui significativo quadro de funcionários, sendo uma das maiores empregadoras do setor. Sua atuação no mercado focaliza o varejo de auto-serviço, sendo a categoria de alimentos a de maior importância estratégica. Isso explica os altos investimentos no desenvolvimento de novos produtos e processos. Dentro da categoria de alimentos, o setor de FLV (Frutas, Legumes e Verduras) vem sendo alvo de um trabalho constante de melhoria nos processos e na qualidade dos produtos. Sua participação, segundo dados apresentados pela área comercial da empresa estudada, chega a 7,5% do faturamento bruto mensal e também permite margens superiores às das demais categorias. A principal função do FLV nas lojas é como categoria-destino, ou seja, gerar fluxo constante de clientes. A empresa considera essa linha de produtos um importante atrativo para consumidores que buscam alimentos mais saudáveis.

O desenvolvimento da categoria de FLV envolve um controle maior sobre outros processos, o que levou a empresa a desenvolver um programa composto por diferentes projetos de melhoria abrangendo a cadeia de abastecimento, desde a produção até o consumidor final. Os escopos destes projetos tratavam de melhoria de processos e desenvolvimento de ferramentas que garantissem o abastecimento dentro de limites aceitáveis e preestabelecidos, eliminando possíveis barreiras à sua estratégia de desenvolver o FLV como uma forte categoria-destino.

A equipe responsável pelo programa tinha como patrocinador o diretor de compras de FLV, sendo composta por outros três membros, também da área comercial. Foi também contratada uma consultoria externa especializada em gestão estratégica, a qual destinou um de seus gerentes para dar suporte em termos de metodologia de gestão. Um grupo de suporte foi formado, contendo integrantes das áreas envolvidas no abastecimento, como logística, informática, qualidade e gestão de categorias. Eles definiram que seriam realizadas reuniões semanais com a equipe de suporte para apresentação do que cada área estava desenvolvendo dentro de suas atribuições, relacionado ao Programa. No primeiro encontro foram apresentados os resultados do diagnóstico do processo de abastecimento. A partir disso, foram definidos os objetivos do projeto e apresentadas metas relacionadas a esses objetivos, estabelecendo-se as etapas que seriam desenvolvidas e as ações a serem tomadas.

No diagnóstico, a equipe detectou que o problema do desabastecimento era gerado, principalmente, pela falta de controle sobre os processos envolvidos, a qual derivava da própria forma como o processo de gerenciamento da cadeia de abastecimento se encontrava organizado. A empresa definiu o Programa como uma proposta de melhoria abrangente. Foram definidos cinco objetivos e um conjunto de ações integradas para compor o novo escopo. A idéia era não apenas garantir o abastecimento, mas melhorar a eficiência dos processos, incrementando o nível de serviço aos clientes e aumentando a rentabilidade do negócio: i) *qualidade na origem*; ii) *melhorar a qualidade do recebimento*; iii) *eficiência operacional da central de distribuição (CD) e transporte até as lojas*; iv) *qualidade do produto e serviço nas lojas*; e v) *incrementar rentabilidade*. Este último é influenciado pelos anteriores e corresponde ao objetivo corporativo do Programa.

No início da execução, a empresa migrou da compra no atacado para a compra direta junto ao produtor rural, visando mais rapidez nas respostas ao mercado, melhores custos finais na aquisição dos produtos e redução na manipulação das frutas, legumes e verduras, mantendo suas características qualitativas por mais tempo no ponto de venda. Numa outra frente, a empresa expandiu suas áreas de interface na relação para com o produtor, valorizando a troca de informações sobre o mercado. Além disso, áreas como controle de qualidade e logística passaram a interagir com o produtor de forma efetiva, orientando-o em programas de melhoria de seus processos produtivos, por meio de treinamentos específicos em modernas técnicas de produção e de gestão rural.

