



ESTUDO DE CASO 2

GRUPO		
	<i>NOME</i>	<i>NÚMERO USP</i>
Alunos	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
	3. _____	3. _____
	4. _____	4. _____
	5. _____	5. _____

- # Vocês foram contratados como consultores e terão que propor tipologias para duas empresas uma do setor de Engenharia e a outra do setor de Varejo.
- # Tempo para a análise das empresas – 60 minutos
- # Montem uma apresentação de 3 minutos das tipologias proposta para apresentar para a sala.
- # Usem o restante do tempo para redigir as resposta do caso.

Caso 1 – Empresa de Varejo (Adaptado de Morioka e Carvalho, 2014)

Os projetos analisados nesse trabalho são iniciativas provenientes dos diversos departamentos da empresa, atendendo a demandas da superintendência, bem como das quatro diretorias executivas: comercial, financeira, de operações e de controladoria. Nesse contexto, os projetos tratados estão principalmente ligados à revisão e melhoria de processos, mas também podem buscar a introdução de novos produtos e serviços ou a adaptação a mudanças na legislação vigente. Vale também ressaltar que projetos relacionados à infraestrutura de TI e projetos de reforma das instalações das lojas não serão contemplados nas análises apresentadas, já que essas demandas são muito específicas. Assim, a maioria dos projetos tratados (98%) possui desenvolvimentos da área de tecnologia de informação (criação/adaptação de softwares), uma vez que qualquer mudança operacional tem impacto nos sistemas utilizados.

A classificação dos projetos utilizada pela organização estudada é a seguinte:

TIPO 1: projetos estratégicos com intenso envolvimento do PMO, que possuem maior evidência perante a diretoria executiva e a empresa como um todo;

TIPO 2: projetos estratégicos com envolvimento moderado do PMO;

TIPO 3: projetos de cunho operacional, cuja responsabilidade no sucesso ou fracasso recai sobre o departamento demandante desse projeto.

Como evidenciado na Figura 1, os projetos de tipo 1 são aqueles poucos projetos (13%) que têm importância bastante estratégica para a empresa, justificando sua expressiva participação nos gastos com projetos (36%). São nesses projetos que a participação do PMO é bastante intensa, já que se trata de projetos que buscam benefícios mais representativos e de maior grau de complexidade.

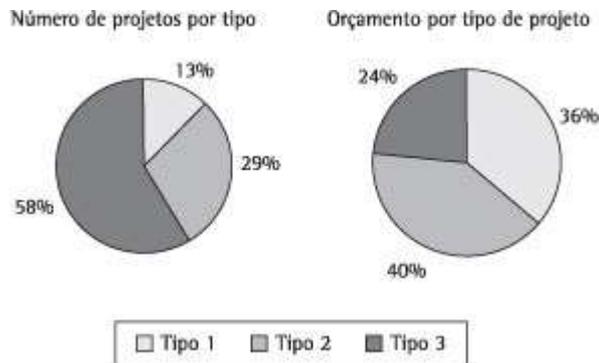


Figura 1 - Estatísticas dos projetos por tipo.

A Figura 2 apresenta a relação entre a duração, a multidisciplinaridade (número de departamentos envolvidos) e o orçamento dos projetos (tamanho da bolha).

