

APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA MELHORIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA NO SETOR DE BEBIDAS

APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT TO IMPROVE THE FINANCIAL PLANNING OF A COMPANY IN THE BEVERAGE INDUSTRY

1022

Holiver Macedo de Morais¹, Jefferson de Souza Pinto²

1- Discente do Curso de Bacharelado em Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); 2- Pós-Doutor e Doutor em Engenharia Mecânica, pela Universidade Estadual de Campinas –UNICAMP, pesquisador e professor colaborador da FEM/UNICAMP e docente do IFSP, campus Bragança Paulista.

Contato: jeffsouzap@ifsp.edu.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é propor uma melhoria no fluxo de pagamentos de uma empresa do setor de bebidas não alcoólicas. A partir da aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos procura-se melhorar os prazos de pagamentos, melhorar a visibilidade do processo e a eficiência na utilização de recursos alocados para o pagamento. Para fundamentar a pesquisa é desenvolvida uma pesquisa bibliográfica para sustentar o estudo de caso com base no Guia PMBOK®. O trabalho utiliza um método amplo indutivo com natureza de pesquisa aplicada, tempo longitudinal e objetivo exploratório. Para o desenvolvimento do trabalho são utilizados conceitos de Gerenciamento de Projetos e o Ciclo PDCA, de modo que foi possível verificar uma melhoria na eficiência no processo, e conseqüentemente, resultar na diminuição dos custos da empresa com o processo de pagamento e aumentar os lucros da organização com um planejamento financeiro mais bem definido. A melhoria mencionada resulta em uma redução média de 4,5% nos gastos no processo. Por fim, conclui-se que a partir dos conceitos estudados é possível otimizar e melhorar processos financeiros de pagamento com a eliminação de desperdícios e a geração de benefícios para o planejamento financeiro da empresa estudada.

Palavras Chave: Gerenciamento de Projetos, Planejamento Financeiro, Ciclo PDCA, Setor bebidas não alcoólicas.

ABSTRACT

The objective of this work is to propose an improvement in the payment flow of a company in the sector of soft drinks. The application of project management tools seeks to improve payment deadlines, improve process visibility and efficiency in the use of resources allocated for payment. To support the research, a bibliographic research is developed to support the case study based on the PMBOK® Guide. The work uses a broad inductive method with applied research nature, longitudinal time and exploratory objective. For the development of the work, concepts of Project Management and the PDCA Cycle are used, so it was possible to verify an improvement in the efficiency in the process, and consequently, result in the reduction of the costs of the company with the payment process and increase the profits of the company with an organization better defined in financial planning. The mentioned improvement results in an average reduction of 4,5% in costs in the process. Finally, it is concluded that from the studied concepts it is possible to optimize and improve financial payment processes with the elimination of waste and the generation of benefits for the financial planning of the studied company.

Key Word: Project Management, Financial Planning, PDCA Cycle, Non-Alcoholic Beverages Sector.

1. INTRODUÇÃO

1023

Neste capítulo apresenta-se o contexto e a justificativa do trabalho, o tema e o problema de pesquisa, definindo os objetivos gerais e específicos, além de evidenciar sua estrutura.

1.1 Contexto e Justificativa

Com a mudança da economia global, afetada por crises econômicas, políticas, ou financeiras, cria-se um cenário ao qual as empresas estão sujeitas a desafios constantes devido a um mercado extremamente competitivo e complexo. Assim, é necessário maior agilidade na capacidade de adaptação das empresas e novas estratégias para que seja possível obter eficiência produtiva e resultados financeiros positivos. Dessa forma, é indispensável o uso de mecanismos de gerenciamento empresarial, com o propósito de melhorar o desempenho operacional. Do ponto de vista econômico, projetos são importantes porque podem influenciar negócios e aumentar o retorno financeiro de uma empresa (SERRA e KUNC, 2015).

Segundo Oliveira *et al.* (2011), este panorama de competitividade do mercado e exigência dos clientes, no que tange a qualidade do produto, preço e prazo de entrega, faz com que tais fatores sejam indispensáveis nas medidas adotadas para o gerenciamento de projetos.

Empresas que demonstram resultados financeiros positivos, utilizam ferramentas de gestão em sua cultura organizacional. Segundo Kerzner (2002, p. 519), "as empresas devem entender os conceitos básicos de gestão de projetos, sendo que sua qualidade é definida pela correta implementação e execução de processos e metodologias".

Além disso, segundo Gray (2001), há um conjunto de variáveis que podem influenciar positivamente o gerenciamento de projetos, como por exemplo: valorização do trabalho em equipe, valorização da cultura organizacional dentro da companhia e constatação das fontes de insegurança dentro do projeto. Adicionalmente, segundo Gillard (2017), outra característica importante no gerenciamento de projetos é a comunicação, na qual o gerente de projetos deve

dominar os métodos de comunicação efetiva durante a interação com a equipe de projetos. Assim, fornecendo informações de maneira segura e confiante, o que pode proporcionar o desenvolvimento de um projeto mais eficiente.

Segundo Bouer e Carvalho(2005), projetos são um instrumento de mudança em empresas ou organizações, que proporcionam vantagens competitivas a aquelas que sabem executar com rapidez e excelência as fases envolvidas em um projeto. O desafio em grandes empresas é encontrar bons métodos de projetos e processos que proporcionem uma melhoria contínua na área, seja na aquisição de novas tecnologias ou na implementação de soluções ágeis no trabalho.

Segundo Vargas(2005), o mercado de trabalho é conhecido por sua constante mudança, sendo assim, o que torna um projeto bem-sucedido, são suas metas e objetivos bem definidos, com um prazo pré-estabelecido.

Nesse sentido, Kerzner (2011) afirma que o gerenciamento de projetos está cada vez mais presente e visível nas diretrizes das empresas, proporcionando a completa fluidez do trabalho nas indústrias e proporcionar resultados.

Tal abordagem possui relação com os procedimentos de gerenciamento financeiro e estratégico da empresa, a criação de objetivos, metas e visões que a empresa busca para o seu futuro, de acordo com Morioka e Carvalho(2013),a métrica clássica de sucesso do projeto (escopo, prazo e custo) pode alcançar uma maior eficiência quando o projeto é mais complexo, pois exige mais trabalho.

Tais métricas estão interligadas e se desenvolvem juntas ao longo do projeto, e Maximiano(2010) complementa, projetos mais complexos tem um maior nível de dificuldade, e conseqüentemente, maior é a necessidade de aplicação de ferramentas de gestão de projetos. Enquanto para Hamel e Prahalad (2005),a empresa não se deve limitar somente a métrica clássica quando busca o progresso econômico, e sim, também se faz necessário capacitar produtivamente os recursos humanos.

Verifica-se que há interesse crescente por pesquisas que apresentem a importância da gestão de projetos no planejamento financeiro, a partir desse contexto que se insere o presente trabalho. Em organizações empresariais, o relacionamento entre projetos e gestão financeira se tornou essencial, uma vez que é necessário preparação e planejamento para se obter resultados

quantitativos e qualitativos. O crescimento da empresa e os desafios enfrentados possuem correlação entre projetos e investimentos, uma vez que por meio do planejamento financeiro, é possível antecipar futuros problemas e estabelecer as diretrizes e metas da empresa.

Devido à concorrência, os processos operacionais e investimentos devem sempre visar o lucro, procurando sempre minimizar as perdas financeira. Nesse sentido, empresas procuraram ferramentas para desenvolver e implementar suas estratégias para projetar sua atuação no futuro. Segundo Gitman (2010), uma empresa está mais capacitada quanto maior for a percepção do processo decisório relacionado as questões financeiras, e assim, será possível adquirir os recursos necessários para alcançar seus objetivos.

Para Frezatti (2009), o planejamento no orçamento empresarial significa tomar uma decisão entre várias disponíveis, ponderando os benefícios e riscos gerados que afetam o desempenho da organização, ou seja, o planejamento proporciona ações estratégicas que direcionam a empresa na tomada de decisão correta. Nesse sentido, o planejamento financeiro é essencial para as empresas que querem se apoderar de oportunidades de mercado, pois planejar significa antecipar uma ação a ser tomada, visando metas e objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO, 2007).

Nas empresas que necessitam de investimentos para atender a concorrência do mercado e a demanda dos clientes, o gerenciamento assume importante relevância, de modo que os requisitos necessários para alcançar os objetivos da empresa devem ser administrados com excelência e eficácia. Visando corresponder às expectativas, é necessário mecanismos e ferramentas para garantir o sucesso na gestão de projetos, dado que, ao estabelecer metas e critérios, o sucesso do projeto está ligado com o retorno financeiro e os objetivos atingidos. Segundo Morais (2010), a administração correta de uma organização influencia e gera benefícios para suas áreas, o que proporciona melhoria de seus investimentos, e conseqüentemente sua lucratividade.

Desse modo, evidencia-se que a gestão de projetos adequadamente executada, influencia financeiramente uma empresa. O gerenciamento financeiro gera benefícios e resultados que auxiliam estrategicamente na tomada de decisão da empresa. Nesse contexto, a maneira que a empresa utiliza técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, e quando aplicada ao

planejamento financeiro, podem proporcionar a solução de problemas e tornara organização mais eficiente, auxiliando na tomada de decisão estratégica da empresa.