A empresa passaria a gerenciar, de forma mais efetiva, a base de fornecimento, por meio de três projetos estruturais. Um sistema de controle de qualidade centralizado, avaliando toda a carga enviada para as lojas, seria o primeiro produto a ser desenvolvido e tomaria a ficha técnica como padrão de referência. Dessa forma, um padrão foi estabelecido e entregue como um novo produto desse subprojeto. O desempenho dos fornecedores foi considerado fator-chave. O segundo projeto de suporte foi um sistema de avaliação dos fornecedores, com indicadores que tivessem impacto no abastecimento. Como terceiro projeto foi desenvolvido um sistema de avaliação do desempenho do departamento comercial em suprir as necessidades das lojas, quanto ao abastecimento. O escopo do projeto da área logística voltava-se para a melhoria da eficiência operacional da Central de Distribuição, envolvendo a redução na manipulação dos produtos, maior controle sobre os estoques e melhor aproveitamento da capacidade dos caminhões. O departamento de gestão de categorias atuaria no chão de loja, concentrando esforços na redução da manipulação dos produtos e na capacitação da equipe de loja em produtos e processos, aumentando a rentabilidade.

O principal ganho esperado com o processo de centralização seria no controle sobre o abastecimento. Entretanto, também estavam previstos ganhos financeiros, decorrentes da redução nos custos pela eliminação de ineficiências atribuídas ao processo de entrada direta. Assim, ganhos financeiros foram estimados considerando-se o conjunto das melhorias. Esse fato aumentou o poder de barganha do patrocinador, dando força ao projeto. Esses ganhos financeiros potenciais firmaram-se como objetivos complementares do Programa. Assim, cada expectativa de ganho funcionou como entrada de informações para a redefinição das ações de melhoria de curto prazo.

Entretanto, a ausência dos valores numéricos para a maior parte das metas se mostrou uma deficiência do Programa. Embora, conforme alertado durante as entrevistas, alguns valores de referência fossem de conhecimento geral, sua não-documentação acabou por desorientar parte dos envolvidos, principalmente os que não estavam diretamente ligados ao gerente do projeto. Esse fato também dificultou a documentação do histórico do projeto, como na sua avaliação final ou mesmo como fonte de informações em projetos futuros.

Os projetos também definiram mudanças operacionais nas lojas, por três razões: primeiro porque é no local de venda que o negócio do varejo ocorre efetivamente; segundo, porque a melhoria do nível de serviço seria um agente transformador importante para a percepção do cliente; terceiro, porque a equipe de loja era composta, no geral, por membros de pouca qualificação profissional, demandando treinamento e acompanhamento constantes. As propostas de mudanças objetivavam, também, comunicar os ganhos decorrentes do processo de reestruturação da cadeia de abastecimento, explicitando os incrementos em qualidade e rentabilidade obtidos pela centralização.

Indicador de Desempenho	Grau de dificuldade na implantação	Principais barreiras	Ações
Qualidade	Alto	inexistência de um padrão de qualidade estabelecido para o FLV	desenvolvimento da Ficha Técnica
		pouca qualificação do fornecedor em termos técnicos, gerenciais e operacionais	capacitação do fornecedor no padrão da Ficha Técnica e realização de auditorias no produtor
		inexistência do procedimento de coleta e registro de dados de qualidade no recebimento do CD	desenvolvimento da Ficha de Recebimento check list da Ficha Técnica para ser usado no recebimento (plataforma do CD)
		pouca informatização do departamento de Controle de Qualidade (CQ)	desenvolvimento de sistemas de informação para receber os dados referente à qualidade, de forma a poderem alimentar a base de dados
Quantidade	Alto	falta de um sistema de informatizado para inserção da informação sobre a quantidade entregue na plataforma	desenvolvimento do sistema para entrada de dados da quantidade entregue pelo fornecedor na plataforma
		erros na pesagem da carga, na plataforma	treinamento em produtos e no uso dos equipamentos (balanças e computadores)
Confiabilidade	Baixo	a informação da data de entrega das mercadorias precisava ser comparada (de maneira automatizada) com a data de agendamento	a área de TI estabeleceu a comunicação entre o sistema e a base de dados da portaria de recebimento no CD, cruzando informações e gerando o score do fornecedor
Pontualidade	Médio	a informação do horário de entrega das mercadorias era armazenada em uma planilha eletrônica, não estando no grande porte e não disponível para leitura	desenvolvimento, pelo área de TI, de um sistema para entrada do dados dos horários de agendamento e dos horários em que os fornecedores entregam efetivamente as mercadorias, cruzando essas informações e gerando o score
Equipamentos (contentores)	Médio	não havia definição do padrão das caixas de transporte dos produtos da produção até o CD	definição do padrão que passou a constar na Ficha Técnica
		perigo de contaminação dos contentores (caixas) na fazenda ou no CD	implantação de equipamentos de lavagem e desinfecção
		não havia sistema informatizado para a entrada dos dados sobre a adequação dos	área de TI desenvolveu um sistema para entrada desses dados no grande porte, na mesma tela em que são inseridas as informações de qualidade, do primeiro

Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas

Figura 2 – Principais dificuldades infra-estruturais encontradas, pela empresa, no desenvolvimento e implantação do programa de melhoria do abastecimento de FLV

No processo de implantação do projeto referente ao sistema de avaliação dos fornecedores, as entregas referentes a cada indicador apresentaram diferentes graus de dificuldade. Isso decorreu diretamente das características do produto a ser entregue, o qual demandou maior ou menor reestruturação interna (FIGURA 2). Pela figura, percebe-se o nível insuficiente de informatização dos processos operacionais envolvidos no abastecimento, dificultando o acesso às informações necessárias para melhoria dos processos. Isso pode ser percebido pelas ações adotadas pela empresa para viabilizar a coleta de dados e utilização dos indicadores. Essas ações envolveram ajustes no plano de atividades. Assim, dos cinco indicadores, quatro demandaram alterações no sistema de informações para inserção de novos dados: Qualidade, Quantidade, Pontualidade e Equipamentos. Desses, três ainda necessitaram de mudanças nos processos operacionais: (i) Qualidade, com a definição do padrão da ficha técnica e de recebimento, além da capacitação e auditoria dos fornecedores; (ii) Quantidade, com o treinamento dos responsáveis pela pesagem da mercadoria, no recebimento; e (iii) Equipamentos, com a definição do contentor adequado, sua limpeza e desinfecção antes da devolução ao fornecedor.

Já na análise do modo pelo qual o gerenciamento dos projetos foi feito pela empresa, o que pode ser percebido foi uma tentativa de uso de uma metodologia própria, com abrangência sobre grande parte das áreas apontadas no guia PMBOK, mas de forma intuitiva e sem estruturação metodológica (FIGURA 3). O uso de uma consultoria externa foi um fator positivo. A partir disso, pode-se elaborar um diagnóstico preciso sobre o abastecimento e um bom projeto básico e executivo, mas sem a abrangência necessária e deixando de abordar com a profundidade necessária algumas áreas importantes, como risco e mudanças de escopo. Por outro lado, a presença da consultoria e a força do patrocinador permitiram um alto nível de integração entre as áreas e pessoas envolvidas no projeto, à exceção da área de TI.

A comunicação foi a área de conhecimento cuja gestão mais se aproximou do proposto pelo PMBOK, com definição do melhor meio para o envio de informações, o conteúdo e os destinatários. Por outro lado, um programa de tal porte necessita de um plano de riscos bem elaborado, como forma de prevenir possíveis situações de perigo durante e após sua implantação. Essa ausência pode comprometer os objetivos estabelecidos no plano do projeto.

Confirmando informações disponíveis na literatura sobre projetos, grande atenção foi dada às áreas de custo, prazo e qualidade, mas sem a estrutura necessária para sua gestão. Essas áreas são apresentadas como críticas para qualquer metodologia de gerenciamento de projetos, mas na análise da empresa ficaram apenas com grau médio quanto ao conhecimento de conceitos e uso de ferramentas de apoio. Na opinião do autor desta pesquisa, a ausência de um componente da empresa com expertise em gerenciamento de projetos foi um agravante.

