

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Maturidade e Sucesso em Projetos sob a Perspectiva do Binômio Fornecedor e Cliente

*Maturity and Success in Projects from the Perspective
if the Supplier and Customer Binomial*

Madurez y Éxito en Proyectos desde la Perspectiva del Binomio Proveedor y Cliente

Roque Rabechini Jr.¹

Sandra Müller²

André Racz³

Alexandre Campos Pinto Silva⁴

Recebido em 13 de outubro de 2009 / Aprovado em 25 de fevereiro de 2010

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Uma das preocupações que tem elevado a atenção de pesquisadores e profissionais de gestão nas empresas é a efetiva relação existente, no binômio fornecedor – cliente. Parece estar nos resultados dos projetos desenvolvidos, nessa via de mão dupla, o segredo do sucesso. Assim, quanto mais bem sucedidos forem os projetos que trafegam nessa via, em tese, melhor será a relação entre as partes. Entretanto, saber a exata capacidade em gerenciamento de projetos de ambas as partes é um desafio que pode ajudar a desvendar o entendimento deste fenômeno – caracterizado como sendo uma espécie de dueto da maturidade. Para entender como e quão é afinado esse dueto, este trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa em que foram

analisados 13 projetos, de 5 empresas, envolvidos no âmbito do binômio fornecedor – cliente. O estudo de múltiplos casos foi a opção escolhida para obter uma avaliação da maturidade das empresas em gerenciamento de projetos do referido binômio considerando-se os fatores internos de sucesso (custo, prazo e desempenho), bem como os fatores externos (utilidade, satisfação e eficácia). Como resultado foi possível verificar que, quanto maior a maturidade do fornecedor, maior a percepção de sucesso nos fatores internos, e quanto maior a maturidade do cliente, maior a percepção de sucesso nos fatores externos.

Palavras-chave: Maturidade em gerenciamento de projetos. Sucesso em projetos. Competências em gerenciamento de projetos.

1. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo, Escola Politécnica. Professor da Universidade Nove de Julho – UNINOVE [roquejr@usp.br]
Endereço do autor Av. Francisco Matarazzo, 612 – Prédio C, Água Branca São Paulo – SP Cep. 05001-100 – Brasil
2. MBA em Administração de Projetos na Fundação Instituto de Administração – FIA. [san_muller@hotmail.com]
3. MBA em Administração de Projetos na Fundação Instituto de Administração – FIA. [andre.racz@gmail.com]
4. MBA em Administração de Projetos na Fundação Instituto de Administração – FIA. [acps@terra.com.br]
Endereço dos autores: Rua José Alves da Cunha Lima, 172, São Paulo – SP Cep. 05360-050 – Brasil

ABSTRACT

One of the concerns that have accompanied the attention of business management researchers and professionals is the effective relationship in the binomial supplier – customer. The secret of a successful relationship seems to be in the results of projects developed in that two-way route. Thus, the most successful the projects that travel in this route are, in theory, the better the relationship between the parties. However, knowing the exact project management capacity from both sides is a challenge that can help unravel the understanding of this phenomenon – characterized as a kind of maturity duet. To understand how tuned is this duet of maturity in information technology project management this work presents the results of a research in which 13 projects were analyzed, involving 5 companies under the binomial supplier – customer. The multiple cases study approach was chosen to obtain the assessment of the project management maturity considering the both internal factors (cost, time and performance) and external factors of success (utility, satisfaction and effectiveness). As a result it was possible to verify that the greater the supplier maturity, the greater the success perception in internal factors, and the greater the customer maturity, the greater the success perception in external factors.

Key words: Project maturity. Success in projects. Managing projects competencies.

RESUMEN

Una de las preocupaciones que aumentó el interés de investigadores y los profesionales de gestión en las empresas es la efectiva relación que existe en el binomio proveedor – cliente. El secreto del éxito parece estar en los resultados de los proyectos desarrollados en esta vía de dos manos. Así, cuanto más éxito tengan los proyectos que por ella transitan, en teoría, mejor será la relación entre las partes. No obstante, saber la exacta capacidad de ambas partes para gestionar proyectos es un desafío que puede ayudar a elucidar este fenómeno – caracterizado como una especie de dueto de la madurez. Para entender cómo y cuánto este dueto

es afinado, este trabajo presenta el resultado de una investigación en la que se analizaron 13 proyectos, de 5 empresas, comprometidas con el ámbito del binomio proveedor – cliente. El estudio de múltiples casos fue la opción escogida para obtener una evaluación de la madurez de las empresas en la gestión de proyectos del referido binomio, se consideraron los factores internos de éxito (costo, plazo y rentabilidad) y también los factores externos (utilidad, satisfacción y eficacia). Fue posible comprobar que, cuanto mayor era la madurez del proveedor, mayor era la percepción de éxito en los factores internos, y cuanto mayor era la madurez del cliente, mayor era la percepción de éxito en los factores externos.

Palabras clave: Madurez en la gestión de proyectos. Éxito en proyectos. Competencias en la gestión de proyectos.

I INTRODUÇÃO

A preocupação com a consolidação de práticas gerenciais apropriadas visando a otimização de resultados tem gerado consideráveis investimentos por parte das organizações, principalmente aquelas que valorizam as atividades de inovação e de projetos. Esta preocupação é norteada por dois fatores importantes, um referente ao expressivo tamanho do mercado de projetos e outro aos baixos índices de sucesso verificados neste mercado.

Estima-se que o tamanho do mercado de projetos represente cerca de 25% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, o que significa algo em torno de US\$ 10 trilhões, segundo informações do *Project Management Institute* (PMI®), entidade americana, com mais de 40 anos de existência, voltada à disseminação das práticas e certificadora em gerenciamento de projetos. Nessa projeção, difundida em revistas especializadas no assunto no início dos anos 2000's, estima-se que ao redor do mundo 16,5 milhões de trabalhadores estejam envolvidos com atividades de projetos.

Quanto aos índices referentes aos resultados de empreendimentos, estudos (STANDISH GROUP, 2001) mostram que as variações de

sucesso correspondem a algo entre 16% a 28%. A pesquisa agrupou o resultado dos projetos em três modalidades: 1) sucesso – quando o projeto foi entregue no prazo, custo e com qualidade satisfeita pelo cliente; 2) fracasso – projetos abortados e, 3) sucesso parcial – quando o projeto terminou e foi entregue, mas seus indicadores de prazo, custo e qualidade foram indevidos. Em termos de valores envolvidos destaca-se que dos projetos cancelados antes de serem completados somaram-se US\$ 81 bilhões e dos projetos que tiveram algum tipo de problema (custo em 189% acima do previsto, por exemplo) acarretaram prejuízos em torno de US\$59 bilhões.

Neste cenário, parece que cada vez mais, os projetos tendem a crescer em importância para as organizações e, portanto, quanto mais alinhados estiverem aos negócios das empresas, certamente, mais vantagens estas obterão na competição (KING, 1983), principalmente quando há uma perspectiva de crise mundial de negócios.

Para entender o perfil das empresas brasileiras, um estudo realizado com 183 empresas (PMI-RIO, 2006) mostrou que o alinhamento estratégico como critério, é mais importante para avaliação de retorno de projetos. Ademais, verificou-se que 84% possuem metodologia em gerenciamento de projetos e que 72% apresentaram níveis consideráveis de maturidade (entre 2 e 3, numa escala de 1 a 5).

Em um mundo de rápidas mudanças o valor das atividades de projetos, de acordo com Shenhar e Dvir (2007) e Shenhar e Levy (1997), está crescendo constantemente. Os projetos estão sendo realizados atualmente, não só para o desenvolvimento de produtos ou para novas construções, mas também para a melhoria de produtos, distribuição de sistemas, criação / reengenharia de processos, iniciação de serviços, programação de software, campanhas de marketing e muitos outros que, de forma geral, estende-se e amplia-se ao ambiente externo da empresa, formando assim um sistema complexo de negócios que, como uma corrente, é composto de vários elos.