O planejamento financeiro pode ser utilizado nas diretrizes de transformação e progresso das empresas com políticas de investimento e financiamento. SegundoHoji(2003), os objetivos básicos da gestão financeira são encontrados nessas políticas, o que auxilia o controle financeiro. Complementarmente, de acordo com Gitman(2010),o planejamento financeiro garante que as metas traçadas pela empresa sejam alcançadas, podendo ser divididas em 2 etapas:

- 1) o planejamento de curto prazo (operacional), relacionado ao orçamento operacional e a projeção de vendas nos 2 primeiros anos;
- 2) o planejamento de longo prazo (estratégico), que auxilia a priorizar os objetivos e a missão da empresa em um período superior a 5 anos.

Ainda para Gitman(2010),o planejamento financeiro é uma ferramenta para o controle das atividades em diferentes áreas da empresa, podendo ser associado com o padrão de desempenho da companhia.

Nessa perspectiva, evidencia-se que são necessárias ferramentas de gestão de projetos para auxiliar o planejamento financeiro da empresa, o que pode consequentemente contribuir para o progresso econômico da organização, o que corrobora com Gitman (2010). Assim, o planejamento financeiro permite a empresa criar alternativas ao surgimento de problemas futuros, analisando as implicações financeiras em planos estratégicos que buscam o crescimento da empresa (ROSS *et al.*, 2015).

1.2 Problema de Pesquisa

A partir do contexto e justificativa, se estabelece o seguinte problema de pesquisa: "Comoo gerenciamento de projetos alinhado com princípios de melhoria contínua auxiliam no planejamento financeiro de uma empresa do setor de bebidas?"

1.3 Objetivos

A partir da formulação do problema de pesquisa foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1027

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar processos de bebidas não alcoólicas de uma empresa do setor com a aplicação do gerenciamento de projetos e princípios de melhoria contínua para levantar a influência no planejamento financeiro.

1.3.2 Objetivos Específicos

Em decorrência do objetivo geral do trabalho são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar na literatura os conceitos, ferramentas e aplicações de gerenciamento de projetos e planejamento financeiro, bem como suas relações;
- b) Mapear como é realizado o gerenciamento de projetos de processos de bebidas não alcoólicas da empresa objeto de estudo;
- c) Identificar as falhas dos processos no mercado de bebidas não alcoólicas e os riscos envolvidos no gerenciamento financeiro;
- d) Propor melhorias dos métodos de gestão de projetos que influenciam o planejamento financeiro.

1.4 Apresentação da Estrutura do Trabalho

O trabalho de pesquisa será desenvolvido em 5 capítulos, os quais são apresentados com os seguintes conteúdos:

Capítulo 1: Foram apresentados o contexto e justificativa do trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos - geral e específicos.

Capítulo 2: Apresenta a fundamentação teórica no qual aborda os conceitos fundamentais para o entendimento sobre o tema, com todo referencial teórico de gerenciamento de projetos e gestão financeira.

Capítulo 3: Apresenta a classificação pesquisa, os procedimentos metodológicos do trabalho e o objeto de estudo.

Capítulo 4: Apresenta as análises do estudo de caso e os resultados com as características principais que foram estudadas ao longo do trabalho.

Capítulo 5: Apresenta as conclusões, as considerações finais, as limitações da pesquisa e as propostas de trabalhos futuros.

Ao final são apresentadas as referências utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo apresenta a fundamentação teórica levantada para dar subsídio para este trabalho. Os assuntos abordados se referem aos conceitos de gerenciamento de projetos e planejamento financeiro.

2.1 Contexto e Conceito de Projeto

Organizações empresariais planejam o desenvolvimento e o progresso econômico da sua empresa a fim de atingir a expectativa dos clientes e superar seus concorrentes, para isso, usam projetos para alcançar os objetivos e metas da empresa (KERZNER, 2011). Segundo Maximiano (2010), mudanças nas empresas e na sociedade dependem de projetos e de acordo com Heldman (2006), o conceito de projeto é dado por um “empreendimento temporário com um objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único”, ao qual tem por definição, um início e um fim pré-estabelecidos, ademais, segundo o PMI (2013), no Guia PMBOK®, a conclusão do projeto acontece quando os objetivos definidos foram atingidos.

Nessa perspectiva, Menezes (2001) e Vargas (2005) evidenciam que o projeto é caracterizado por uma sequência de atividades, que irão buscar as metas e o objetivos pré-definidos, ele deve procurar atender os requisitos e parâmetros de qualidade, custo e prazo.

Projetos podem promover vantagens competitivas nas organizações, segundo Shenhare Holzmann (2017), projetos são fundamentados na criação de valor e para que empresas obtenham progresso econômico, dependem do sucesso e do resultado do projeto (SERRA e KUNC, 2015).

Nessa perspectiva, um projeto pode se diferenciar em suas atividades em 2 campos: Temporal e Singular, o primeiro é devido ao planejamento do projeto ter início, meio e fim pré-definidos e o segundo é devido a singularidade dos projetos (RABECHINI JUNIOR, 2002)

Mir e Pinnington (2014) evidenciam que o mesmo projeto em duas empresas pode ser diferente em sua essência, dado que eles podem ser gerenciados de maneira distintas e, possuir níveis de complexidade diferentes.

Desse modo, pode-se relacionar o conceito do projeto com os objetivos e estratégias de uma empresa, ao qual as organizações têm por visão identificar os pontos fracos e fortes de sua empresa, adotando medidas que possam alcançar os resultados desejados. Isso é exemplificado por meio de projetos, ao qual é possível desenvolver um plano de ação para atingir resultados com qualidade e correta implementação. o planejamento é necessário para que as áreas organizacionais da empresa se conciliem para garantir o objetivo do projeto (VALLE *et al.*, 2007).

2.1.1 Tipo de projetos

Segundo Kerzner(2011), embora seja possível aplicar os métodos de gerenciamento de projetos, seu resultado pode sofrer influência conforme o tipo de projeto, complexidade, tempo e custo. Segundo Shenhar e Dvir (2010), os projetos podem ser agrupados em 3 categorias, que envolvem o resultado do projeto (meta), a sequência de atividades desenvolvidas (tarefa) e o ambiente ao qual ocorre o desenvolvimento do projeto: político, comercial ou econômico. Para

Fulgêncio (2009), os projetos podem ser agrupados segundo seus objetivos. São exemplos de projetos:

- a) Projetos de Sistemas: relacionados ao desenvolvimento de códigos e programação;
- b) Mapeamento de Processos: consiste em projetos relacionados a descrição dos processos organizacionais, definindo novos processos, por exemplo, padronização do controle de qualidade;
- c) Projetos de Infraestrutura: são resultados de criação ou modificação de instalações e edifícios.
- d) Projetos de Estratégia: procuram atender os requisitos de planejamento estratégico da empresa, podendo ser subdivididos em:
 - d1) Produtos: É necessário equipes de Projeto e Desenvolvimento, focado em um determinado grupo de clientes;
 - d2) Serviços: Projetos que procuram desenvolver serviços devido a exigência do mercado;
 - d3) Legislação: Projetos para se adequar a uma legislação específica.
 - d4) Mercado: Projetos em resposta ao desenvolvimento de mercado, procuram se posicionar diante da concorrência;
- e) Gerência de mudanças: projetos que ocorrem devido a modificação de processos existentes;
- f) Melhoria Contínua: projetos relacionados para melhoria de processos por meio de planos de ações que procuram solucionar problemas de qualidade.

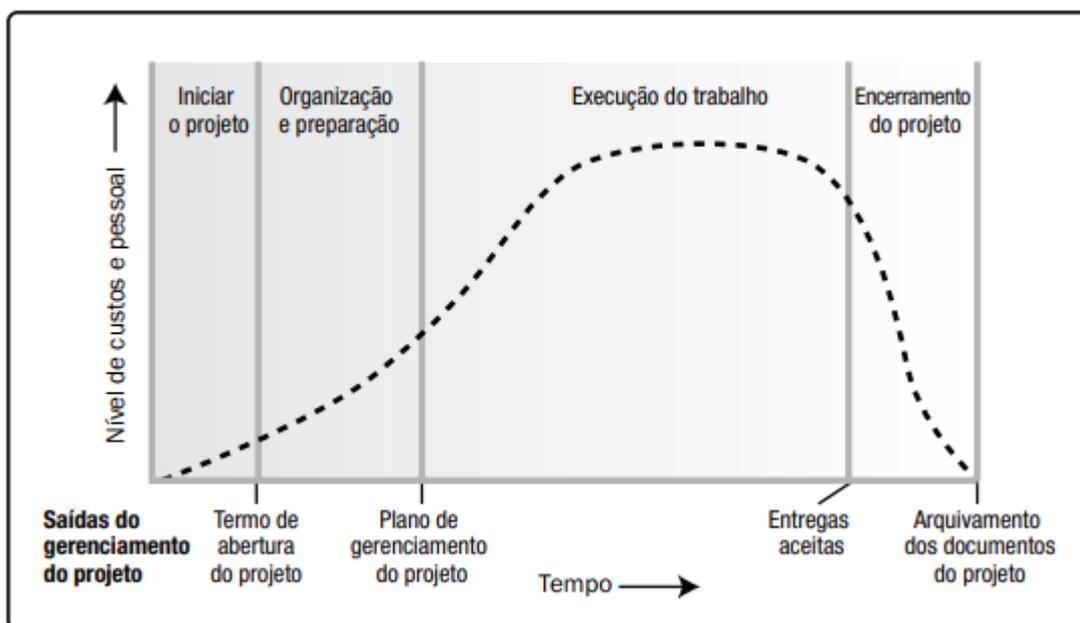
Conforme citado anteriormente, os projetos são únicos e diferem entre si. Segundo Anselmo (2009), os tipos de projetos e o gerenciamento deles estão relacionados aos processos de inovação e adaptação nas empresas, de modo que, se tornam necessários para as organizações que desejam obter sucesso e geração de lucros.