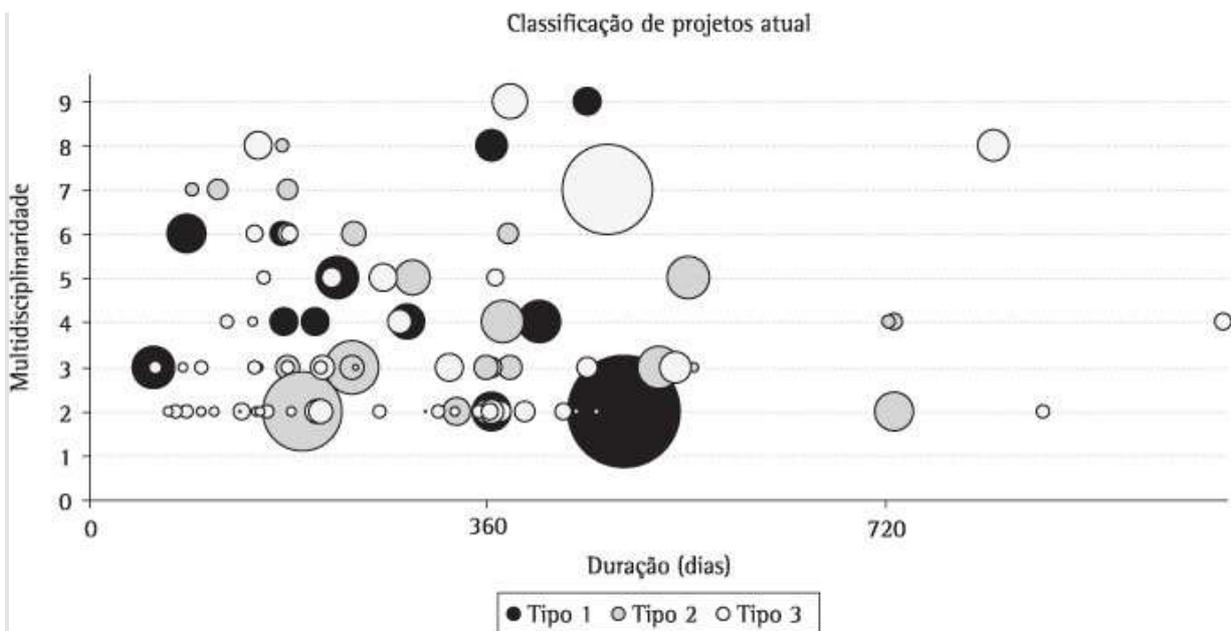


Figura 2 - Análise dos projeto

Como pode ser observada, essa classificação não revela tendências evidentes quanto aos parâmetros considerados por tipo de projeto. Isso porque a classificação dos projetos nesses três tipos foi realizada conforme a percepção do grau de importância estratégica de cada projeto, extraída da discussão entre o PMO e as áreas de negócio demandantes dos projetos. Dessa forma, os critérios utilizados para essa categorização de projetos acabam sendo subjetivos. Seria razoável considerar também outros critérios para a classificação dos projetos? Você proporia outras dimensões para criar a tipologia? Suporte suas escolhas pelas informações dos gráficos

Obs: Lembrem-se o objetivo de uma tipologia é criar grupos que sejam homogêneos (dentro do grupo) e apresente características distintas entre grupos.



Caso 2 – Empresa de Engenharia (Adaptado de Borges e Carvalho, 2011, 2015)

Para a definição de uma tipologia de projetos desenvolvidos pela Empresa A, foi feito um levantamento de dados de seus projetos. Não havendo uma base de dados consolidada, foram consultados relatórios do ERP e planilhas de acompanhamento de projetos, a partir dos quais se conseguiu obter informações completas de 54 projetos. Para cada projeto, obtiveram-se informações referentes ao tipo de produto, área de negócio, escopo do projeto; receita (porte do projeto), margem percentual e prazo.

- Tipo de produto: refere-se à natureza do projeto desenvolvido, podendo ser descrito como “serviços profissionais” ou “soluções integradas”.
- Área de negócio: representa o mercado no qual o projeto está inserido, podendo compreender as áreas de óleo e gás (OG), química e petroquímica (QP), energia (EN) ou mineração e metalurgia (MM).
- Escopo do projeto: compreende o tipo de trabalho desenvolvido no projeto, podendo ser classificado com o E (*Engineering* - engenharia), EP (*Engineering and Procurement* - engenharia e suprimento), EPC (*Engineering, Procurement and Construction* - engenharia, suprimento e construção), EPCM (*Engineering, Procurement and Construction Management* - gerenciamento da engenharia, suprimento e construção) ou EVTE (estudo de viabilidade técnica).
- Receita, também referenciada como porte do projeto: a empresa define intervalos de valores para classificar o projeto entre “mini”, “pequeno”, “médio” e “grande”. O mesmo foi feito para as variáveis “margem percentual” e “prazo”. Os intervalos definidos para as variáveis estão apresentados na Tabela 1.

Por questões de confidencialidade, para preservar os dados da organização, para as variáveis “receita” e “margem” foi utilizado um parâmetro de referência, R_f e M_f respectivamente, para a apresentação dos intervalos. Especificamente para a margem, também se utilizou os parâmetros A e B, para preservar as informações consideradas estratégicas.