Um dos aspectos pouco referenciado pela literatura especializada no assunto, considerando-se este contexto e ambiente, refere-se à maturidade

entre empresas, cujo projeto é o elemento ou elo vinculador entre elas.

Esse trabalho veio no sentido de investigar a maturidade em gerenciamento de projetos entre empresas e dar elementos para a compreensão do binômio cliente x fornecedor. Seu objetivo residiu em descobrir qual a relação existente entre as maturidades de empresas clientes e fornecedoras e como essas afetam o desempenho de um projeto unificador das partes. Para atingir este objetivo uma questão de pesquisa foi traçada: como se constitui o enquadramento dos projetos de sucesso considerando-se a maturidade, do cliente e do fornecedor?

Utilizando-se de uma abordagem de estudo de múltiplos casos, realizados com 5 empresas fornecedoras x clientes interessadas em tecnologia, foram investigados 13 projetos em diversas áreas. As empresas analisadas apresentaram distintos graus de maturidade em gerenciamento de projetos.

A pesquisa, realizada entre 2007 e 2008, foi conduzida com gerentes de projetos das empresas fornecedoras x clientes cujo objeto de investigação foi o projeto. Foram examinados os resultados pelos fatores internos de sucesso (custo, prazo e desempenho do produto), bem como nos fatores externos (utilidade, satisfação e eficácia), através da aplicação de um questionário. Visando a comprovação das informações levantadas foram programadas e realizadas entrevistas com os gerentes dos projetos.

A organização deste estudo segue a seqüência de capítulos que tradicionalmente um trabalho desta natureza exige, ou seja, após esta introdução do problema e do tema que constituem o capítulo de abertura, apresenta-se uma revisão na literatura especializada sobre maturidade em gerenciamento de projetos. Foram abordados os principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, segundo um recorte evolutivo do assunto, bem como evidenciando as críticas observadas pela literatura.

No capítulo seguinte apresentaram-se os aspectos metodológicos adotados neste trabalho. A alternativa metodológica selecionada para poder entender o fenômeno da maturidade entre empresas fornecedoras x clientes foi o estudo de múltiplos casos.

Os resultados da pesquisa, assim, apresentam-se na seqüência observando-se as evidências de maturidade (ou imaturidade) presentes no binômio – fornecedor x cliente.

Uma vez apresentados os dados foram tecidas conclusões para se poder, então, fechar a argumentação do estudo.

2 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: O QUE DIZ A LITERATURA ESPECIALIZADA

As fronteiras do gerenciamento de projetos nas organizações, sob a perspectiva dos modelos de maturidade (CARVALHO; RABECHINI JÚNIOR, 2005; KERZNER, 2005, 2006; PMI, 2003; RABECHINI JÚNIOR; PESSOA, 2005) têm sido apresentadas, mas pouco debatidas nas instâncias acadêmicas. A linha reta que vai da imaturidade à maturidade é adotada pelas organizações, quando rumam à direção do gerenciamento de projetos, como prática gerencial possível. No entanto, o caminho da institucionalização é tortuoso e cheio de obstáculos. Segundo Carvalho e Rabechini Júnior (2005) os modelos de maturidade mais difundidos de maturidade são: *Capability Maturity Model (CMM)*, *Project Management Maturity Model (PMMM)*; *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Estes modelos mantêm coerência em seus pontos fundamentais e complementam-se em alguns aspectos, havendo possibilidade de mútua sinergia. Há também diferenças importantes, sobretudo no grau de abstração e questões de nomenclatura.

Especificamente, os modelos atuais, de certa forma, são paradoxais, de um lado prescritivos, pois apontam para possíveis carências das organizações em gerenciamento de projetos, mas, de outro, genéricos, enfatizando os diagnósticos que, via de regra, determinam o nível de maturidade das organizações, muitas vezes sem levar em conta as peculiaridades existentes e, primordialmente, sem integrar ações que aumentem as competências necessárias às boas práticas de gerenciamento de projetos.

Investir na adoção de maturidade em gerenciamento de projetos está sendo uma preocupação

estratégica, nas diversas lideranças empresariais. Isto pode ser percebido pelo crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos. As instituições, preocupadas em disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos e promover a profissão do gerente de projetos se expandem.

A exploração dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos tem seguido, invariavelmente, o conceito de crescimento evolutivo, hoje amplamente divulgado através do *Capability Maturity Model (CMM)* desenvolvido pelo *Software Engineering Institute (PAULK, 1998)*. Um dos primeiros autores na área de gerenciamento de projetos a tratar do assunto foi Kerzner (2006) que propôs cinco níveis de desenvolvimento de competências para que as empresas alcancem a excelência. O primeiro nível – linguagem comum – é aquele em que a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos como metodologia útil para atingir sucesso em projetos. Nesse nível, em geral a organização sente a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico na disciplina, com condições, ao menos para estabelecer uma terminologia. O segundo nível proposto – processos comuns – refere-se ao reconhecimento da organização sobre a necessidade de estabelecimento de processos comuns para projetos. Tais processos visam permitir que se faça a repetição dos fatores de sucesso obtidos de um projeto para todos os outros na organização. O nível três – metodologia singular – é quando a organização reconhece a possibilidade de obter sinergia dada a combinação de várias metodologias dentro de uma única, sendo que seu eixo central é o gerenciamento de projetos. O quarto nível – Benchmarking – é formado por um processo contínuo de comparação, das práticas de gerenciamento de projetos, desenvolvida por uma organização com as concorrentes. O objetivo desta fase é a obtenção de informações que ajudem a organização a melhorar seu desempenho. Finalmente, no último nível – 5, do melhoramento contínuo – é aproveitada a informação aprendida advinda do nível anterior para implementar as mudanças necessárias visando o melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos.

Além de Kerzner (2006), outros autores (DINSMORE, 1999; IBBS; KWAK, 2000), incluindo experiências com empresas de consultoria, preocupam-se em entender o processo de maturidade nas organizações.

Na esteira dos estudos inerentes a maturidade o PMI (2003) elaborou um padrão, denominado *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3).

Além de estabelecer níveis de maturidade, três domínios de gerenciamento foram abordados: projetos, programas e portfólio. Nesse contexto, por tratar também de programas e portfólios, o OPM3 busca não só o resultado dos projetos, mas também o alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional. Além do mais, busca a obtenção de maturidade através do uso de boas práticas (*Best Practices*) reconhecidas pela indústria para atingir um determinado objetivo. Para cada boa prática, associam-se competências organizacionais (*capability*) e para ela os resultados (*outcome*) tangíveis ou intangíveis desejados de sua aplicação, bem com os indicadores (*KPI*) quantitativos ou qualitativos que mostram se um resultado foi atingido.

Um dos trabalhos bastante conhecido no âmbito da disciplina gerenciamento de projetos foi desenvolvido por Ibbs e Kwak (2000) que, além de propor um modelo de maturidade (*Berkeley Project Management Process Maturity Model*), pesquisaram a correlação com resultados de projetos em termos de índices quantitativos de cronograma e custo. O estudo fez um levantamento de informações de gerenciamento e desempenho de projetos em quatro setores distintos. Como resultado, foi possível entender a relação da maturidade da organização e os desempenhos obtidos nos projetos. Em termos de sucesso, apenas as métricas relativas ao cronograma e aos custos foram examinadas. O desempenho foi examinado através do índice real versus planejado.

A relação entre as variáveis obtida por esse estudo, apesar de baixa, mostra que com maiores maturidades os índices de custo e cronograma decrescem de forma não linear (KWAK; IBBS, 2000).