2.1.2 Ciclo de vida de um projeto.

Segundo o PMI (2013), o ciclo de vida pode ser definido como o período ao qual o projeto se inicia até seu encerramento, no qual é composto por fases sequenciais ao longo do projeto, fornecendo uma estrutura lógica de gerenciamento de projeto. O propósito do ciclo de vida é auxiliar em cada fase do projeto, com o controle e acompanhamento de cada etapa, definindo os agentes envolvidos e quais trabalhos serão feitos. Além disso, é possível avaliar os resultados esperados em cada fase do projeto, na Figura 2.1, é possível visualizar as fases ao qual os projetos estão sujeitos, dado que as principais fases são:

- a) Início do projeto;
- b) Organização e preparação;
- c) Execução do trabalho do projeto;
- d) Encerramento do projeto.

Figura 2.1. Ciclo de vida de um projeto.



Fonte: PMI(2013, p. 39).

Segundo o PMI (2013), as características gerais que podem se observar durante um projeto são as relações com o nível de custos do projeto e equipe de projeto, no início são baixos e atingem um valor máximo durante as fases intermediárias e de execução de trabalho e diminuem quando se atinge o encerramento do projeto. Mudanças no produto tem maior facilidade durante o início do projeto, que conforme a execução do projeto avança, alterações no escopo do projeto se tornam mais difíceis e custosas.

Segundo Heldman (2006), todo projeto é dividido em fases, apresentando um início, meio e fim, onde a quantidade de fases intermediárias depende em sua maioria do tipo de projeto, complexidade e tamanho do projeto. Maximiano (2010) aborda o ciclo de vida por uma composição dividida em 4 fases:

- a) Ideia: Preparação do projeto devido a oportunidades de mercado ou necessidade de solução de um problema
- b) Estruturação: Representação da ideia a ser apresentada no resultado do projeto
- c) Desenvolvimento
- d) Finalização e encerramento.

Além disso, Maximiano (2010) preocupa-se em ressaltar que o projeto não se limita somente a essas fases, e sim o objetivo do projeto após sua vida útil em consonância com o ambiente e destinação dos produtos. Não se deve levar em conta somente a finalidade do projeto, mas também em saber como ocorre o desenvolvimento de cada etapa e sua relação com o meio ambiente e a sociedade.

2.1.3 Gerente de Projetos

Segundo Valle *et al* (2007), a complexidade do projeto não interfere no papel que o gerente de projetos tem, no qual sua função é integrar a equipe do projeto com os recursos disponíveis nas organizações, com o intuito de buscar e alcançar um objetivo pré-estabelecido. Ademais, para Archibald (2003), essa integração com os membros da equipe pode influenciar

a eficiência do projeto, de modo que para atingir o objetivo final, existe uma relação de dependência como gerente de projetos.

Segundo Anselmo (2009), o gerente de projeto é responsável pela orientação e auxílio das atividades gerenciais do projeto, elaborando cronogramas, escopo e análise de risco do projeto. Adicionalmente, de acordo com o PMI (2013), o gerente de projetos deve possuir 3 tipos de competências:

- a) a primeira é o conhecimento relacionado ao gerenciamento de projetos;
- b) a segunda é o desempenho relacionado ao papel de execução do gerente de projetos quando estes aplicam seu conhecimento;
- c) a última é relacionada a competência pessoal, ao qual refere-se as habilidades interpessoais de liderança para equipe e gestão de conflitos.

Por fim, Shenhar e Dvir (2010), afirmam que cada tipo de gerente de projetos varia conforme o projeto proposto. E ainda, segundo os autores, para projetos mais complexos, são designados gerentes mais experientes, diferentemente de projetos de tamanho e complexidade menor, nos quais têm-se gerentes mais jovens e inexperientes.

2.1.4 Sucesso em Projetos

Em diversos cenários, avalia-se o sucesso do projeto pelos seus resultados e por sua influência na organização e sociedade, segundo o autor Müller e Turner (2007), os critérios que podem ser utilizados para se medir o sucesso variam para cada projeto, pois cada um deles diferem em tamanho, complexidade e especificidade.

O cumprimento dos objetivos e resultados do projeto são considerados como um fator essencial para o progresso econômico de organizações (SERRA e KUNCK, 2015) e podem contribuir para o planejamento estratégico das empresas. (VEZZONI *et al.*, 2013).

Segundo Kerzner (2002), o sucesso do projeto se deve a dois tipos de fatores:

- a) primários- relacionados ao cumprimento do planejamento do projeto, tendo como parâmetros custo, prazo e qualidade, esta, definida pelo cliente final e não o fornecedor (criador do projeto);
- b) secundários-relacionados ao *feedback* do cliente, comunidade e órgãos governamentais.

Nessa perspectiva, Morioka e Carvalho (2013) utilizam como sucesso de projeto, o cumprimento dos requisitos da métrica clássica definido por prazo, custo e escopo do projeto. Diferentemente de Shenhar e Dvir (2010), no qual desenvolve um modelo que mensura o sucesso do projeto em cinco dimensões, que propõe uma análise dos resultados de curto e longo prazo. Para Shenhar e Dvir (2010), as cinco dimensões do modelo são:

- a) Eficiência do projeto: avalia o gerenciamento do projeto e o desempenho das metas estabelecidas;
- b) Impacto para os clientes: avalia a satisfação do cliente;
- c) Impacto na equipe: avalia a satisfação da equipe, o crescimento pessoal e profissional e a gestão de *turnover*;
- d) Resultado organizacional: avalia o impacto do projeto no retorno dos investimentos e lucratividade, crescimento da organização;
- e) Preparação para o futuro: avalia os benefícios, produtos e oportunidades geradas com o projeto e seu impacto na organização.

Evidencia-se assim que é possível avaliar o sucesso do projeto de diferentes maneiras, em relação ao que foi exposto, temos uma mais generalizada focada em 3 pilares e outra avaliando o projeto em toda sua dimensão. Ambos se correlacionam, pois, ao estabelecer tais parâmetros, o sucesso do projeto significa que o resultado, os benefícios e os principais agentes envolvidos estão satisfeitos após a finalização do empreendimento.

2.2 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é um fator fundamental para organizações, no qual tal atividade pode gerar valor para a empresa, seja na criação de produtos, serviços ou até na melhoria dos processos existentes (KERZNER, 2011). Adicionalmente, o autor evidencia que as tomadas de decisão e geração de lucros das organizações estão diretamente ligadas com o gerenciamento de projetos.

Os projetos atualmente são multidimensionais e são compostos por inúmeros componentes (ANSELMO 2009), dessa forma demandam conhecimento e habilidades que solucionem complexidades técnicas e incertezas associadas ao projeto. Segundo o PMI (2013), o gerenciamento de projetos é definido com uma abordagem de aplicação prática de suas atividades, como por exemplo aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas com o intuito de atingir os requisitos e expectativas relacionada aos projetos. Para Heldman (2006), o PMI (*Project Management Institute*) é a instituição reconhecida por apresentar a melhor metodologia de gerenciamento de projetos.

Kerzner (2011) define a gestão de projetos como o planejamento, organização e o controle dos recursos da empresa, que auxiliam as organizações para concluir os objetivos e as metas estabelecidas. Nessa perspectiva, Shenhar e Dvir (2010), mencionam que há 2 visões que podem ser abordadas para o gerenciamento de projeto:

- a) a tradicional, que utiliza guias ou manuais difundidos por organizações e institutos;
- b) a inovadora, que se relaciona com os objetivos e necessidades da sociedade, das organizações e dos gerentes de projetos.

Adicionalmente, Vargas (2005) define o gerenciamento de projetos como um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas para controlar e organizar o andamento do projeto, além disso, ele menciona que os procedimentos podem ser aplicados em qualquer empreendimento.