Tabela 1- Intervalos das variáveis dos projetos

Variável	Receita ou porte (kR\$)	Margem (%)	Prazo (meses)
Mini	$R < R_f$	$M < M_f$	$P < 6$
Pequeno (a)	$R_f \leq R < R_f + 3.600$	$M_f \leq M < M_f + A$	$6 \leq P < 18$
Médio (a)	$R_f + 3.600 \leq R < R_f + 36.000$	$M_f + A \leq M < M_f + B$	$18 \leq P < 36$
Grande	$R \geq R_f + 36.000$	$M \geq M_f + B$	$P \geq 36$

Obs: R_f e M_f são parâmetros de referência da receita e da margem percentual, respectivamente, e A e B ($B > A$) são valores percentuais de margem, utilizados por questões de confidencialidade para caracterizar os intervalos utilizados.

A Tabela 2 apresenta um quadro-resumo das características dos projetos e suas respectivas descrições.

A Tabela 3 apresenta uma com a descrição dos 54 projetos analisados no presente estudo (ver planilha excel no Moodle). Já a Tabela 4 apresenta a análises das dimensões de sucesso segundo a percepção dos gerentes entrevistados na Empresa A.

Pede-se:

1. Com base nestas informações obtidas sobre os projetos da empresa A, proponha uma tipologia para que a empresa. Não é necessário adotar tipologias existentes (conforme visto em aula), permita-se propor uma classificação.



Tabela 2 - Quadro-resumo das características dos projetos da empresa estudada

<i>Característica</i>	<i>Nome</i>	<i>Descrição</i>
Categorias	Tipo de produto	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções integradas • Serviços profissionais
	Área de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Óleo e gás (OG) • Química e Petroquímica (QP) • Energia (EN) • Mineração e Metalurgia (MM)
	Escopo do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • E (<i>Engineering</i>): engenharia • EP (<i>Engineering and Procurement</i>): engenharia e suprimento • EPC (<i>Engineering, Procurement and Construction</i>): Engenharia, suprimento e construção • EPCM (<i>Engineering, Procurement and Construction Management</i>): gerenciamento da engenharia, suprimento e construção • EVTE: estudo de viabilidade técnica
	Receita (ou porte)	Define o porte do projeto: mini, pequeno, médio e grande
Variáveis	Margem percentual	Mini, pequena, média e grande
	Prazo	Mini, pequeno, médio e grande

Obs: Lembrem-se o objetivo de uma tipologia é criar grupos que sejam homogêneos (dentro do grupo) e apresente características distintas entre grupos, para os quais se podem estabelecer roteiros gerenciais similares a avaliá-los a partir de critérios de sucesso similares.

2. Para os diferentes tipos que vocês criaram, quais critérios de análise de sucesso vocês utilizariam. Justifique.

Tabela 3- Caracterização dos projetos analisados

Projeto	Porte	Margem percentual	Prazo	Área de negócio
P1	Grande	Grande	Médio	MM
P2	Médio	Grande	Pequeno	MM
P3	Grande	Média	Médio	MM
P4	Médio	Grande	Pequeno	MM
P5	Médio	Grande	Mini	MM
P6	Médio	Grande	Pequeno	MM
P7	Médio	Grande	Pequeno	MM
P8	Médio	Média	Pequeno	EG
P9	Médio	Grande	Grande	QP
P10	Médio	Média	Pequeno	EG
P11	Médio	Grande	Pequeno	MM
P12	Grande	Grande	Médio	MM
P13	Pequeno	Grande	Grande	MM
P14	Pequeno	Mini	Mini	QP
P15	Pequeno	Pequena	Mini	OG
P16	Pequeno	Grande	Mini	OG
P17	Pequeno	Média	Médio	MM
P18	Mini	Grande	Pequeno	EG
P19	Pequeno	Grande	Pequeno	MM