Saindo dos modelos evolutivos, Rabechini Júnior (2003) propôs um modelo analítico de insti-

tucionalização de competências e maturidade em gerenciamento de projetos que considera três pilares conceituais básicos – estratégia, processos e efetivação da mudança. Esses pilares são a base às três camadas de competências envolvidas no gerenciamento de projetos – indivíduo, equipes e organização. O autor menciona que os passos para a maturidade em gerenciamento de projetos devem considerar: a) as camadas de desenvolvimento de competências (indivíduos, equipes e organização); b) as questões estratégicas e; c) os fatores críticos de sucesso. Estes elementos devem constituir uma perspectiva estruturada, através do delineamento de estratégias, processos e efetivação das mudanças.

Usando os pilares de estratégia e processos como indicadores é possível criar uma matriz de maturidade com quatro cenários específicos.

Esses cenários são: iniciante, no qual existe pouca competência e maturidade em todas as dimensões; intuitivo, no qual os indicadores de estratégia atingem níveis consideráveis de atendimento; desalinhado, no qual os indicadores de processo têm elevados níveis de atendimento e maduro, no qual são atendidos tanto os indicadores de estratégia quanto de processo.

Pinto e Slevin (1988) criaram um modelo de análise dos fatores de sucesso para projetos, com foco em duas dimensões: sucesso para o projeto – fatores internos – e, para seu cliente – fatores externos.

Os fatores internos ao projeto, considerados como determinantes para seu sucesso foram: o tempo ou cronograma, o custo e o desempenho do produto gerado pelo projeto.

A condição de sucesso determinada para o fator tempo está relacionada ao cronograma do mesmo, ou seja, se o projeto está cumprindo ou cumprirá o cronograma. Com o fator custo, relaciona-se o orçamento do projeto, ou seja, a relação entre orçamento planejado com orçamento realizado. O fator desempenho, os autores definiram como guia a análise do produto gerado pelo projeto, ou seja, se o projeto que está sendo desenvolvido funciona ou se ainda estiver em desenvolvimento, a tendência é que este funcionará. Em essência, o fator desempenho se preocupa em

determinar se o projeto é a melhor alternativa possível de implementação e se é uma melhoria sobre o estado atual dos clientes.

Em contraste com os fatores externos, ou seja, para a dimensão dos clientes, os fatores de sucesso considerados pelos autores são utilidade, satisfação e eficácia.

No fator utilidade, o projeto terá sucesso se for ou estiver sendo utilizado pelos clientes, tendo ampla aceitação dos clientes finais a quem se destina o projeto, sem barreiras para sua adoção. O fator satisfação preocupa-se com a percepção do cliente final com o processo pelo qual o projeto é ou está sendo completo. Já o fator eficácia preocupa-se se o projeto em análise vai beneficiar diretamente os usuários, seja aumentando a eficiência ou a eficácia dos funcionários. Este último fator está diretamente relacionado com o resultado financeiro do produto do projeto e seu retorno para a empresa a quem o projeto se destina.

Pode-se afirmar, portanto, que os fatores internos referem-se às variáveis sobre as quais o gerente de projeto exerce controle direto e diário durante o desenvolvimento e início do projeto (tempo, custo e desempenho) enquanto os fatores externos se referem a um conjunto de variáveis sobre as quais o gerente tem apenas controle indireto e que estão relacionadas ao uso do projeto, como barreiras a sua adoção devido às mudanças culturais decorrentes do projeto, à satisfação do cliente com o andamento do projeto, como, por exemplo, sua participação nas decisões que nortearam o projeto, e ao impacto percebido na eficácia operacional, ou seja, ao retorno financeiro decorrente do projeto.

Um dos pontos ressaltados pelos autores em sua pesquisa foi a variação que a avaliação do sucesso tem de acordo com o momento em que se encontra o projeto no seu ciclo de vida.

A importância dos fatores externos, como necessidades e satisfação do cliente, aumenta ao longo do ciclo de vida do projeto. Os autores consideram fundamental que as avaliações do projeto sejam feitas de forma periódica para avaliar seu sucesso, em especial no início e durante a duração do projeto, no momento de sua instalação e após a mesma no período pós-instalação. Estas avaliações periódicas fornecerão um sistema de alerta rápido

para a identificação dos pontos de conflito e das áreas com potencial para problemas. Porém, ao longo do tempo a precisa determinação do sucesso final do projeto incide em sua maior parte nos fatores externos, relacionados à entrega das necessidades dos clientes.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

No intuito de dar resposta à questão de pesquisa inicialmente apresentada e entender os fenômenos a ela associados, optou-se, em termos metodológicos, por uma abordagem qualitativa. Na falta de uma amostragem de significância estatística, coube decidir pela abordagem de estudo de múltiplos casos. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

Estudos de casos podem ser unitários ou múltiplos, sendo que no estudo de múltiplos casos o desenho da pesquisa deve seguir um padrão de replicação ao invés de um padrão de amostras. Apenas quando o pesquisador não tiver acesso aos casos replicáveis, estará limitado ao estudo de um único caso.

Yin (2005) observou que a generalização de resultados é feita em relação à teoria aplicada sob a análise e não sobre a população em si. O uso de múltiplos casos reforça os resultados quando de fato demonstra a replicação do padrão de comportamento, aumenta a confiança na robustez da teoria aplicada aos casos.

Para Guedes (1997), o método, por si só, não pode oferecer a certeza da produção de conhecimentos relevantes. A relevância do conhecimento decorre da habilidade do pesquisador em criar e elaborar sua pesquisa, inclusive em utilizar determinados métodos para verificação de suas hipóteses. Aderente a isso uma questão de pesquisa deve ser formulada. Neste caso, vale a pena reeditar a questão de pesquisa: *como se constitui o enquadramento dos projetos de sucesso considerando-se a maturidade, do cliente e do fornecedor?*

E, para responder tal questão as seguintes proposições (BARROS; LEHFELD, 2000), foram formuladas:

- a) proposição 1: a maturidade do fornecedor exerce influência no desempenho dos projetos;
- b) proposição 2: os clientes e fornecedores têm visão similar de sucesso de projeto.

Buscou-se, neste estudo, delinear um levantamento de dados em função da questão principal, bem como das proposições existentes considerando-se os modelos de análise de maturidade e sucesso, observados na revisão bibliográfica. Neste sentido, planejou-se, como resultado obter um quadro teórico descritivo / aplicativo do fenômeno estudado com base no estudo qualitativo multicase (ESENHARDT, 1989).

O objetivo da pesquisa, portanto, foi entender os aspectos relevantes existentes entre a maturidade e sucesso no desempenho de projetos desenvolvidos no âmbito de fornecedores e clientes de serviços de consultoria tecnológica.

Um modelo conceitual, apresentado na figura 1, foi desenhado para atingir o objetivo.