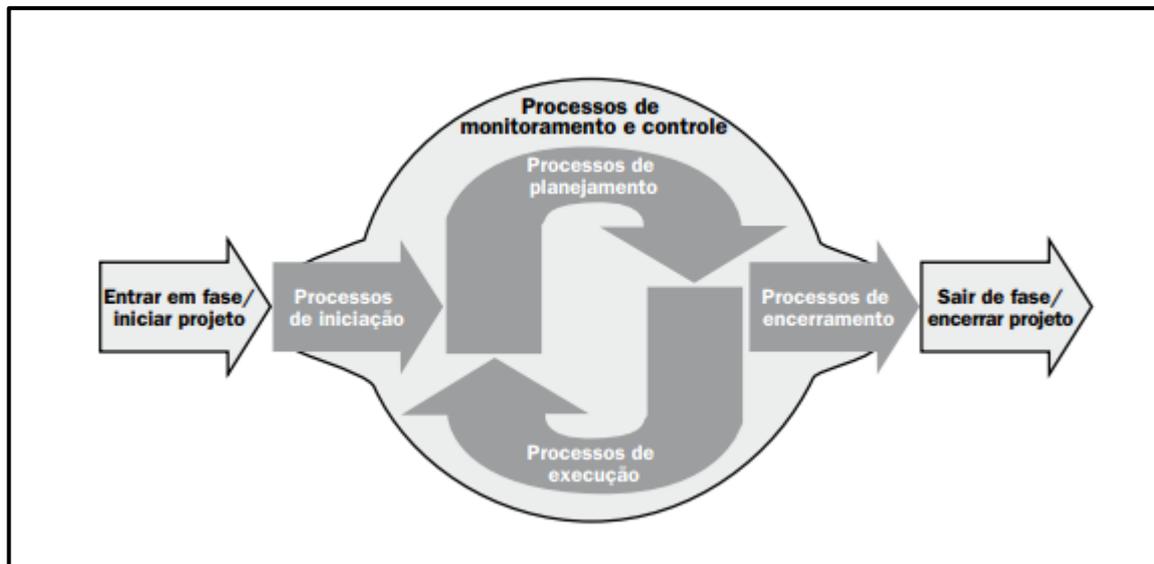
Desse modo, percebe-se que no gerenciamento de projeto podem surgir alguns fatores de complexidade durante o seu desenvolvimento. Shenhar e Dvir, (2010) abordam que quanto mais

complexo for um projeto, maior deve ser a organização e padronização dos procedimentos do projeto. Além disso, Maximiano (2010), compartilha do mesmo pensamento ao evidenciar que conforme os projetos são mais complexos, maior será seu nível de dificuldade.

2.2.1 Processos de Gerenciamento

De acordo com o PMI (2013) no Guia PMBOK[®], o gerenciamento de um projeto é definido pela aplicação dos conhecimentos, ferramentas e técnicas necessários para alcançar os requisitos do projeto, sendo feitas pela integração e aplicação de 47 processos, evidenciados na Figura 2.2.

Figura 2.2: Grupo de processos de gerenciamento de projetos.



Fonte: PMI (2013, p. 52).

Segundo o PMI (2013), o projeto pode ser organizado em 5 grupos de processos, que são:

- 1) Iniciação;
- 2) Planejamento;
- 3) Execução;

- 4) Monitoramento e Controle;
- 5) Encerramento.

As seções 2.2.1.1 a 2.2.1.5 apresentam os grupos de processos apresentados no Guia PMBOK® do PMI.

1037

2.2.1.1 Iniciação

Consiste nos processos que definem a autorização do projeto, os agentes internos e externos do projeto, alinhando as expectativas das partes interessadas com os objetivos, resultados esperados e os recursos financeiros impactados. Segundo Heldman (2006), esse processo atua no início do projeto de forma a impactar os recursos necessários da organização para o desenvolvimento do projeto. Ademais, segundo Anselmo (2009) nessa fase busca-se por todas informações relevantes para o projeto, estabelecendo riscos, restrições e pré-requisitos para as próximas fases.

2.2.1.2 Planejamento

Consiste na definição dos objetivos e melhores práticas para atingir os resultados, desenvolvendo um plano de ação para execução do projeto. Nessa etapa são utilizadas informações adquiridas no processo de iniciação, de maneira a planejar o tempo que será absorvido no processo de execução. (ANSELMO, 2009). Ademais, Heldman(2006)menciona que nesse processo é possível escolher quais as melhoras alternativas que podem ser tomadas, a fim de alcançar os objetivos desejados com o projeto.

2.2.1.3 Execução

Consiste na integração de processos que devem ser executados, a fim de finalizar e cumprir com as obrigações do projeto. Segundo o PMI (2013), o processo de execução

concentra o maior tempo gasto no desenvolvimento do projeto, podendo ocorrer alterações nos recursos alocados e aumentando o custo do projeto. O processo também está focado na tomada de ações para execução do plano de trabalho previamente definido, ao qual o projeto deve procurar manter suas especificações. Segundo Anselmo (2009), nesse processo ocorre a coordenação de pessoas e recursos que tem de buscar obter o resultado do projeto.

1038

2.2.1.4 Monitoramento e Controle

Nesse grupo de processos, procura-se acompanhar e analisar o desenvolvimento do projeto, identificando possíveis propostas de ações corretivas e preventivas, a fim de garantir o sucesso do projeto. Segundo o PMI (2013), deve-se analisar se o projeto está sendo cumprido conforme planejado, caso contrário, propõe-se medidas para corrigir possíveis problemas. Adicionalmente, Heldman (2006) menciona que no processo de monitoramento e controle ocorre a avaliação de desenvolvimento do projeto, de modo a encontrar possíveis desvios no escopo do projeto e reajustar os objetivos pré-estabelecidos.

2.2.1.5 Encerramento

Consiste na finalização do projeto, visando concluir as obrigações contratuais, revisões finais, documentação, avaliação dos membros da equipe, registro do que foi aprendido até o momento para referência futura (PMI, 2013). De acordo com Heldman (2006), o processo representa a finalização das atividades, coleta de informações para armazenamento e consulta.

Por fim, segundo o (PMI, 2013), o gerenciamento do projeto é agrupado em 10 áreas de conhecimento, que se correlacionam entre si, e identificam as melhores práticas durante o desenvolvimento do projeto, as quais são evidenciadas no Quadro 2.2. As áreas de conhecimento são:

a) Gerenciamento da Integração do Projeto:

Engloba os aspectos do planejamento do projeto e está presente nos 5 grupos de processos, garantindo a coordenação de todos os elementos do projeto;

b) Gerenciamento do Escopo do Projeto:

Define e garante para que o projeto inclua somente os processos necessários, controlando o escopo e seu planejamento;

c) Gerenciamento do Tempo do Projeto:

Engloba os processos que garantem o término do projeto dentro do prazo estipulado;

d) Gerenciamento dos Custos do Projeto:

Engloba os processos de planejamento de orçamento e controle de custos para garantir que o projeto esteja dentro do orçamento determinado;

e) Gerenciamento da Qualidade do Projeto:

Engloba os processos que garantem o planejamento, execução e controle do projeto, garantindo as responsabilidades e necessidades para a qualidade do projeto;

f) Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto:

Engloba os processos que garantem o planejamento e gerenciamento organizacional da equipe alocada no projeto;

g) Gerenciamento da Comunicação do Projeto:

Engloba os processos de planejamento, execução e controle do projeto, garantindo a aquisição e distribuição das informações de maneira correta e adequada do projeto, e posteriormente, deve garantir que essas informações sejam armazenadas com eficácia;

h) Gerenciamento dos Riscos do Projeto:

Engloba os processos que visam minimizar os impactos negativos do projeto, garantindo a identificação e análise dos riscos do projeto;

i) Gerenciamento das Aquisições do Projeto:

Engloba os processos que planejam e conduzem aquisição de bens e serviços, administrando os contratos e sua finalização relacionada as decisões de compras do projeto;

j) Gerenciamento das Partes interessadas no projeto(stakeholders):

Engloba os processos de identificação e gerenciamento das partes interessadas com o projeto, garantindo que as necessidades e expectativas do projeto sejam atingidas.

Uma área de conhecimento é um conjunto de atividades do gerenciamento de projetos, ao qual estão agrupadas nos 5 grupos de processos apresentados na seção 2.2.1, sendo que tal agrupamento permite relacionar as áreas e facilita encontrar parâmetros que podem sofrer alterações caso haja alguma mudança no desenvolvimento do projeto. Para alcançar o objetivo final do projeto, é necessário a comunicação efetiva das partes envolvidas no detalhamento do projeto.(PMI, 2013).

O Quadro 2.2 apresenta a relação dos processos de gerenciamento de projetos evidenciados PMBOK® do PMI (2013), no qual é possível identificar os cinco grupos de processos e a correlação com suas áreas de conhecimento. Em síntese, as áreas de conhecimento procuram orientar e gerenciar o desenvolvimento do projeto, sendo que cada área representa um conjunto de conceitos e áreas de especialização dos projetos, que podem ser utilizadas para garantir o bom funcionamento do projeto. No trabalho estudado, as 10 áreas de conhecimento podem ser utilizadas complementarmente aos 5 grupos de processos, o que procura orientar o desenvolvimento do projeto em cada macro etapa.

Com essa correlação de grupos de processos e áreas de conhecimento citadas em gerenciamento de projetos, é possível observar a abertura de cada uma das áreas e suas atividades correspondentes. Percebe-se que os projetos podem impactar financeiramente as empresas e influenciar em seu progresso econômico, fato que leva ao planejamento financeiro ser um fator importante de estudo.

