



## Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos

Mario Henrique Trentim<sup>1</sup> (CBS, iPM Consult) – mario.trentim@ipmconsult.ca

Jordão Mazureka de Abreu<sup>3</sup> (FECILCAM) – jordao\_07@hotmail.com

Henrique Visibelli Lopes Mendonça<sup>2</sup> (FECILCAM) – henrique\_visibelli@hotmail.com

*Resumo: O presente trabalho pretende investigar a lacuna existente entre a execução e o planejamento nas organizações. As estatísticas demonstram que a maioria dos projetos e novos empreendimentos não resultam em sucesso. Por este motivo, uma metodologia eficiente de gerenciamento de projetos e portfólio traz vantagem competitiva no sentido de sucessos consistentes e repetíveis.*

*Palavras-chave: Gestão de Projetos; Gerenciamento de Riscos; Planejamento Estratégico.*

### 1. Introdução

Planejamento estratégico e gestão da qualidade já não são diferenciais para as empresas. Hoje a maioria das organizações possui capacidade de planejar um ano a frente, no mínimo; havendo inclusive organizações que têm planejamento de 3, 5 e até 10 anos ou mais. Além disso, as vantagens dos sistemas de gestão da qualidade já são conhecidas e muito foi implementado em várias empresas, sendo Seis Sigma a última fronteira nesta área.

Se nossas organizações possuem sistemas de gestão da qualidade e somos capazes de planejar estrategicamente, por que não estamos obtendo resultados bons? O renomado guru de administração, Ram Charan, nos dá a resposta: o problema está na execução. Líderes, como Jack Welch, já perceberam a dificuldade de colocar em prática, isto é, concretizar aquilo que foi planejado. Carlos Ghosn, em entrevista recente à revista HSM Management, afirma que 5% do sucesso é planejamento e 95% é execução apropriada do que foi planejado.

Considerando que o problema está na execução, temos duas perguntas essenciais a responder neste artigo: 1) quais os projetos que devem ser executados? 2) como esses projetos devem ser executados?

A primeira pergunta é respondida pela gestão de portfólio, diretamente ligada ao planejamento estratégico, mas em nível operacional. E a segunda pergunta é respondida pela metodologia de gerenciamento de projetos, em nível tático-operacional.

---

<sup>1</sup> Graduado em Engenharia Eletrônica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica. MBA em Administração Financeira e Contábil pela CBS – CEDEPE Business School. Certificado pelo Project Management Institute (PMP® , PMI-RMP®). Professor e coordenador do MBA em Gestão Empresarial e MBA Advanced em Gestão de Projetos do CEDEPE. Engenheiro do Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Consultor e sócio-diretor da iPM Consult. Áreas de atuação: Gestão de Projetos, Programas e Portfólio; Gerenciamento de Riscos; Planejamento Estratégico.

<sup>2</sup> Graduando em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão.

<sup>3</sup> Graduando em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão



## 2. Planejamento estratégico

### 2.1 Balanced scorecard e mapa estratégico

Balanced scorecard segundo KAPLAN E NORTON (1997, p. VIII) está organizado em torno de quatro perspectivas distintas:

- Financeira - qual desejo de nossos acionistas?
- Clientes - como queremos ser vistos pelos nossos clientes?
- Internos - em quais processos devemos ser excelentes?
- Inovação e aprendizado - quais Pessoas, qual clima organizacional e qual tecnologia devemos ter?

O balanced scorecard, portanto, reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

O planejamento estratégico leva à administração estratégica, que é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.

O mapa estratégico do balanced scorecard segundo KAPLAN E NORTON (2001, p. 81) explicita a hipótese da estratégia. Nele, cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências.

Portanto, Mapa estratégico é definido como uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia (KAPLAN E NORTON, 2001, p. 81).

### 2.2 Executando a estratégia

A grande maioria das organizações já entendeu a importância do planejamento estratégico e desenvolve atividades no sentido de prever cenários futuros, desenvolver planos e metas a serem atingidas para poderem sobreviver e se sobressair no ambiente de concorrência de hoje. Muitos esforços e recursos foram consignados à implantação de sistemas de gestão da qualidade, com vistas aos processos organizacionais e operacionais, para buscar eficiência e melhoria contínua.