Baseado no modelo metodológico proposto os procedimentos de pesquisa obedeceram aos seguintes passos:

- a) revisão da literatura sobre o campo de estudos de maturidade e competências em gerenciamento de projetos;
- b) elaboração de um instrumento de levantamento de dados – contendo vinte e sete questões, com respostas variando segundo uma escala *Likert* de 5 níveis: 1 – discordo muito; 2 – discordo; 3 – neutro; 4 – concordo; 5 – concordo muito. Tal escala foi utilizada em todo o questionário, exceto nas questões 1 e 2, relacionadas a itens quantitativos de tempo e custo do projeto em análise. O questionário foi dividido em três partes, a primeira, confidencial, sobre qualificação do projeto, a segunda sobre o sucesso e a terceira sobre a maturidade da empresa;
- c) pré-testes foram realizados e os acertos subsequentes foram incorporados;
- d) seleção de empresas fornecedoras e clientes com seus devidos projetos;
- e) contato e identificação dos respondentes – enviados aos pares, um para o gerente do

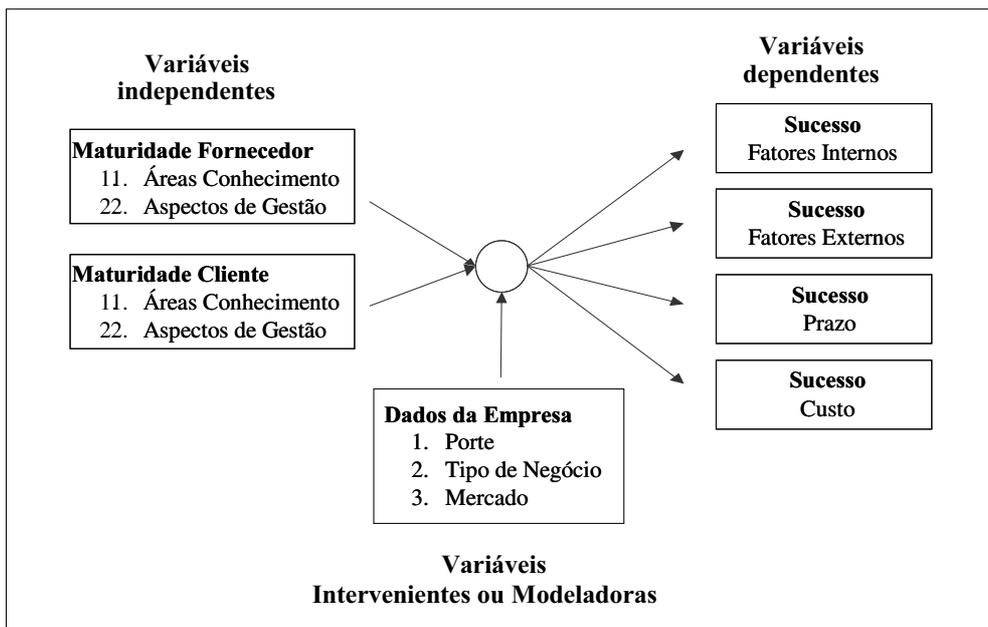


Figura 1 – Modelo Conceitual de Pesquisa.

- projeto da empresa fornecedora e outro para o gerente do projeto da empresa cliente do serviço;
- f) aplicação de questionários;
 - g) desenvolvimento e validação de um diagnóstico baseados nas entrevistas;
 - h) desenvolvimento da análise;
 - i) fechamento.

Vale a pena ressaltar que em termos da amostra algumas limitações relevantes foram consideradas importantes:

- a) a quantidade de entrevistas analisadas não obedeceu a critérios de definição de grupo amostral, foram tratadas todas as respostas recebidas;
- b) composta através de contatos de empresas fornecedoras (todos os convites de pesquisas foram enviados através dos gerentes das empresas fornecedores para gerentes de projeto das empresas clientes);
- c) os projetos tiveram em comum a característica de serem do tipo preço fechado, sendo responsabilidade do fornecedor a gestão de seus recursos;
- d) os projetos selecionados foram de tecnologia ou de gestão de processos com foco em tecnologia, por exemplo, análise de processos, implantação de sistemas, consultoria em sistemas ou implantação de serviços de suporte a sistemas;

- e) os projetos estavam finalizados, no momento da pesquisa, para que pudessem ser analisados também os fatores de sucesso do produto do projeto. Não houve um critério de tempo de finalização, sendo que o projeto mais antigo tem cerca de doze meses de término e o mais recente, dois meses.

A análise baseou-se nas informações qualitativas consolidadas na pesquisa, em relação a quatro fatores levantados a partir de uma escala *Likert*: maturidade do fornecedor, maturidade do cliente, sucesso do fornecedor e sucesso do cliente. Para proceder a análise, para cada fator, traduziu-se a escala em informações percentuais, correspondendo, por exemplo, a uma avaliação de nível 5 na escala *Likert* a 100%.

O objetivo desta transformação foi facilitar o entendimento dos dados levantados. Nesta linha de raciocínio os autores, baseados nas referências bibliográficas, decidiram adotar três faixas de avaliação. Tanto para maturidade quanto para o sucesso, considerou-se nível alto quando a avaliação indicasse acima de 80%. Nos casos cujas opiniões dos entrevistados revelassem valor menor que 70% foi considerado baixo o nível percebido. E o intervalo entre estes percentuais foi considerado, para efeitos desta análise, intermediário ou médio. Desta forma convencionou-se nesta pesquisa que uma empresa é madura em gerenciamento de projetos somente quando ela obtém

Empresa	Ramo de atividade da empresa	Projetos associados
A	Software em projetos para clientes de médio e grande porte em diversas indústrias.	Projeto 1 – automotivo Projeto 2 – telecomunicações
B	Produtos e serviços de tecnologia	Projeto 3 – agro-negócio Projeto 4 – finanças Projeto 5 – software
C	Mapeamento e melhoria de processos	Projeto 6 – oil & gás Projeto 7 – distribuição energia Projeto 8 – financeiro Projeto 9 – mineração
D	Software, consultoria de negócios / processos.	Projeto 10 – setor gráfico
E	Software e consultoria de modelagem de processos, customização de sistemas e serviços correlatos.	Projeto 11 – secretaria de governo Projeto 12 – agência reguladora Projeto 13 – serviços públicos

Quadro 1 – Empresas fornecedoras e projetos clientes.

uma avaliação acima de 70%. Nos casos em que a avaliação foi acima de 80% considerou-se que a empresa tem alta maturidade. O mesmo critério foi utilizado para os resultados. Assim, por exemplo, alto sucesso é quando o projeto consegue uma avaliação acima de 80%,

Uma vez apresentados os resultados obedecendo aos intervalos propostos, organizou-se uma avaliação agregada dos dados em que as variações de maturidade e sucesso pudessem ser discutidas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa envolveu cinco empresas selecionadas de forma não-aleatória, cuja característica comum foi a capacidade, de todas, em desenvolver projetos, verificando-se assim a existência

da relação do binômio fornecedor – cliente. As empresas fornecedoras que fazem parte desta pesquisa e seus projetos associados são apresentadas no Quadro 1.

As cinco empresas apresentadas foram fornecedoras de 13 projetos, objeto de investigação desta pesquisa. Através deles foi registrada a opinião dos entrevistados sobre maturidade e sucesso do ponto de vista do fornecedor e do cliente. Obedecendo às faixas de avaliação estabelecidas na metodologia, uma síntese das informações sobre essa avaliação está apresentada no Quadro 2.

O projeto 1, segundo a opinião dos entrevistados, mesmo apresentando maturidade baixa do ponto de vista do fornecedor e intermediária do cliente, foi classificado com alto nível de sucesso. O sucesso analisado pelo fornecedor foi alto para todos os quesitos, merecendo destaque dos fatores