Quadro 2.2: Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento da área de conhecimento.

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupos de processos de iniciação	Grupos de processos de planejamento	Grupos de processos de execução	Grupos de processos de monitoramento e controle	Grupos de processos de encerramento
4. Gerenciamento de integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo da abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encontrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento de escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo; 5.2 Coletar os requisitos; 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o escopo 4.5 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento	9.2 Controlar a equipe do projeto		

		dos recursos humanos	9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encontrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMI (2013, p. 61).

2.2.2 Ciclo PDCA

A aplicação de filosofias de gestão, como por exemplo, a melhoria contínua no desenvolvimento de um produto, pode auxiliar no gerenciamento e na qualidade dos projetos em empresas a fim de oferecer resultados econômicos positivos. O Ciclo PDCA é um método de gestão que visa ao controle e a melhoria constantes dos processos da empresa. A ferramenta do Ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) objetiva a melhoria contínua da qualidade do projeto,

sendo um instrumento simples que visa o gerenciamento de processos e atividades. Sua aplicação deve ser contínua, ou seja, as atividades de Planejar, Executar, Controlar e Agir devem acontecer constantemente. Segundo Aguiar (2002), para garantir o sucesso da atividade, deve-se garantir as 4 etapas do ciclo de Deming são definidas por:

- a) Planejamento - *Plan*: Estabelecer metas e planejar o método para alcançá-las;
- b) Execução – *Do*: Registro dos dados obtidos com a execução do projeto;
- c) Verificação - *Check*: Monitoramento se a execução do projeto está de acordo com o planejamento
- d) Ação - *Act*: Etapa que consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos. Caso o plano proposto tenha sido efetivo, ele torna-se padrão.

Em sequência, nesse método é possível identificar problemas durante a fase de execução, consequências e possíveis soluções, logo, ao proporcionar a mudança em alguma etapa, ao utilizar a ferramenta PDCA, é possível assegurar o monitoramento de cada processo, assegurando a eficiência e qualidade do projeto, de uma maneira contínua (AGOSTINETTO, 2006). Por fim, durante a fase de execução e desenvolvimento do projeto, com o Ciclo PDCA é possível verificar o que está sendo feito, de modo que ações podem ser tomadas caso haja discordâncias com o resultado esperado ao final do projeto.

Segundo PMI (2013), o ciclo planejar-fazer-verificar-agir (PDCA) é a base para a melhoria da qualidade, conforme modificada por Deming. Além disso, pode-se citar outras iniciativas de melhoria da qualidade - como Seis Sigma e Lean Seis Sigma, que visam aprimorar a qualidade do gerenciamento do projeto e a qualidade do resultado.

No contexto de gerenciamento de projetos para auxiliar o planejamento financeiro da empresa, a implementação do método do Ciclo PDCA tem como objetivo solucionar problemas e proporcionar métricas de resultado que quando compartilhadas com as partes interessadas do projeto e os gerentes de projeto, seja possível visualizar o progresso e tomar medidas para promover atividades de melhoria contínua.

2.3 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro compreende tomada de decisões em busca dos objetivos da empresa, progresso econômico e crescimento da organização. E que, podem auxiliar e coordenar a implementação de projetos que visem a melhora do desempenho financeiro das empresas (GITMAN, 2010). Além disso, o planejamento financeiro busca contribuir de modo a gerar ações necessárias para alcançar os objetivos e metas da empresa, os enfoques podem se subdividir em planejamento financeiro de curto prazo e de longo prazo.

Segundo Ross *et al.* (2015), a principal diferença entre o planejamento financeiro de longo prazo e o de curto prazo se deve ao tempo de duração do fluxo de caixa analisado, as de curto prazo focam em um período de aproximadamente 12 meses, enquanto que o planejamento financeiro de longo prazo tem foco em um período de 2 a 5 anos. Nessa perspectiva, empresas de grande porte utilizam o planejamento financeiro de forma a controlar o saldo da tesouraria e gerir seu fluxo de caixa (FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, 2003). Evidencia-se assim que o planejamento financeiro é questão fundamental na estruturação de uma empresa, podendo conquistar oportunidades de crescimento e progresso econômico.

2.3.1 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

De acordo com Gitman (2010), o planejamento financeiro de curto prazo reflete ações para um período de curta duração, o autor menciona que esse tipo de planejamento tem caráter operacional, uma vez que seu foco é na previsão de vendas, orçamentos operacionais e projeções financeiras. Para Lemes Junior (2002), o planejamento de curto prazo busca explorar os aspectos financeiros de orçamento de caixa, contas a receber, estoque e captação de recursos para o desenvolvimento da empresa.

Tal planejamento permite a empresa, se adaptar e encontrar as melhores maneiras de gerir seu fluxo de caixa em um curto espaço de tempo. Ross *et al.* (2015) compartilham uma abordagem, na qual evidencia-se que as finanças de curto prazo focam nos ativos e passivos circulantes que possuem efeitos nas organizações com prazo de 12 meses. Ainda para os

autores, questões pertinentes do planejamento financeiro de curto são apresentadas para as organizações na seguinte maneira: gestão do fluxo de caixa a ser deixado no banco, estimativas de compras de matéria-prima e a quantidade de crédito que pode ser cedido ao cliente. Por fim, Gitman(2010), afirma que ao prever o volume de vendas, pode-se estimar os gastos orçamentários, as despesas operacionais e projetadas futuras demonstrações financeiras.

2.3.2 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

O planejamento financeiro de longo prazo foca em decisões que envolvam um longo período, envolvendo o crescimento estratégico da empresa. Segundo Rosset *al.* (2015), planos de longo prazo, com período de 2 a 5 anos são necessários quando decisões devem ser planejadas provisionando o impacto dessas implementações sobre a gestão financeira das organizações. Segundo Gitman (2010), o planejamento financeiro de longo prazo está relacionado ao plano estratégico da empresa, onde seu foco é em atividades ligadas as metas e a visão da empresa. Pode-se citar como exemplos de atividades: desenvolvimento de novos produtos, atividades relacionadas ao *marketing* e pesquisa e desenvolvimento (P & D).

Nesse sentido, tal planejamento é pertinente caso as organizações queiram estar aptas para concorrência acirrada do mercado. Lemes Junior (2002) evidencia que ao associar o planejamento financeiro de longo prazo com os planos estratégicos das organizações, o foco dessas atividades será na expectativa de geração de caixa, geração de lucros e recursos financeiros.

2.4 Instrumentos de Planejamento Financeiro

2.4.1 Gestão de Caixa

A gestão de caixa permite observar as transações monetárias, identificando o lucro, prejuízo e a rentabilidade da empresa. Neste sentido, segundo Gitman (2010), o caixa da empresa é resumido na disponibilidade do dinheiro para a empresa.

2.4.2 Contas a receber

O controle de contas a receber estima o valor de recebíveis que irão entrar no caixa da empresa, sendo relacionado a venda de serviços ou produtos da empresa (SILVA, 2010).

1046

2.4.3 Contas a pagar

O controle de contas a pagar estima o valor de obrigações que irão sair do caixa da empresa. Segundo Gitman (2010) afirma que são os deveres a serem cumpridos com os fornecedores, relacionando-se aos serviços não pagos, como por exemplo salários e impostos.

2.4.4 Capital de Giro (CDG)

As informações provenientes do capital de giro evidenciam a relação de contas a pagar e a receber, sendo um dos aspectos mais importantes do planejamento financeiro, ao qual a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes evidenciam a liquidez da empresa (GITMAN, 2010).

Além disso, o Capital de Giro pode ser considerado como os recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam desde o período da compra da matéria prima até o recebimento de contas a pagar, dentro do ciclo operacional (HOJI, 2001).

Por fim, de acordo com Fleuriet *et al.* (2003), o capital de giro é relativamente estável em um longo período analisado, sofrendo alteração quando a empresa realiza novas transações ou investimentos.

2.5 Demonstrativos Financeiros

2.5.1 Balanço Patrimonial (BP)

O Balanço Patrimonial (BP) é uma demonstração que reflete a situação financeira em um determinado período do tempo. Sendo uma informação estática, na qual é possível visualizar os ativos (bens e direitos) e passivos (obrigações e dívidas da empresa com terceiros), também é apresentado o patrimônio líquido da empresa (ASSAF NETO, 2015).

Segundo Gitman (2010), os ativos e passivos circulantes são definidos por sua conversão em caixa ou pagamento de obrigação em um período não superior a 12 meses. Ativos e passivos não circulantes são considerados de longo prazo, pois eles permanecem nos demonstrativos financeiros em um prazo superior a 12 meses. Ainda segundo o autor, o balanço patrimonial lista em ordem decrescente dos ativos mais líquidos para os menos líquidos.

2.5.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) evidencia a situação econômica da empresa, possibilitando uma avaliação da empresa e auxiliando na tomada de decisões futuras. Por meio desta demonstração, as contas de despesas e receitas, o resultado de lucro ou o prejuízo obtido no regime de competência (ASSAF NETO, 2015). Tal análise é obrigatória para empresas de capital aberto e devem ser fornecidas aos acionistas trimestralmente. Em resumo, a DRE é o demonstrativo que evidencia a performance operacional da empresa, em um determinado período.