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção – Poli/USP



PRO 3475 – Gestão de Projetos
Prof. Marly Monteiro de Carvalho

P20	Pequeno	Pequena	Míni	QP
P21	Pequeno	Pequena	Míni	MM
P22	Pequeno	Pequena	Pequeno	MM
P23	Pequeno	Média	Pequeno	MM
P24	Pequeno	Míni	Míni	MM
P25	Míni	Grande	Míni	MM
P26	Pequeno	Grande	Pequeno	EG
P27	Pequeno	Grande	Pequeno	MM
P28	Pequeno	Grande	Pequeno	QP
P29	Pequeno	Grande	Pequeno	EG
P30	Pequeno	Média	Pequeno	MM
P31	Pequeno	Grande	Pequeno	MM
P32	Pequeno	Grande	Míni	MM
P33	Médio	Míni	Pequeno	QP
P34	Médio	Míni	Pequeno	QP
P35	Pequeno	Pequena	Míni	MM
P36	Pequeno	Média	Míni	MM
P37	Médio	Pequena	Médio	OG
P38	Médio	Grande	Médio	EG
P39	Grande	Média	Médio	QP
P40	Médio	Grande	Pequeno	QP
P41	Médio	Média	Médio	QP
P42	Médio	Média	Médio	QP
P43	Grande	Grande	Médio	MM
P44	Grande	Média	Médio	QP
P45	Grande	Pequena	Médio	MM
P46	Grande	Média	Médio	QP
P47	Grande	Média	Médio	OG
P48	Grande	Média	Grande	OG
P49	Grande	Média	Médio	OG
P50	Grande	Pequena	Grande	OG
P51	Grande	Míni	Pequeno	QP
P52	Grande	Média	Médio	OG
P53	Grande	Pequena	Grande	QP
P54	Grande	Média	Médio	EG

Tabela 4. Importâncias dos critérios de sucesso



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção – Poli/USP



PRO 3475 – Gestão de Projetos
Prof. Marly Monteiro de Carvalho

Categoria	Critério	Média	Mediana	Moda	Desvio	Mínimo	Máximo
Eficiência	Cumprimento de cronograma (prazo)	3,75	4	4	0,47	2	4
Impacto para o cliente	Cumprimento de requisitos	3,71	4	4	0,45	3	4
Impacto para o negócio presente	Qualidade do serviço	3,64	4	4	0,60	1	4
Eficiência	Cumprimento do orçamento (custo)	3,63	4	4	0,61	2	4
Eficiência	Clareza na comunicação	3,61	4	4	0,55	2	4
Impacto para a equipe	Alta satisfação ou moral da equipe	3,47	4	4	0,81	0	4
Impacto para o cliente	Satisfação e lealdade do cliente	3,46	4	4	0,74	1	4
Sustentabilidade	Conformidade com normas e legislação	3,46	4	4	0,87	0	4
Impacto para o negócio presente	Atendimento às metas estratégicas	3,34	3	3	0,65	1	4
Impacto para o cliente	Benefícios para o cliente	3,32	4	4	1,02	0	4
Impacto para a equipe	Desenvolvimento da equipe	3,31	3	3	0,74	0	4
Sustentabilidade	Segurança	3,31	4	4	1,25	0	4
Sustentabilidade	Respeito ao meio ambiente	3,25	3	4	0,98	0	4
Impacto para o cliente	Reconhecimento da marca	3,24	4	4	0,87	1	4
Impacto para o negócio presente	Fluxo de caixa	3,10	3	3	0,84	1	4
Sustentabilidade	Respeito à sociedade	3,08	3	4	1,11	0	4
Impacto para a equipe	Retenção dos membros da equipe	3,05	3	3	0,81	0	4
Impacto para a equipe	Satisfação do gerente do projeto	3,03	3	3	0,76	1	4
Impacto para o negócio presente	Aprendizado profissional	3,03	3	3	0,76	1	4
Impacto para o negócio presente	Medidas econômicas	3,00	3	4	1,07	0	4
Impacto para a equipe	Ausência de conflitos	2,98	3	3	0,79	1	4
Eficiência	Presença de desvios	2,88	3	3	1,01	0	4
Impacto para o negócio futuro	Mercado novo	2,68	3	3	1,19	0	4
Impacto para o negócio presente	Nível de risco	2,63	3	3	1,29	0	4
Impacto para o negócio presente	Porção de mercado	2,59	3	3	0,99	0	4
Impacto para o negócio futuro	Tecnologia nova	2,58	3	3	1,15	0	4
Impacto para o negócio futuro	Nova competência essencial	2,54	3	3	1,33	0	4
Eficiência	Capacidade dos fornecedores	2,49	3	4	1,58	0	4
Impacto para o negócio futuro	Nova capacidade organizacional	2,37	3	3	1,23	0	4