Projeto / Empresa	Caracterização	Avaliação			
		Fornecedor		Cliente	
			S	M	S
Projeto 1 (A) Automotivo /	Evolução de sistema para cliente do ramo automotivo, focado no relacionamento entre as concessionárias e a montadora.	●	●	●	●
Projeto 2 (A) Telecomunicações	Automação da recepção de documentos fiscais para uma empresa do ramo de telecomunicação – alta complexidade.	●	●	●	●
Projeto 3 (B) Agro-negócio	Transição de <i>outsourcing</i> de infra-estrutura de TI para uma empresa de agro-negócio. Migrações consideradas delicadas.	●	●	●	●
Projeto 4 (B) Finanças	Transição de <i>outsourcing</i> de infra-estrutura de TI – alta dependência do cliente para definições.	●	●	●	●
Projeto 5 (B) Software	Transição de <i>outsourcing</i> de infra-estrutura de TI – alta dependência do cliente para definições.	●	●	●	●
Projeto 6 (C) Oil & gás	Consultoria para desenvolvimento de <i>business blueprint</i> para implantação de ERP - alta dependência do cliente.	●	●	●	●
Projeto 7 (C) Distribuição energia	Arquitetura de sistemas e implantação de mudança, com prazo restrito a 3 meses.	●	●	●	●
Projeto 8 (C) Financeiro	<i>Roll out</i> mundial da empresa em arquitetura empresarial e modelagem de sistemas.	●	●	●	●
Projeto 9 (C) Mineração	Arquitetura empresarial com escopo complexo.	●	●	●	●
Projeto 10 (D) Setor gráfico	Desenvolvimento do sistema de emissão de novas carteiras de habilitação e de identidade.	●	●	●	●
Projeto 11 (E) Secretaria governo	Consultoria em modelagem e melhoria de processos.	●	●	●	●
Projeto 12 (E) Agência reguladora	Consultoria em modelagem e melhoria de processos.	●	●	●	●
Projeto 13 (E) Serviços públicos	Consultoria em modelagem e melhoria de processos, sem nenhuma característica técnica especial.	●	●	●	●

Legenda da avaliação

Baixa: ●

Intermediária: ●

Alta: ●

M: Maturidade

S: Sucesso

Quadro 2 – Projetos clientes.

internos a avaliação da gestão dos tempos e cronograma e, dos fatores externos, utilidade. Na análise do cliente a avaliação do sucesso também foi alta, em todos os fatores, exceto no custo, que teve a menor nota. Segundo o entrevistado o cliente ressaltou que sua equipe investiu mais tempo do que o previsto na homologação e testes do software entregue, e esse foi o aumento de custo do projeto.

O projeto 2, conforme mostra a Quadro 2, apresentou avaliações muito baixas em todos os quesitos. A maturidade do fornecedor, por exemplo, segundo os entrevistados, teve poucos fatores com boas avaliações, entre eles, alinhamento do projeto à estratégia, aquisições, metodologia e gestão. Mas, mesmo com a presença dos fatores de alinhamento com a estratégia e escopo definido, o projeto foi mal avaliado devido ao fraco gerenciamento dos riscos. Segundo o entrevistado, eventos incertos não previstos pelo projeto ocorreram gerando impactos em seus custos e prazos. Isso foi percebido tanto pelo fornecedor quanto pelo cliente. Esta situação, talvez explique a baixa avaliação de sucesso tanto do fornecedor quanto do cliente.

O projeto 3, segundo a opinião dos entrevistados, apresentou uma avaliação da maturidade do fornecedor maior que a do cliente. Essa diferença fez com que os resultados de sucesso ficassem comprometidos na avaliação final. Segundo os entrevistados, alguns itens do escopo, como definição da migração dos sistemas e transferência de recursos (equipamentos, software, recursos humanos), que apresentavam uma dependência explícita do cliente, não foram devidamente desenvolvidos, dada sua baixa maturidade.

O projeto 4 também teve uma expressiva dependência do cliente para definição da migração dos sistemas e transferência de recursos (equipamentos, software, recursos humanos). A maturidade do fornecedor também foi entendida pelos entrevistados como alta. Mas, neste caso, isto se traduziu em sucesso do fornecedor, para os entrevistados. Este projeto, mesmo apresentando deficiências na maturidade em gerenciamento de projetos do ponto de vista do cliente, implicou em resultados regulares ou intermediários. Ou seja, talvez a forte maturidade verificada no fornecedor

inibiu a presença de fatores que favorecem o fracasso nos projetos. Por outro, lado a falta de maturidade percebida dos clientes pode ter inibido a chegada do projeto a um nível melhor de sucesso.

O projeto 5 apresentou altos resultados nas medidas de sucesso, mesmo apresentando alta dependência do cliente para definição da migração dos sistemas e transferência de recursos (equipamentos, software, recursos humanos). A maturidade teve uma avaliação considerada intermediária, por parte do fornecedor e baixa pelos clientes. Por parte do fornecedor percebeu-se que o fator de menor avaliação foi o fator *aquisições*, pois houve atraso na entrega dos equipamentos previstos na solução.

O projeto 6 teve, na opinião dos entrevistados, baixa maturidade tanto para o fornecedor quanto para o cliente. Destacam-se neste caso, que as maturidades em gerenciamento de riscos e comunicação foram as que apresentaram as menores avaliações. De acordo com os dados documentais da empresa, foi possível verificar a inexistência de uma metodologia de gerenciamento utilizada nestes projetos, principalmente ao que diz respeito à administração de riscos e comunicação. Com todas essas evidências, no entanto, os resultados tiveram avaliações que o posicionaram como intermediários.

A análise de maturidade do fornecedor no projeto 7 foi muito semelhante a do projeto 6, ou seja, baixa. O mesmo ocorrendo quando se trata do cliente. A percepção de sucesso do fornecedor no projeto 7 foi intermediária, mas alta quando se tratou do cliente. Como ocorreu no projeto 6, um escopo mal definido e riscos não avaliados e não acompanhados levaram a um aumento de custo, que refletiu no orçamento do fornecedor. O mesmo cenário se repetiu, ou seja, a mescla de falhas, na definição de escopo, na administração de risco em projeto de preço fechado e, a existência de muitas contratuais por atraso, levou o fornecedor a ampliar a quantidade de recursos no projeto para garantir o prazo, com um incremento significativo de custo. Apesar de tais constatações, o sucesso declarado do ponto de vista do cliente foi alto, talvez porque ele não foi o responsável por pagamentos de nenhum custo adicional. Segundo

um dos entrevistados “a empresa absorveu o custo: nada foi repassado para o cliente”.

O projeto 8 teve um aspecto curioso, visto que a opinião sobre o sucesso, tanto do ponto de vista dos fornecedores quanto dos clientes, apresentou avaliação alta, embora a opinião sobre a maturidade foi baixa e média, respectivamente para fornecedor e cliente. Resultado da avaliação da maturidade do fornecedor similar aos projetos 6 e 7 da mesma empresa C, o projeto 8 teve, também, uma avaliação prejudicada pela carência de administração nas áreas de riscos e comunicação. O sucesso atribuído ao projeto 8 pode ter ocorrido pela classificação da maturidade do cliente como intermediária, complementando, neste caso, as lacunas de maturidade do fornecedor. Isto foi percebido pelas afirmações de um dos entrevistados sobre a adaptação do fornecedor à metodologia do cliente. Neste caso a maturidade intermediária do cliente influenciou a medida do sucesso em todos os seus critérios.

A maturidade do fornecedor para o projeto 9 completa as avaliações dos projetos da empresa C. O respondente deste projeto foi o mesmo do projeto 8 e como eles ocorreram em espaço de tempos próximos, a maturidade do fornecedor permaneceu a mesma, coerentemente. Em termos da maturidade do cliente a avaliação foi maturidade média.

Neste caso, diferentemente do anterior, a média maturidade do ponto de vista do cliente não foi suficiente para se constatarem resultados que levassem a uma avaliação média ou alta. Os resultados apontam para insucesso, considerando-se os critérios internos (cronograma, custos e eficiência no gerenciamento do projeto), na avaliação do fornecedor, e três notas baixas por parte do cliente. Alguns itens que foram bem avaliados foram suficientes para tirar a avaliação caracterizada como insucesso. Os itens que apresentaram boa avaliação correspondem aos fatores externos, entre eles, a gestão de portfólio e o alinhamento de projetos a estratégia da empresa.

O projeto 10 apresentou os menores índices de todas as avaliações. O projeto, que incluiu desenvolvimento do sistema de emissão de novas carteiras de habilitação e de identidade; padroni-

zação e integralização de apresentações externas e internas e; criação e desenvolvimento da *web site* teve, na análise do fornecedor, valores baixos principalmente nos quesitos de custo, riscos e comunicação.