Como ponto favorável, a dinâmica de trabalho e o comprometimento tanto da equipe quanto das áreas de apoio permitiram a superação de inúmeras barreiras causadas pela ausência de uma metodologia adequada. A gestão das mudanças que ocorreram no escopo é um exemplo, pois muitos obstáculos foram contornados após rápidas e análises da situação e da elaboração de planos de ação eficientes. Neste ponto, alguns fatores-chave foram favoráveis. Primeiro, a força do diretor patrocinador à frente das mudanças estruturais e operacionais. Como segundo fator, o acesso a informações, por meio de uma comunicação clara e constante. Finalmente, a certeza da equipe e das áreas envolvidas de que as mudanças eram inevitáveis, já que a decisão da implantação do programa de excelência havia ocorrido de forma *top-down*. Apesar da decisão da implantação do programa e seu escopo terem vindo da diretoria executiva, as áreas participaram efetivamente do desdobramento em escopos para cada subprojeto, além da definição de atividades e prazos.

ÁREA DE CONHECIMENTO	GRAU DE UTILIZAÇÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PERCEBIDAS QUANTO AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA EMPRESA
Gestão da Integração	ALTO	Definição clara dos stakeholders Detalhamento dos interesses de cada área e alinhamento com objetivos estratégicos da empresa (desdobramento dos objetivos com uso de QFD) Clara definição e participação do patrocinador Uso de uma consultoria externa como líder de projeto e agente integrador das áreas envolvidas Demora no envolvimento na área de TI
Gestão do Prazo	MÉDIO	Elaboração de cronogramas para cada subprojeto, com participação da diferentes áreas. Esses cronogramas permitiram a construção do cronograma do Programa Nenhuma ferramenta foi prevista, como simulação de Monte Carlo ou PERT
Gestão da Qualidade	MÉDIO	Acompanhamento constante via reuniões e relatórios Inexistência de um plano de qualidade para os projetos
Gestão do Custo	MÉDIO	Grande importância dada aos custos e a ganhos financeiros Elaboração de orçamento, mas com pouca ou nenhum ajuste durante a implantação Nenhuma ferramenta de simulação foi utilizada
Gestão do Escopo	ALTO	Definição clara do escopo no plano do projeto Definição do escopo para cada um dos subprojetos Controle das entregas, mas sem documentação sobre as alterações realizadas Decisões sobre alterações eram descentralizadas, mas com comunicação aos líderes e patrocinador nas reuniões semanais
Gestão de Recursos Humanos	ALTO	Grande importância dada à formação da equipe do projeto Descentralização de decisões e responsabilidades Grande visibilidade dada à equipe junto à empresa Avaliação constante do desempenho da equipe Funcionários foram dispensados das atividades de rotina para se dedicarem aos projetos Documentação do projeto ficou a cargo do líder (consultor) Não houve qualquer remuneração variável pela participação nos projetos
Gestão do Risco	BAIXO	Não foi feita nenhuma análise de risco Nenhuma ferramenta foi utilizada Incerteza foram tratadas como inerentes às mudanças, e não como riscos
Gestão das Aquisições	BAIXO	Negociações junto à consultoria foram tratadas pela diretoria executiva e sem participação da equipe do projeto Negociações junto a fornecedores logísticos foi feita pela área de logística, sem participação da equipe de projetos
Gestão da Comunicação	ALTO	Plano de comunicação formal, com reuniões semanais Definição de email como principal veículo. Foi criado um email específico assuntos do projeto Documentação de grande parte das informações para gerar histórico do projeto O encerramento foi documentado num termo de aceite e encerramento

Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas

FIGURA 3 – Principais características do gerenciamento dos projetos

Quanto aos recursos humanos, a visibilidade dada aos componentes da equipe perante a empresa foi bastante satisfatória, compensando a ausência de outros benefícios, como uma

remuneração diferenciada. O deslocamento da equipe para uma sala específica e sua alocação em funções exclusivas do projeto, desobrigando-os de suas funções rotineiras foi outro ponto bastante favorável, pois garantiu maior foco e qualidade na execução das tarefas.