Já sabemos que o Planejamento Estratégico define qual a missão da empresa, sua visão e estabelece metas para direcionar, verificar e controlar o atingimento dos objetivos. Gerenciamento de projetos seria o veículo (ferramentas e técnicas de execução) para atingir a visão da empresa. Poderíamos dizer que Visão é o que a organização deseja atingir (alvo), missão é aquilo que ela se propõe a fazer e gerenciamento de projetos é o “como fazer”.

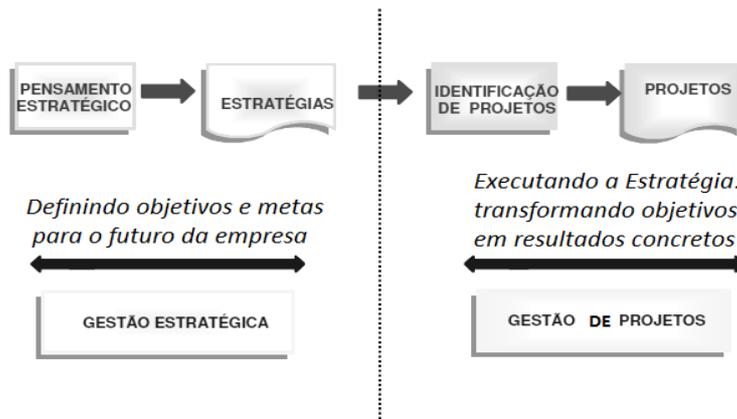


FIGURA 2 – Estratégia versus execução.

### 3. Gerenciamento de Projetos, Programa e Portfólio

O gerenciamento de projetos, embora tenha nascido das necessidades de projetos de engenharia e construção civil, aplica-se a todos os ramos de atividades, desde projetos de campanhas de marketing, projetos de treinamentos em recursos humanos até as mais variadas aplicações como projetos de eventos, projetos de produtos financeiros, reestruturação e mudanças organizacionais, fusões entre empresas e mais.

Atualmente as organizações estão cada vez mais voltadas ao gerenciamento eficiente e eficaz de projetos como forma de viabilizar e concretizar as metas de seus planejamentos estratégicos. Uma boa metodologia de gerenciamento de projetos permite a obtenção de sucesso nos resultados de maneira consistente e repetível, além de ensinar a criação de um repositório de inteligência (informações históricas e lições aprendidas) extremamente útil.

VARGAS (2009) menciona uma pesquisa realizada pelo Project Management Institute juntamente com a Economic Intelligence Unit que constatou que cerca de 12 trilhões de dólares são empregados em projetos atualmente no mundo, o que significa que mais ou menos um quarto da economia mundial é aplicado em projetos. David Cleland, citado por VARGAS (2009), afirma que, no futuro, o gerenciamento de projetos será utilizado para gerenciar mudanças em todas as infra-estruturas sociais do mundo.

As empresas e organizações querem garantias de que seus projetos obterão êxito e que sejam realizados dentro dos parâmetros de custo, tempo e qualidade desejados e planejados, resultando em satisfação do cliente.

Salta aos olhos que o gerenciamento de projetos veio preencher a lacuna existente na execução dos planos estratégicos das empresas. BOSSIDY e CHARAN (2004), enfatizam que as realizações bem-sucedidas resultam da prática voltada para a execução: unir pessoas, estratégia e operações. É exatamente isso que se pretende com a gerência de projetos: planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços necessários, coordenando pessoas e recursos para atingir o resultado desejado dentro dos parâmetros propostos.

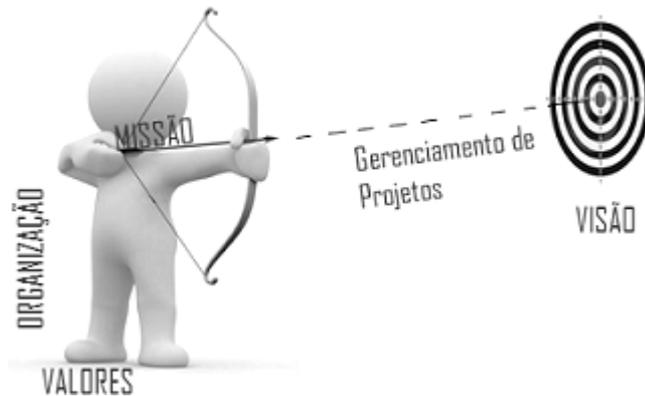


FIGURA 2 – Representação da empresa.

Gerenciamento de projetos é o caminho para atingir a visão (metas e objetivos) por meio da missão, com base nos valores da organização.