Na análise da maturidade da empresa cliente os quesitos aquisições e alinhamento do projeto à estratégia foram os únicos quesitos que tiveram notas com avaliação considerável.

O projeto 11 de consultoria em modelagem e melhoria de processos apresentou a análise de maturidade por parte do fornecedor e do cliente como baixa. Mesmo com avaliações de baixa maturidade alguns itens tiveram boa avaliação. Foram: a existência e uso da própria metodologia, custo e RH. Outro ponto relevante foi referente, as habilidades individuais dos gerentes, o que demonstra a qualificação dos indivíduos na empresa fornecedora. Através de avaliação em documentos foi possível verificar a existência de uma metodologia de gerenciamento. Mas pelo seu estágio inicial de desenvolvimento apresenta limitações, que impediram uma melhor avaliação.

A análise de maturidade por parte do cliente foi feita também pelo gerente do projeto e foi considerada baixa. O cliente aceitou durante o projeto o uso da metodologia do fornecedor, todos os modelos de documentos do projeto são exatamente os modelos do fornecedor, com logos e cores do cliente. A única demanda específica do cliente foi o uso de normas de qualidade próprias, o que aumentou a avaliação referente ao quesito qualidade.

O entendimento do sucesso do projeto 11 requer análise dos critérios qualitativos e quantitativos em conjunto, além de clara pesquisa do contexto do projeto. Nas análises qualitativas teve-se sucesso em todos os seus critérios, tanto da parte do cliente quanto do fornecedor. No entanto comparado com as análises de prazos e custos realizados / planejados percebe-se uma variação significativa de custos e prazos. Este projeto teve rodadas de negociações de prazos e custos em relação ao seu plano inicial, estas rodadas ocorreram no final de sua primeira etapa. Este aumento, como esperado, foi interpretado de maneira leniente pelos entrevistados.

O projeto 12 apresentou uma maturidade considerada intermediária tanto do ponto de vista dos fornecedores quanto dos clientes. O entrevistado no projeto 12 foi um patrocinador do projeto, que atuou pouco, de forma esporádica em sua gestão. Foi o diretor de consultoria da empresa E, que possui conhecimento teórico e prático sobre o tema gestão de projetos e teve uma posição forte de autocrítica no âmbito do projeto e expressou isso em entrevistas posteriores. Suas respostas, neste sentido, apontaram para os pontos fracos em gerenciamento dos tempos, de riscos e portfólio e, como pontos fortes em gestão, metodologia e aquisições. A maturidade do cliente foi baixa e, sua menor avaliação deu-se à gestão de riscos, com mais foco nos critérios de escopo, prazo, custo, qualidade, RH e gestão. O projeto obteve sucesso intermediário na visão dos fornecedores e clientes.

Por fim, o projeto 13 apresentou baixa maturidade do fornecedor e baixa maturidade do cliente. As duas mudanças do gerente de projetos relatadas pelos entrevistados foram as principais causas de baixa avaliação de sucesso neste empreendimento. Este projeto por tornar-se desalinhado com as estratégias do cliente teve avaliação condizente com este histórico. Os resultados do projeto 13 foram avaliados com notas baixas em todos os critérios.

De acordo com a relação dos treze projetos apresentados na Quadro 2, foi possível notar que, na opinião dos entrevistados, a empresa fornecedora detentora de maior maturidade foi a empresa B. No entanto, os casos de sucesso foram identi-

ficados por empresas em que a maturidade não foi, na opinião dos entrevistados, tão alta. Casos estes envolvendo as empresas A, B e C.

Por outro lado os projetos 2, 10 e 13 obtiveram as piores avaliações seja de maturidade seja de sucesso, tanto do fornecedor como dos clientes.

As avaliações da maturidade e do sucesso feitas a partir dos treze projetos apresentaram variações do ponto de vista da pesquisa. As opiniões foram mais divergentes quando se tratou da maturidade. A avaliação de tais distorções corresponde a diferença de opinião entre a maturidade do fornecedor pela a maturidade do cliente. De forma geral, foi possível perceber que essa variação chegou ao pico de 30% – caso do projeto 3 desenvolvido pela empresa B. A maioria dos projetos (seis deles) teve uma variação entre 10% a 20%. Quatro projetos tiveram avaliações abaixo de 10%, ou seja, opiniões próximas em relação a maturidade do fornecedor comparada a maturidade do cliente. A Figura 2 mostra as variações tanto da maturidade quanto do sucesso.

Em termos de sucesso nota-se que as opiniões foram mais convergentes. A grande maioria dos projetos – 11 deles – apresentou uma variação igual ou abaixo de 10% nas opiniões dos entrevistados. Três deles não apresentaram diferenças de opiniões.

Examinando as variações apresentadas fica claro que as opiniões em relação ao sucesso são mais aceitáveis que as opiniões sobre a maturidade, considerando-se uma tolerância de 10%. No entanto, este fato não impede a realização de aná-

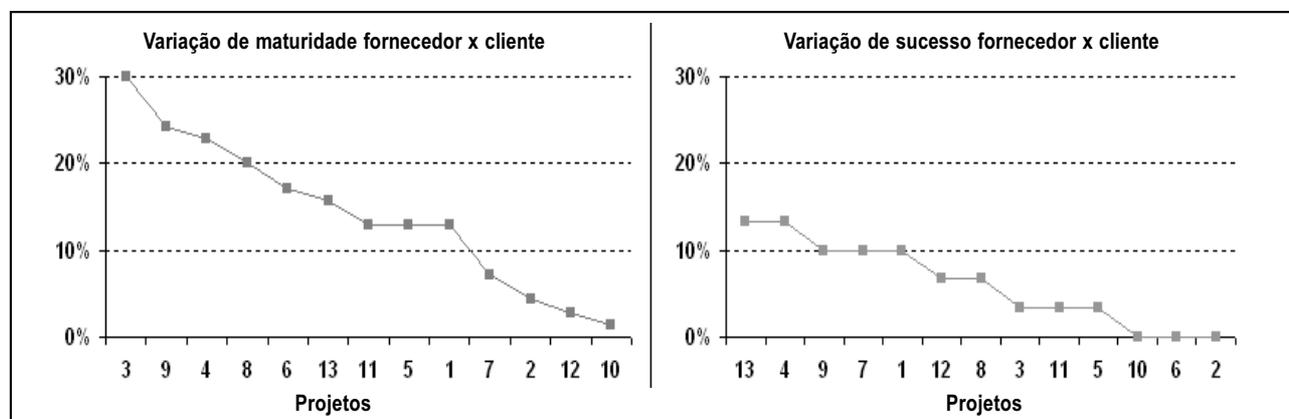


Figura 2 – Variações de opiniões: maturidade e sucesso.