2.5.3 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)

Segundo Gitman (2010), a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) é um resumo do caixa da empresa, ao qual evidencia as fontes dos recursos da empresa. Segundo Assaf Neto(2015) é

possível distinguir as atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento da empresa. Estas atividades são:

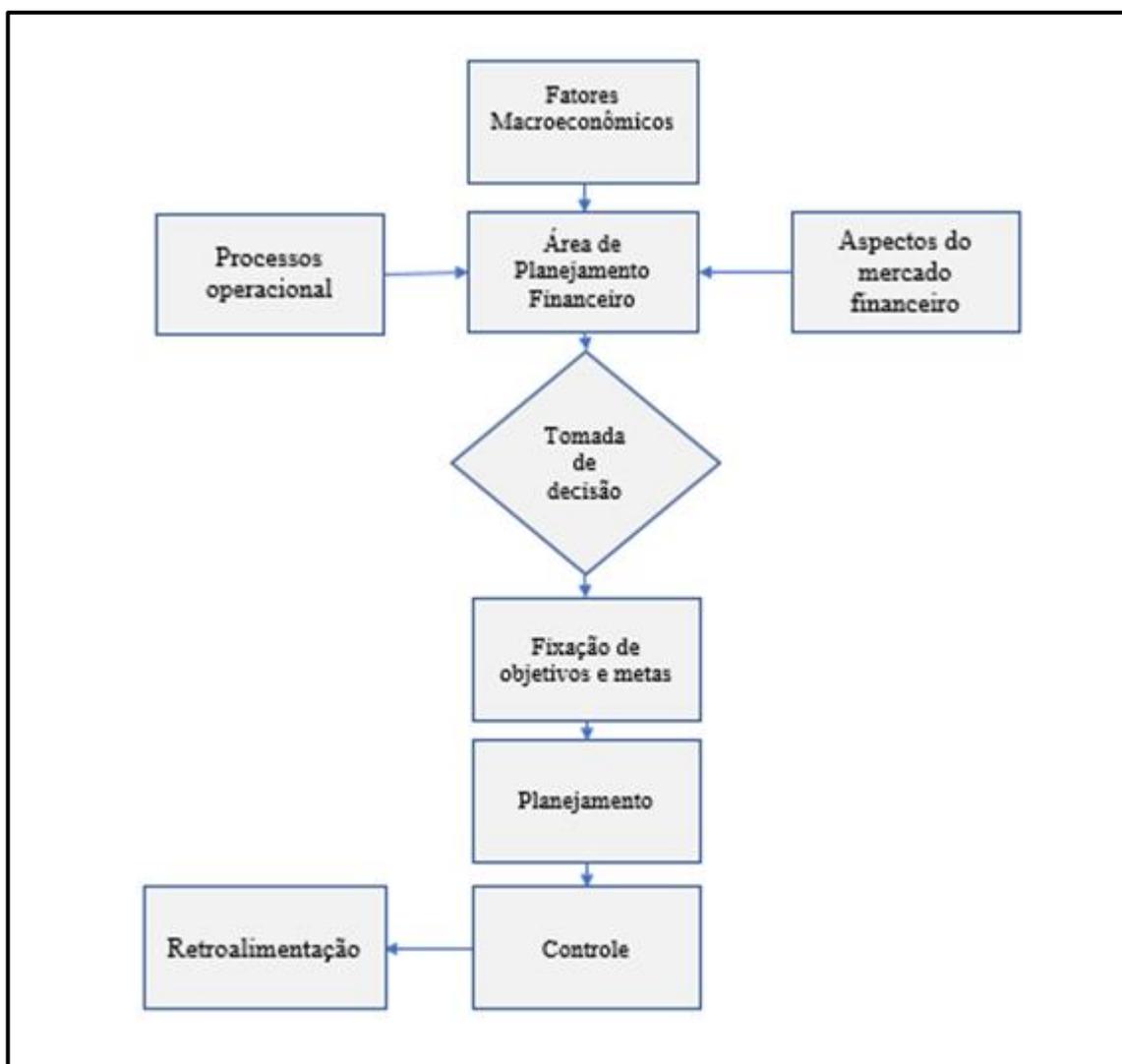
- a) Atividades Operacionais: relacionadas diretamente à venda de produtos que geram receita e despesas na DRE;
- b) Atividades de Investimento: relacionam-se com as atividades de compra e venda de ativos de longo-prazo;
- c) Atividades de Financiamento: relacionada ao aporte ou redução de capital pelos sócios, pagamentos de dividendos e pagamentos de dívidas.

2.5.4 Planejamento financeiro e processo organizacional

Em coerência com as seções apresentadas anteriormente, o planejamento financeiro da empresa visa pelo seu crescimento econômico ao utilizar-se de projetos rentáveis e ferramentas de gerenciamento que reflitam bons indicadores econômicos e de mercado.

Por meio da análise de demonstrações contábeis, torna-se uma ferramenta importante no que tange a tomada de decisão por parte da empresa. Com isso, os gestores da empresa podem analisar os resultados e propor medidas corretivas a fim de solucionar problemas.

Segundo Zdanowicz (1995), o objetivo do orçamento financeiro de uma empresa está ligado ao seu planejamento, dessa forma, o fluxograma apresentado na Figura 2.5 exemplifica como são as relações de áreas dentro do comitê de planejamento financeiro da empresa.

Figura 2.5: Fluxograma de elaboração para a área de planejamento financeiro.

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1995, p. 25).

A partir da análise da Figura 2.5 relaciona-se as partes interessadas da seguinte maneira:

- Fatores Macroeconômicos: inclui os processos envolvendo a política governamental do país, inflação do país, poder da moeda no cenário internacional;
- Processo Operacional: inclui os processos que envolvem a eficiência e produtividade da operação, ou seja, a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa;

- c) Aspectos do Mercado Financeiro: inclui os processos que envolvem a bolsa de valores, mercado acionário e taxa de juros;
- d) Tomada de decisão: inclui os processos de definição e planejamento de objetivos e metas da empresa;
- e) Fixação de objetivos e metas: esta etapa consiste em estabelecer metas;
- f) Planejamento: esta etapa inclui os processos de planejamento e organização para alcançar as metas;
- g) Controle: inclui o monitoramento para garantir que os objetivos sejam atingidos, verificando os resultados obtidos;
- h) Retroalimentação: inclui o processo de maneira contínua, proporcionando uma constante reavaliação do processo.

Ainda na Figura 2.5 observa-se que a área de planejamento financeiro deve analisar os fatores envolvidos e atuar na tomada de decisão para fixar metas e objetivos da empresa, tanto no curto, como no longo prazo. Após estas etapas de definição, o gestor atua no sentido de monitorar o desenvolvimento de projetos e analisar as informações relacionadas ao planejamento financeiro da empresa, transformando os dados contábeis dos indicadores financeiros obtidos pelo demonstrativo de resultado de exercício, balanço patrimonial e fluxo de caixa em decisões mais assertivas para o futuro da empresa, de uma maneira contínua.

2.6 Breve Resumo do Capítulo

Neste capítulo foi apresentado a fundamentação teórica relacionada ao gerenciamento de projetos, que proporciona subsídios teóricos para o desenvolvimento do trabalho. Também foram definidos os principais aspectos do gerenciamento de projetos, além de apresentar sua relação com o planejamento financeiro de uma empresa. Por fim, descreveu-se os instrumentos e ferramentas de gerenciamento de projetos e indicadores financeiros.

3 MÉTODO

Este capítulo tem como objetivo a caracterização da pesquisa, de modo a relatar os procedimentos e métodos utilizados para obtenção dos dados, descrevendo o objeto de estudo para elaboração do trabalho.

Esta pesquisa se propõe a entender a relação ao conceito de gerenciamento de projetos e identificar os benefícios e as vantagens proporcionadas ao planejamento financeiro de uma empresa, propondo com base nas informações obtidas, oportunidades para novos estudos.

3.1 Classificação da Pesquisa

Inicialmente, sabe-se que o método científico são procedimentos adotados com o intuito de atingir o conhecimento (PRODANOV e FREITAS, 2013). Para Selltiz (1972), o objetivo de uma pesquisa é procurar solucionar as perguntas formuladas a partir de métodos científicos que respondam aos objetivos de maneira correta. O método pode ser subdividido em duas frentes, métodos amplos que definem a base de estudo e procedimentos técnicos.

Assim, esta pesquisa científica pode ser classificada a partir de seu método, procedimentos, nível de pesquisa, abordagem, natureza, tempo e técnicas utilizadas.

No que se refere aos métodos de estudo, Prodanov e Freitas, (2013) mencionam os seguintes tipos: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. Para esta pesquisa, o método utilizado pode ser classificado como indutivo, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2010), é possível utilizar uma situação particular e atingir um aspecto mais amplo do assunto abordado. Adicionalmente, segundo Prodanov e Freitas (2013), ele menciona que o método é utilizado com objetivo de se atingir a compreensão do assunto abordado. Sendo assim, o objeto de estudo, que é a análise de ciclo de vida de projetos e suas etapas associadas, bem como os impactos do gerenciamento de projeto ao planejamento financeiro, é classificado dentro da observação de como a empresa objeto de estudo corresponde ao caso de gerenciamento de projetos.