Referente à estrutura organizacional, a empresa não dispõe de uma área específica para gestão de projetos, predominando uma estrutura funcional. Em geral, as áreas adotavam projetos cujo escopo principal se relacione com suas competências. Essa é a principal razão pela qual a área comercial ficou responsável pelo projeto, já que responde pelo abastecimento. Por outro lado, como o Programa envolveu diferentes departamentos, a equipe envolveu componentes que pudessem trazer informações essenciais de cada área envolvidas, além de levar às áreas demandas referentes ao projeto. Dessa forma, cada membro da equipe contribuiu para integrar diferentes frentes de trabalho durante a execução de suas atividades, além de aumentar o controle sobre o andamento das tarefas, mesmo informalmente.

Quanto ao grau de maturidade da empresa, durante a pesquisa percebeu-se a carência quanto a uma homogeneização e ampla divulgação de conceitos sobre gerenciamento de projetos. A descentralização desses empreendimentos deixa a cargo de cada área conduzi-los de acordo com seus próprios interesses e prioridades, o que contribui para diferentes níveis de desempenho. A partir das entrevistas, incluindo-se aqui a opinião do patrocinador do projeto após apresentação das diferentes fases do modelo de KERZNER, a análise subjetiva do nível de maturidade da empresa identificou que o segundo estágio é o que mais se assemelha à sua realidade. Por definição, tomou-se por base que as principais características da fase embrionária se referem ao reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos para a empresa. Esse fato se comprovou pela contratação de uma consultoria externa para gerenciá-lo, já que a empresa não dispunha de *know how* adequado para um projeto dessa amplitude. Já no segundo estágio, o reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos pela alta administração pôde ser percebido pelos seguintes pontos: visibilidade em termos de suporte; entendimento de parte das disciplinas de gerenciamento de projetos; estabelecimento de patrocinador no nível executivo; e postura favorável às mudanças.

A partir dessa abordagem, foi possível identificar heterogeneidade quanto à linguagem utilizada e quanto conhecimento sobre os conceitos em gerenciamento de projetos. Apesar da importância dada pela alta administração ao gerenciamento, conceitos fundamentais ainda careciam de uma maior difusão entre os envolvidos. Essa característica reflete a própria metodologia de projetos da empresa, na medida em que a descentralização no gerenciamento dos empreendimentos, associado a uma estrutura organizacional funcional, leva as áreas a adotarem metodologias próprias. Possivelmente, a adoção de uma metodologia única para o gerenciamento de projetos em perecíveis, com conceitos e práticas difundidas, poderia elevar o nível de maturidade da empresa a patamares mais condizentes com suas necessidades. Como dito na introdução deste trabalho, a empresa pesquisada gerencia simultaneamente empreendimentos de diferentes níveis de complexidade, e o uso de uma metodologia única e amplamente difundida poderia melhorar a comunicação, padronizar processos e aumentar a eficiência dos projetos atuais e futuros.

6. Considerações finais

Este artigo se propôs a descrever e analisar a maneira pela qual a empresa gerenciou o desenvolvimento e a implantação de projetos voltados à melhoria do abastecimento, tomando como referência o guia PMBOK. Também foram descritas as principais barreiras encontradas e as ações adotadas para minimizá-las e/ou transpô-las. Finalmente, procurou-se determinar de forma subjetiva seu nível de maturidade nessa prática.

O programa, ou conjunto de projetos, estava baseado numa interdependência na condução de subprojetos de melhoria em diferentes departamentos. Pode-se detectar nos projetos características predominantes: uma grande contribuição para os fornecedores, por comunicar ao setor produtivo demanda do mercado consumidor quanto à qualidade de produtos e processos envolvidos no abastecimento; a comunicação das estratégias para o desenvolvimento da categoria; e a importância da integração entre as áreas e agentes envolvidos no abastecimento para o sucesso dos projetos. No entanto, não foi detectado nenhum método estruturado e difundido para coordenar as diversas atividades executadas, de forma a garantir os objetivos estabelecidos pela diretoria

Quanto à sua implantação, as mudanças de impacto direto no abastecimento viram-se dificultadas pela pouca informatização e indisponibilidade de dados gerais de suprimentos. Apesar do alto nível de informatização da empresa, a pouca agilidade por parte da equipe da área de TI envolvida no programa de melhoria causou conflitos entre departamentos e dificultou ações de melhoria junto à base fornecedora, comprometendo objetivos e prazos. A dinâmica do setor varejista coloca para as empresas desse setor a necessidade de inovação constante em produtos e processos, abrangendo parceiros comerciais e processos internos. O conjunto de empreendimentos coordenados pelo varejo carece de metodologias que garantam a eficiência necessária e o atendimento às expectativas dos principais agentes envolvidos, os *stakeholders*. O uso de diferentes técnicas e ferramentas por parte dos departamentos é um obstáculo a ser transposto neste sentido.