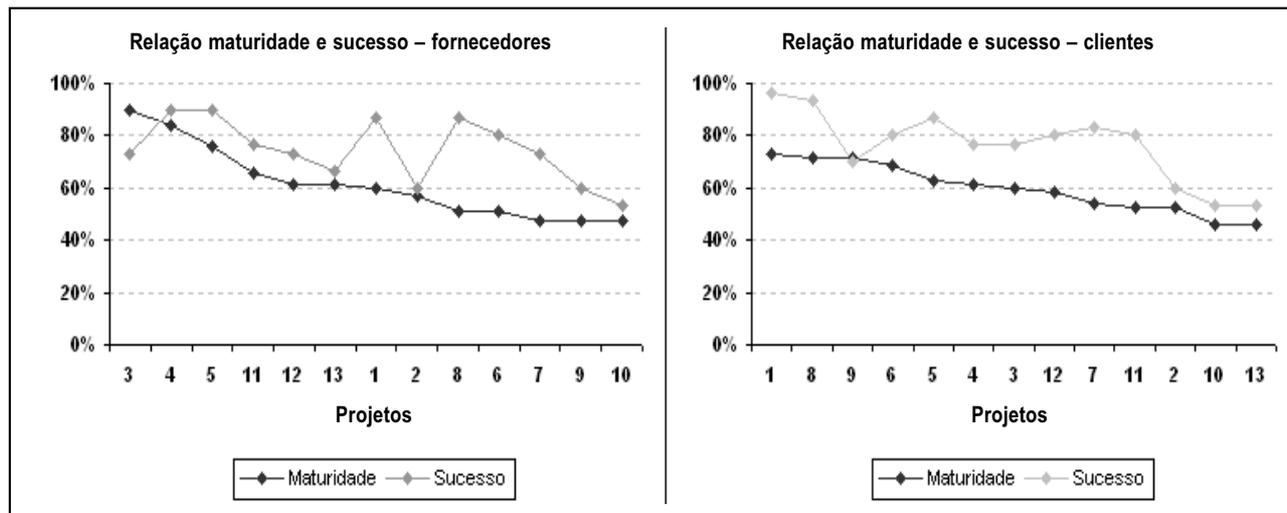


Figura 3 – Maturidade e sucesso.

lise da distribuição dos projetos, enquadrando-os conforme a relação maturidade x sucesso.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentados os resultados, cabe agora, fazer uma discussão dos dados agregados da pesquisa, bem como estabelecer suas relações e conexões com a base teórica referenciada.

As opiniões sobre maturidade e sucesso do ponto de vista dos projetos e suas relações aparecem

na Figura 3. Observa-se que tanto para fornecedor quanto para o cliente as opiniões sobre o sucesso são sempre maiores que a maturidade. Somente o projeto 3 teve uma avaliação de sucesso do fornecedor menor que sua maturidade.

Para poder entender melhor a relação do sucesso com as respectivas maturidades foi necessário calcular a média de sucesso dos fornecedores e clientes. Desta forma, o sucesso verificado nas avaliações poderá ser comparado, com as avaliações de maturidade dos fornecedores e dos clientes.

O resultado deste enquadramento mostrou que existem nove projetos considerados sucesso, mas, na verdade somente três deles (projetos 3, 4 e 5) obtiveram avaliação correspondente a empresas fornecedoras detentoras de média ou alta maturidade (Figura 4), segundo os entrevistados.

Dois dados podem ajudar a ilustrar a relação o caso de sucesso em projetos com maturidade em gerenciamento de projetos através do enquadramento proposto. Um deles se refere a inexistência de projetos com insucesso desenvolvidos por fornecedores maduros. Outro, ao contrário, é que existem projetos classificados como sucesso desenvolvido por empresas cuja opinião dos entrevistados revelou-se de baixa maturidade.

A avaliação comparativa pode ser feita também através do exame da maturidade do cliente em relação a opinião do sucesso do cliente. A Figura 5 mostra estes dados.

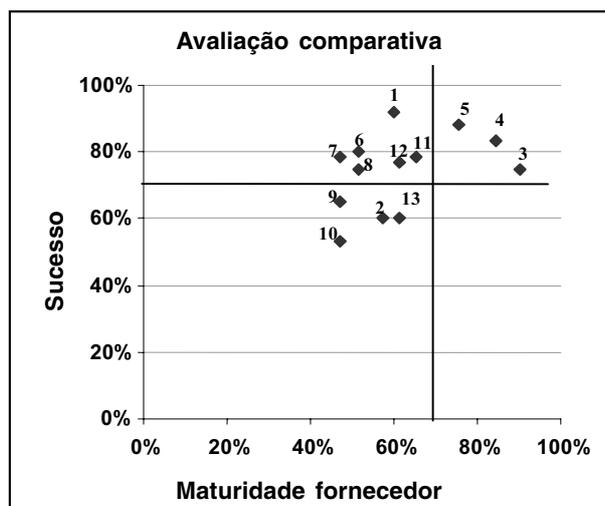


Figura 4 – Sucesso de projetos visto pelo cliente versus maturidade do fornecedor.

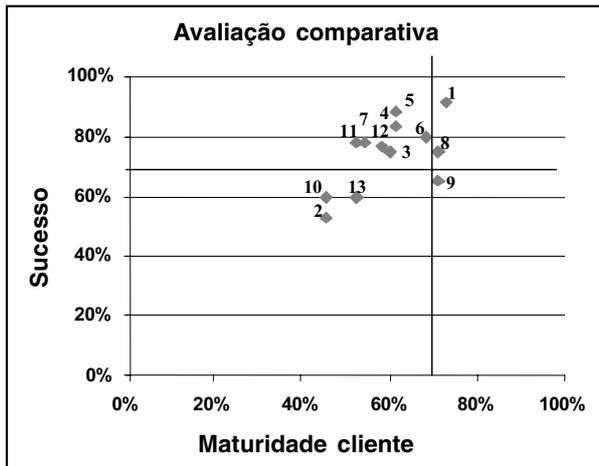


Figura 5 – Sucesso de projetos visto pelo cliente versus maturidade do cliente.

Fenômeno similar ocorre quando se compara a maturidade do cliente com a média do sucesso. No entanto, verifica-se a presença do projeto 9 no quadrante categorizado como insucesso. Ou seja, no conjunto de projetos desenvolvidos por empresas – clientes maduras, em termos de gerenciamento de projetos – apareceu um projeto cujos resultados, para os entrevistados representaram uma média menor que 70%.

Ainda neste caso foi possível identificar a existência de projetos, cuja opinião dos entrevistados, foi classificada de sucesso, no âmbito de empresas – clientes imaturas.

Pelas informações apresentadas pelas Figuras, 4 e 5, foi possível verificar a existência de quatro quadrantes que posicionaram os projetos de acordo com opiniões sobre maturidade e sucesso. Constatou-se, a partir daí, primeiro, que em ambos os casos o posicionamento em relação ao sucesso pouco se altera de uma figura para outra. Ou seja, os projetos cuja opinião dos entrevistados foi baixa em relação ao sucesso foram 2, 9, 10 e 13, sendo que o projeto 9 apresentou maturidade baixa do fornecedor e média do cliente.

Os outros projetos, todos se posicionaram acima da faixa considerado sucesso, sendo que os projetos 6, 7, 11 e 12, não apresentaram diferenças de posicionamento.

Não foi possível perceber, na amostra, que os projetos relacionados com empresas, de clien-

tes ou fornecedores, detentoras de maturidade em gerenciamento de projetos, gerem projetos com sucesso.

Estas evidências, por conseqüência, ajudam a entender como se constitui o enquadramento dos projetos, considerando-se a opinião dos entrevistados, sobre o sucesso e maturidade do cliente e fornecedor, e assim, responder a questão formulada no início deste trabalho.

Além da questão de pesquisa, útil para ajudar no entendimento do problema deste trabalho, proposições foram estabelecidas e que agora, vale a pena averigua-las.

A proposição 1 (a maturidade – do fornecedor e cliente – exerce influência no desempenho dos projetos) deve ser refutada, pois, como visto (ver Figura 5), verificou-se que há opiniões mostrando que há muitos projetos com altos índices de sucesso sem que fornecedores e ou clientes sejam considerados maduros na visão dos entrevistados. O que chama atenção nestes resultados encontrados é que há uma quantidade relevante de projetos de sucesso, atendendo em mais que 70% os quesitos de prazo, custo, alinhamento, entre outros, que foram gerados por empresas de baixa maturidade, tanto do ponto de vista do fornecedor quanto do cliente. A opinião sobre sucesso em projetos, neste caso, está desvinculada com a maturidade. Assim, apesar do sucesso apontado pelos entrevistados, os resultados não parecem ter sido construídos através das boas práticas.

Esta visão é compartilhada por Jiang et al. (2004) para quem, em linhas gerais as empresas têm tentado reduzir as falhas em projetos através de utilização de uso de boas práticas, no entanto ainda é pequena a percepção do sucesso.