Sob o aspecto de classificação da pesquisa e procedimentos utilizados, segundo Gil (2002), o trabalho pode ser classificado em 3 tipos:

- a) Bibliográfica - por meio do levantamento da literatura bibliográfica a partir de livros e artigos científicos;
- b) Documental – Semelhante a pesquisa bibliográfica, porém utiliza-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como por exemplo: Tabelas estatísticas, jornais, cartas, entre outros;
- c) Estudo de caso – estudo de situação específica em um determinado ambiente, no qual não há um rigor definido ao processo metodológico adotado. Procura proporcionar uma visão geral do problema e seus fatores que o influenciam.

O trabalho é classificado como um estudo de caso, pois segundo Yin (2005), a estratégia de estudo do caso procura responder a forma da questão da pesquisa, “como” e “por que”, no qual não exige um controle sobre os eventos comportamentais, e sim, foca em acontecimentos contemporâneos, o autor também afirma que o estudo pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto em descritivas.

O estudo do caso beneficia-se de desenvolvimento prévio do levantamento teórico para conduzir a análise dos dados, neste objeto de estudo, o levantamento teórico foi feito para o gerenciamento de projetos estruturado aos benefícios proporcionados ao contexto financeiro da empresa. Adicionalmente, Gray (2012), descreve que o estudo do caso tem o objetivo de utilizar o método da observação para sua estruturação, além da análise de documentos inerentes ao processo para sua construção.

Além disso, o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado grupo, a fim de estudar seus aspectos de acordo com os objetivos da pesquisa. Desse modo, é um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação de forma aprofundada. (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Segundo Gil, (2002, p .41), em relação aos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos:

- a) Exploratória: Pesquisa em fase preliminar, onde procura-se familiarizar com o assunto, auxiliando o pesquisador em temas novos. Gil (2002) afirma que este tipo de pesquisa tem como objetivo principal aprimorar ideias ou descobrir intuições;
- b) Descritiva: O objetivo é descrever um fato ou fenômeno, aplicando-se uma metodologia ao coletar os dados a serem estudados e aprofundados no tema. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas são relacionadas a atuação na prática.
- c) Explicativa: Exige maior grau de complexidade, dado que se busca analisar e interpretar os dados obtidos, por meio de fatores inerentes. A pesquisa visa aprofundar o conhecimento porque explica a razão e o porquê do estudo, o que por consequência, se torna um tipo de pesquisa mais complexa (GIL, 2008).

Desse modo, o trabalho proposto é definido ao nível de pesquisa exploratório, que segundo Gil (2002), procura-se desenvolver conceitos e aprofundar o conhecimento sobre o tema, tendo o objetivo de dar uma visão geral sobre determinado fato, esclarecer assuntos e utilizar ferramentas de levantamento bibliográfico, para buscar soluções futuras do problema em questão (VERGARA, 2004). Sendo assim, é possível utilizar referenciais bibliográficos como método de comparação, como por exemplo, utilizando as informações levantadas na seção 2.1.2 -Ciclo de vida de um projeto e na seção e 2.2.1- Processos de Gerenciamento são apresentados e comparados os modelos com sua aplicação em diversos projetos.

Para a determinação da abordagem de pesquisa, Creswell (2010) menciona que a decisão depende de diversos fatores, visando os objetivos estudados e os problemas que a pesquisa busca resolver. Nesse sentido, Creswell (2010) e Gil (2008) apresentam três métodos de pesquisas, os quais são:

- a) Qualitativo;
- b) Quantitativo;
- c) Misto.

Para Creswell (2010), o método qualitativo se refere a pesquisas que buscam uma compreensão geral do problema e sua possível ligação com a sociedade. O tipo de pesquisa

qualitativo depende de fatores como objetivos estudados e a capacidade do pesquisador em proporcionar a resposta e o desenvolvimento do problema (GIL, 2008).

O método quantitativo busca analisar os dados de maneira estruturada, a fim de quantificar seus resultados e utilizar análises estatísticas para relacionar as diferentes variáveis estudadas (CRESWELL, 2010). Por fim, o método misto é definido como a combinação das pesquisas qualitativas e quantitativas.

Destarte, em relação a abordagem do problema desta pesquisa, a classificação do método utilizado será qualitativa, visto que se procura compreender e entender os efeitos gerais do gerenciamento de projetos para uma melhor organização financeira, o que por sua vez não irá procurar buscar a quantificação do problema por meio de dados estatísticos. Além disso, a classificação se deve as características do estudo e do objetivo a ser alcançado com a pesquisa, uma vez que foi levantado um estudo bibliográfico sobre as especificidades do gerenciamento de projetos. Assim, é possível demonstrar os benefícios proporcionados com a aplicação de ferramentas de gestão.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), quanto a natureza desta pesquisa é definida como aplicada, pois o trabalho objetiva gerar conhecimentos práticos, direcionados à solução de problemas específicos. Segundo Gil (2008), a pesquisas do tipo aplicada tem a compreensão para aplicar imediatamente os conhecimentos em uma realidade circunstancial, isto posto, possibilita a utilização de ferramentas de gestão como o modelo do Ciclo PDCA para implementação de projetos e diagrama de Gantt para controle de prazos.

No que se refere ao tempo, a pesquisa pode ser classificada como longitudinal, uma vez que as informações e dados necessários serão obtidos em um recorte temporal, ou seja, as informações correlacionadas ao projeto possuem relações de causa e efeito. Adicionalmente, para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizado um levantamento da literatura disponível, a fim de estabelecer as técnicas empregadas durante a pesquisa, o procedimento utilizado para coleta de dados pode ser feito por meio de entrevista, questionários, documentos, registros e observação, na pesquisa proposta, será utilizado a análise de documentos dos projetos previamente utilizados na empresa.

No Quadro 3.1 apresenta-se um resumo do método utilizado para o desenvolvimento do trabalho com base nas teorias apresentadas por Gil (2008), Prodanov e Freitas (2013) e, Lakatos e Marconi (2003).

Quadro 3.1: Classificação da pesquisa do trabalho

Métodos amplos	Indutivo
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso
	Pesquisa documental
	Pesquisa bibliográfica
Abordagem do problema	Pesquisa qualitativa
Tempo	Pesquisa longitudinal
Natureza	Pesquisa aplicada
Objetivos	Exploratório

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

3.2 Método e Procedimentos

Segundo Beuren (2006), o Estudo de Caso é importante uma vez que reúne informações detalhadas a fim de compreender a totalidade de uma situação. O método é um conjunto de atividades sistemáticas que permitem alcançar o objetivo final a ser obtido, por meio de erros observados que auxiliem as decisões (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Com o levantamento da literatura, é possível estabelecer as técnicas empregadas durante a pesquisa, o que permitiu que a base da pesquisa bibliográfica contemplasse diferentes referências como artigos, livros, dissertações e teses de graduação e mestrado.

A definição do caso insere o indivíduo em um contexto definido, ao qual o papel do pesquisador é conhecer em profundidade o tema estudado. Segundo Yin (2005), estudos de caso único estão relacionais a casos representativos e singulares. Adicionalmente, o autor menciona que em estudos de caso, procura-se compreender o motivo da decisão tomada, como ela foi implementada e seus resultados obtidos. Para Yin (2005), o protocolo do estudo de caso deve apresentar:

- a) Visão global de projeto: cenário ao qual será desenvolvido o estudo do caso;
- b) Procedimentos: Material e informações gerais sobre os procedimentos;
- c) Determinação das questões: Informações a serem coletadas;
- d) Elaboração do relatório: elaborado paralelamente à coleta de dados.

Yin (2005) menciona que o estudo do caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, utilizando múltiplas fontes de evidência para ratificar seus resultados. Tal estratégia é adequada para tratar o problema, uma vez que ela envolve tais fenômenos (evidência de gerenciamento de projetos) que estão correlacionados ao ambiente de financeiro da empresa e os negócios em projetos.

Os estudos do caso procuram dar mais ênfase em uma análise contextual com pouco fatos, e assim, a compreensão do processo fornece informações que proporcionam a solução de problemas (COOPER e SCHINDLER, 2003). Segundo Gil (2008), o estudo do caso tem o intuito de envolver uma análise de diversos métodos e técnicas de coletas de dados, nesta pesquisa, a coleta de dados é desenvolvida com o uso de uma análise documental referente à projetos da empresa objeto de estudo.