No caso específico da empresa pesquisada, recorrer a uma consultoria externa foi uma maneira encontrada para permitir a gestão integrada dos projetos, mas não elimina a necessidade de haver, internamente, pessoal qualificado e com competências nessa área. Deficiências na implantação e no controle dos projetos podem ser minimizadas se a equipe dispusesse de pessoal qualificado. Parece claro supor que capacitar agentes internos, para formar uma equipe coesa e dedicada ao gerenciamento de projetos, é um passo importante para a definição e difusão de uma metodologia de gerenciamento. Isso daria suporte para uma futura implantação de um escritório de projetos e para o avanço na maturidade. A necessidade de empresa, a quantidade e a complexidade de empreendimentos gerenciados simultaneamente justifica ações nesta direção.

7. Referências

- ALVES, J. Metodologia de Projetos. In: Curso de Processos Industriais. Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia – Unidade de Camaçari. Janeiro, 2006.
- AZEVEDO, P.F. Comercialização de Produtos Agroindustriais. In: BATALHA et al. (2007). Gestão Agroindustrial. 2º ed.. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007, p.64-99.
- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA et al. (2007). Gestão Agroindustrial. 2º ed.. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007, p.23-63.
- BOUER, R., CARVALHO, M.M. Metodologia Singular de Gestão de Projetos: suficiente para a maturidade em gestão de projetos? Revista Produção, v.15, n°3, p.347-361, set/dez 2005.
- CARVALHO, M.M; LAURINDO, F.J.B.;PESSÔA, M.S.P. Information Technology Project Management to achieve efficiency in Brazilian Companies. In: KAMEL, Sherif. (Org.). Managing Globally with Information Technology. Hershey, p. 260-271, 2003.

- CHRISTOPHER, M.** Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos –estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. Editora Pioneira, São Paulo, p.240, 2001.
- HELDMAN, K.** Gerência de Projetos: guia oficial para exame do PMI. 3º ed., Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006, 529p.
- KERZNER, H.** Applied Project Management Best Practices on Implementation. John Wiley & Sons, USA, 2000.
- KING, W.R.** The Role of Projects in the Implementation of Business Strategy. In: **CLELAND, D. I.; KING, W, R.** Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.
- MATURIDADE BRASIL 2005.** In.: Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos – Relatório Anual 2005. Maturity by Project Category Model. www.maturityresearch.com. Acesso em agosto de 2008.
- MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL (MIN).** Frutifatos – Informação para a fruticultura irrigada. Secretaria de Infra-Estrutura Hídrica, v.2, n.2, junho de 2002.
- PARENTE, J.** Varejo no Brasil – Gestão e Estratégia. Editora Atlas, São Paulo, p.388, 2000.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** A Guide to the Project Management Body of Knowledge – **PMBOK** Guide. Pennsylvania, USA : Project Management Institute, 2000.
- RABECHINI, R.Jr., CARVALHO, M.M., LAURINDO, F.J.B.** Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. Revista Produção v. 12 n. 2 2002.
- RABECHINI, R.Jr., CARVALHO, M.M.** Perfil das competências em equipes de Projetos. *RAE-eletrônica*, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.
- ROLDÃO, V.S.** Gestão de Projetos: uma perspectiva integrada. São Carlos, EdUFSCar, 2004, 220p.
- ROZENFELD, H., et al.** Gestão do Desenvolvimento de Produto: uma referência para melhoria do processo. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006. 542 p.
- VALIATI, C.A.** Gerenciamento de Projetos em Indústrias de Regime Permanente: Uma Proposta de Organização por Equipes Autônomas. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado – UFSC.