Um dos motivos desta falta de correlação positiva pode ser que em alguns casos os projetos devem ser administrados com flexibilidade de metodologias e não só seguir um padrão. Vários autores evidenciam a necessidade de simplificar a gestão, em alguns contextos como o das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), por exemplo. A desburocratização dos métodos de gestão de projetos, neste sentido permitirá maior capacidade de reação (BECK et al., 2001; CHIN, 2004; HIGHSMITH, 2002; WINTER et al., 2006).

No entanto, há uma corrente relevante na literatura especializada no assunto que confronta tal visão. Há, para estes autores (DVIR et al., 1998; FORTUNE; WHITE, 2006; PINTO; SLEVEN, 1988, 1998; RABECHINI JÚNIOR, 2003), um consenso de que a adoção das práticas de gerenciamento de projetos e o desempenho dos projetos, são correlacionados.

A proposição 2 (os clientes e fornecedores têm visão similar de sucesso de projeto) pode ser aceita uma vez que foi possível verificar a existência de nove projetos (os mesmos) de sucesso, portanto a maioria, enumerados tanto pelos fornecedores quanto pelos clientes.

6 CONCLUSÃO

Para a conclusão deste trabalho retoma-se a questão chave formulada para essa pesquisa: como se constitui o enquadramento dos projetos de sucesso considerando-se a maturidade, do cliente e do fornecedor?

O enquadramento se deu pela composição das variáveis de maturidade (cliente e / ou fornecedor) com desempenho do projeto. Há, neste constructo quatro *frames*: 1) quadrante insucesso – em que, tanto a maturidade quanto a percepção do desempenho dos projetos foram baixo; 2) quadrante foco no desempenho com baixa maturidade; 3) quadrante foco na maturidade com baixo desempenho e, 4) quadrante sucesso – maturidade e desempenho.

A pesquisa mostrou que a maioria dos projetos se posicionou nos quadrantes 2 e 4, ou seja, segundo a opinião dos entrevistados, os projetos pesquisados foram sucesso mesmo nos casos em que as empresas não detinham maturidade em gerenciamento de projetos.

Em linhas gerais, a pesquisa mostrou que a variável sucesso é mais nitidamente percebida que a variável maturidade.

Não foi possível, contudo verificar se existe algum tipo de compensação por “tipo de maturidade”, ou seja, cliente com baixa maturidade e fornecedor com alta maturidade. As análises foram feitas com a maturidade média das empresas.

A análise dos resultados desta pesquisa mostrou que há uma similaridade com parte da literatura especializada no assunto, quando são tratadas questões de correlação positiva entre as variáveis – maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho. Este estudo mostrou que não há correlação, ou seja, há muitos projetos (nove) nesta amostra em que as empresas envolvidas – cliente e fornecedores – não eram portadoras de maturidade em gerenciamento de projetos, mas, os projetos avaliados obtiveram sucesso.

Uma vez estabelecido o enquadramento dos projetos analisados nesta pesquisa faz-se necessário refletir sobre as recomendações, tanto do ponto de vista acadêmico como em termos práticos visando os profissionais de gerenciamento de projetos.

Em termos acadêmicos é preciso investigar as causas e efeitos relacionados aos projetos desta natureza que apresentaram sucesso mesmo no âmbito das empresas de baixa maturidade. Esta averiguação pode se dar pela comparação dos papéis na gestão dos empreendimentos dos clientes e fornecedores – suas diferenças e similaridades. Estudos desta natureza poderão esclarecer tais dúvidas.

Do ponto de vista mais prático é possível propor uma análise na carteira de projetos já existente e buscar as causas de sucesso e fracasso. Em geral, recomenda-se a criação e manutenção de um banco de dados histórico de projetos. Neste sentido, os gerentes e membros de equipe poderão buscar alternativas gerenciais tanto dentro da disciplina gerenciamento de projetos quanto fora dela.

Uma recomendação complementar pode ser a de tentar ampliar a maturidade do time envolvido no projeto, independente das maturidades iniciais do cliente ou do fornecedor, sejam definindo-se claramente na etapa de iniciação qual a metodologia de referência, quais os modelos de documentos, quais os principais processos de gestão daquele projeto, seus patrocinadores, interessados. Enfim, criar dentro do projeto um núcleo de excelência. Esta recomendação é derivada do fato de que, nesta pesquisa, alguns projetos dentro de uma mesma empresa fornecedora foram melhores do que outros, e estes possuíam percepção de maturidade mais elevada.

Obviamente os resultados deste estudo são limitados por uma amostra específica que foi apresentada ao longo deste trabalho. Ademais, os resultados apresentados são exclusivos da análise restrita desta amostra, não sendo permitida a generalização de suas conclusões.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- BECK, K. et al. **Manifesto for agile software development**. 2001. Disponível em: <<http://www.agilemanifesto.org>>. Acesso em: 01 jan. 2007.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JÚNIOR, R. Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **RAUSP: Revista de administração**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 289-300, jul./set. 2005.
- CHIN, G. **Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements**. New York: Amacon, 2004.
- DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DVIR, D. et al. In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. **Research Policy**, Amsterdam, v. 27, n. 9, p. 915-935, Dec. 1998.
- ESENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 14, p. 522-550, Oct. 1989.
- FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a systems model. **International Journal of Project Management**, Kidlington, v. 24, n. 1, p. 53-65, Jan. 2006.
- GUEDES, E. M. **Curso de metodologia científica**. Curitiba: HD, 1997.
- HIGHSMITH, J. **Agile software development ecosystems**. Boston: Addison-Wesley, 2002.
- IBBS, C. W.; KWAK, Y. H. Assessing project management maturity. **Project Management Journal**, Drexel Hill, v. 31, n. 1, p. 32-43, Mar. 2000.
- JIANG, J. J. et al. An exploration of the relationship between software development process maturity and project performance. **Information and Management**, Amsterdam, v. 41, n. 3, p. 279-288, Jan. 2004.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. **Using the project management maturity model: strategic planning for project management**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- KING, W. R. The role of projects in the implementation of business strategy. In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Project management handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983. p. 129-139.
- KWAK, Y.; IBBS, C. W. Calculating project management's return on investment. **Project Management Journal**, Drexel Hill, v. 31, n. 2, p. 38-46, 2000.
- PAULK, M. C. et al. Capability maturity model, version 1.1. **IEEE Software**, Los Angeles, v. 10, n. 4, p. 18-27, July 1998.
- PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical success factors. In: PINTO, J. K. **Project management handbook**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. p. 356-398.
- _____; _____. Project success: definitions and measurement techniques. **Project Management Journal**, Sylva, v. 19, n. 1, p. 67-71, Feb. 1988.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do**

gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). Newtown Square, 2004.

_____. **Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation.** Newtown Square, 2003.

PMI-RIO – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE RIO DE JANEIRO. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos: Brasil.** 2006. Disponível em: <http://www.pmi.org.br/benchmarking/Benchmarking_GP_Brasil_2006_v3.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2007.

RABECHINI JÚNIOR, R. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada.** 274 f. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo,

_____; PESSÔA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 034-043, jan./abr. 2005.

SHENHAR, A. J.; LEVY, O. Mapping the dimensions of project success. **Project Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 05-13, June 1997.

_____; DVIR, D. Project management research: the challenge and opportunity. **Project Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 93-100, June 2007.

STANDISH GROUP. **Extreme chaos report.** 2001. Disponível em: <<http://www.standishgroup.com>>. Acesso em: 01 out. 2008.

WINTER, M. et al. Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 8, p. 638-649, Nov. 2006.

YIN, R. K. **Applications of case study research.** Beverly Hills: Sage Publishing, 2002.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Bookman, 2005.