#### 4. Melhores práticas em gerenciamento de projetos

O Guia PMBoK® - A Guide to the Project Management Body of Knowledge - descreve os processos de gerenciamento de projetos e suas melhores práticas na forma de um padrão ou framework, semelhante às normas da ISO (International Organization for Standardization). Os assuntos estão separados por áreas de conhecimento, em que são definidos e explicados os respectivos processos. Não há um encadeamento passo-a-passo de como gerenciar um projeto e também não existe a rigidez de determinar quais processos utilizar. Na aplicação destes conhecimentos, o gerente do projeto e sua equipe é que determinam o passo-a-passo, metodologia que deve ser criada e seguida considerando as particularidades dos projetos e das organizações que os executam. As organizações criam suas metodologias próprias, desenvolvendo modelos e templates de documentos, bem como definindo e descrevendo como realizar o gerenciamento de projetos (“como fazer”).

O Project Management Institute - PMI® - estabelece os padrões reconhecidos e melhores práticas em gerenciamento de projetos para que os indivíduos e organizações façam as adaptações necessárias caso a caso e criem suas próprias metodologias de gerenciamento de projetos.

Voltando ao PMBoK®, o “Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.” Gerenciar um projeto inclui:

- Identificação dos requisitos
- Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado
- Balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a: Escopo, Tempo, Custo, Recursos e Risco.

#### 5. Considerações Finais

O Project Management Institute - PMI® - estima que US\$ 10 trilhões são gastos



anualmente ao redor do mundo em projetos (o equivalente a 25% do PIB Mundial) e 16,5 milhões de profissionais estão diretamente ligados com o gerenciamento de projetos. Entretanto, grande parte dos projetos fracassa, conforme estatísticas do Standish Group – Chaos report. Dentre os fatores críticos de sucesso destacamos:

1. Envolvimento do usuário
2. Suporte da diretoria executiva
3. Requerimentos claramente definidos e acordados
4. Planejamento efetivo
5. Expectativas realistas

Para gerenciar bem esses fatores críticos de sucesso, é essencial utilizar as melhores práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas no Guia PMBoK®.

Com o intuito de contextualizar esse assunto em nível nacional, o Brasil tem recebido muitos investimentos externos. Além disso, temos eventos importantes como a Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016, que demandarão diversos empreendimentos de infra-estrutura e apoio. Ou seja, as empresas, mesmo que não diretamente envolvidas nesses projetos, poderão aproveitar o crescimento nacional e a abertura de novos mercados. Para isso é importante inovar, criar projetos e manter o alinhamento estratégico.

Portanto, concluímos pela importância da utilização de metodologias estruturadas de gerenciamento de projetos para serem utilizadas de forma integrada com o planejamento estratégico das organizações.

## Referências

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 4a ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008.
- CABANIS, Jeannette; DINSMORE, Paul C. *The AMA Handbook of Project Management*. 2ª ed. Nova York: AMACOM, 2006.
- CARPINETTI, Luis; GEROLAMO, Mateus; MIGUEL, Paulo. *Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, Marly M.; RABECHINI, Roque. *Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- CLELAND, David; et al. *Field Guide to Project Management*, 2a ed. Nova York: John Wiley & Sons, 2004.
- COOPER, Dale; GREY, Stephen; RAYMOND, Geoffrey; WALKER, Phil. *Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements*. Nova York: John Wiley & Sons, 2005.
- COSTA, Ana P. *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- HARTMAN, Francis T. *Don't Park Your Brain Outside: A Practical Guide to Improving Shareholder Value With Smart Management*, 1ª ed. Newton Square: Project Management Institute, 2000.
- HELDMAN, Kim. *PMP® Project Management Professional Exam Study Guide*, 5ª ed. Indianapolis: Sybex, 2009.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A Estratégia em Ação*. 26ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 17ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.



MACEDO, Otualp; VIVACQUA, Flávio; XAVIER, Carlos M. *Metodologia de gerenciamento de projetos: Methodware*, 2a ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MANSUR, Ricardo. *Escritório avançado de projetos na prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MAXIMINIANO, Antonio. *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Atlas, 2008.

MERSINO, Anthony. *Inteligência emocional para gerenciamento de projetos*. São Paulo: Makron Books, 2009.

VARGAS, Ricardo V. *Gerenciamento de projetos*, 7a ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009

VARGAS, Ricardo V. *Manual prático de planejamento de projeto*. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.