Além disso, segundo Miguel (2012), o Estudo do Caso é um estudo empírico que buscar conhecer e investigar um fato ou fenômeno a partir de uma análise aprofundada de um ou mais casos. O principal objetivo é esclarecer a decisão e o motivos da pesquisa, como foi sua implementação e quais foram os resultados obtidos. De acordo com Miguel (2012), o estudo de caso deve contemplar as seguintes etapas:

- 1) A definição de uma estrutura conceitual teórica: Nesta etapa é realizado o levantamento teórico realizado no Capítulo 2 acerca do gerenciamento de projetos e suas ferramentas, de maneira identificar de o tipo de pesquisa estudado, a partir do contexto da literatura abordado. É uma definição de estrutura que abrange a pesquisa bibliográfica e sua influência. Por fim, na primeira etapa, o referencial teórico delimita as fronteiras do que será investigado na pesquisa;

- 2) Planejamento do estudo de caso: Na segunda etapa é realizado o planejamento de um estudo de caso, no qual em um primeiro momento determina-se o seu tipo, retrospectivo ou longitudinal. Para o trabalho desta pesquisa, definiu-se como longitudinal em função da investigação do projeto se situar no presente, sendo mais simples determinar suas relações de causa e efeito e o seu recorte temporal no projeto estudado. Em um segundo momento é definido a quantidade de casos a ser estudado, único ou múltiplos casos. Desse modo, foi definido para esta pesquisa o estudo de caso único, relacionado ao mapeamento de pagamentos na indústria do setor de bebidas não alcoólicas, que trata de padronizar a aprovação de pagamentos feitos pela unidade com o intuito de reduzir os custos do processo. Desse modo, evidencia-se a vantagem de ser aplicado em um estudo exploratório com um maior aprofundamento e uma maior riqueza na coleta de dados;
- 3) Instrumentos e métodos para coleta de dados: Segundo Miguel(2012), a terceira etapa determina quais instrumentos serão utilizados para a coleta de dados, empregando múltiplas fontes de evidências, consideradas por entrevistas, análise documental, observações, e pesquisas do tipo *survey*. Além disso, segundo Yin (2005), no Quadro3.2 é possível evidências que podem ser utilizadas no estudo do caso, com evidências que se correlacionam entre teoria e dados observados.

Quadro 3.2.Fontes de evidências de estudos de caso.

Fonte	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Documentação	Estável: Pode ser revisada inúmeras vezes	Relato de vieses, relata a ideia preconcebida do autor
	Exata: contêm nomes e referências de um evento	
	Ampla cobertura: Eventos e ambientes distintos	Acesso: pode ser negado
Entrevista	Direcionada: Focado no tópico de estudo	Questões mal elaboradas pelo entrevistador
		Respostas tendenciosas
		Imprecisões do entrevistador

	Perceptiva: Fornecem inferências causais	Causalidade: Entrevistado responde ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observação Direta	Realidade: tratam de acontecimentos em tempo real	Demandam tempo de estudo
	Contextuais: tratam do contexto do evento	Custo elevado devido ao tempo empregado por colaboradores
Observação Participante	Realidade: tratam de acontecimentos em tempo real	Seletividade
	Contextuais: tratam do contexto do evento	Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisados
	Perceptiva: relacionada a comportamentos interpessoais	
Registro em arquivo	Precisão nas informações	Capacidade de recuperação pode ser baixa
	É possível quantificar os dados	
	Contêm referências e detalhes Exata e estável	Seletividade de dados caso a coleta não esteja completa
Artefatos Físicos	Capacidade de percepção em relação à aspectos culturais	Seletividade
	Capacidade de percepção em relação a operações técnicas	Disponibilidade

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 108).

Desse modo, a partir da análise dos instrumentos das fontes apresentadas, optou-se por utilizar fontes documentais e de registro, de acordo com a disponibilidade de informações dispostas pela empresa. Tal escolha é desenvolvida, pois possibilita várias revisões, contendo detalhes e estabilidade durante de coleta de dados do trabalho. A técnica de análise documental refere-se ao estudo de documentos relacionado ao gerenciamento de projetos utilizados pela empresa. De acordo com Yin (2005), uma das principais abordagens para encontrar um fato é a convergência de várias fontes de evidência, ou seja, por meio da análise de documentos e observações diretas é possível chegar a uma conclusão;

- 4) Coleta de dados: Segundo Miguel (2012), a quarta etapa é a coleta de dados, a qual deve ser autorizada por um executivo sênior que tenha condições de autorizar a condução da coleta de dados da pesquisa e indique os informantes principais que devem ser informados. Ademais, pressupõe-se que a condução da pesquisa trará benefícios mútuos, declarando a importância da pesquisa e o caráter de confidencialidade dos dados coletados. A partir disso, os dados seguirão o modelo previamente informado, a partir de uma análise documental de projetos feitos anteriormente na empresa, relacionado suas causas e seus efeitos. Por fim, se considera a coleta de dados concluída, quando os dados adicionais não trazem consigo informações relevantes para a pesquisa.
- 5) Análise dos dados: Ainda de acordo com Miguel, (2012), a quinta etapa é a análise de dados, previamente planejada e explicitada ao longo do projeto. A partir dela é possível obter um resumo das evidências coletadas e propor uma narrativa do caso. Ademais, ressalta-se que esta etapa não implica a apresentação de todos os dados coletados, ou seja, é feita uma redução dos dados a partir da análise de somente aquilo que se deseja expor.
- 6) Síntese e conclusão: Por fim, na última etapa, Miguel (2012) afirma que deve-se sintetizar o conteúdo das etapas anteriores, de maneira a proporcionar um relatório de pesquisa, no qual deve ser sustentado com base nas evidências coletadas e na análise de dados, uma vez que ao realizar tais procedimentos, deve-se esperar obter uma perspectiva geral do caso, o que caracteriza o objeto de estudo. O estudo de caso deve ser robusto o suficiente para apresentar confiabilidade e validade nos métodos de pesquisa, critérios que evidenciam a qualidade da pesquisa por meio das conclusões obtidas.

Destarte, o desenvolvimento do trabalho é baseado nos objetivos e na forma exploratória, qualitativa e aplicada da pesquisa, o que torna possível estudar as particularidades da gestão de

projetos na empresa de estudo de uma maneira aprofundada, como um trabalho feito a partir do levantamento bibliográfico a fim de aprofundar o conhecimento no tema.

Após identificar as fases de cada etapa do projeto, os dados coletados serão utilizados a fim de se propor uma nova metodologia que auxilie na execução do projeto proporcionando benefícios ao planejamento financeiro da empresa.

1060

3.3 Objeto de Estudo

A implementação de ferramentas de gerenciamento de projetos é realizada no contexto de uma empresa do setor de consumo não cíclico, no subsetor de bebidas não alcoólicas. A empresa objeto de estudo detém um processo realizado de forma contínua na extensão da cadeia produtiva, produzindo bebidas e distribuindo para todo Brasil. Dessa forma, é necessária que todas as etapas de produção sejam planejadas e constantes, de forma a não criar gargalos na entrega dos fornecedores e na distribuição para os clientes.

Com a abordagem proposta, a empresa objeto de estudo tem foco no desenvolvimento de projetos que facilitem a distribuição de bebidas por todo o Brasil, ao qual procura-se trabalhar de forma contínua e produtiva por diferentes canais de venda. Utilizando a abordagem mencionadas na seção 3.1 e 3.2, a análise do ciclo de vida do projeto e o Guia PMBOK® de Gerenciamento de Projetos aplicados nos contexto analisado no objeto de estudo, o foco de atuação da pesquisa visa entender as estratégias de mercado e seus processos produtivos que proporcionam resultados no planejamento financeiro da empresa. Nessa perspectiva, a elaboração de uma estratégia competitiva por meio de projetos de expansão ou de melhoria contínua de processos assume papel relevante, dado o acirramento da concorrência no mercado.

Como a empresa em questão é uma das líderes de mercado, ela obtém vantagens competitivas, como a liderança em custo e a liderança por diferenciação de produto. A liderança em custo pode ser exemplificada pela economia de escopo da empresa, otimizando a produção ao aumentar o volume por meio da sinergia em diferentes áreas e reduzindo o custo associado ao produto. Adicionalmente, também ocorre a economia de escala praticada empresa, para

atender a demanda de mercado crescente, aumenta-se o volume de produção, o que faz diminuir os custos.

Nesse sentido, a empresa possui o compromisso com a qualidade dos produtos, procurando desenvolver estratégias para tornar a produção eficiente e o índice de satisfação dos clientes altos, auxiliando assim, a lucratividade da empresa. Desse modo, o desenvolvimento de projetos aliado com técnicas de gerenciamento de projetos, podem auxiliar e beneficiar o crescimento econômico da empresa, sendo assim, a pesquisa tem o objetivo de compreender o processo de gestão de projetos aliado ao planejamento financeiro, a pesquisa tem o objetivo entender e propor melhorias na empresa por meio da aplicação de Gerenciamento de Projetos, que se tornam fatores de sucesso na empresa.

Por fim, de acordo com o PMI (2013), o gerenciamento de projetos envolve processos como: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, os quais compartilham de um fator em comum de análise a partir do tempo gasto em cada etapa, sendo assim, pode se buscar causas e identificar melhorias para processos que não cumprem os requisitos durante o prazo estipulado.

Dessa forma, dado a questão proposta por esta pesquisa: “Aplicação do gerenciamento de projetos para melhoria do planejamento financeiro de uma empresa no setor de bebidas”, buscase ferramentas que evidenciem a melhor forma de gerenciamento de projetos. Tendo em vista o crescimento de projetos de desenvolvimento financeiro, a empresa objeto de estudo precisa se adequar às exigências do mercado no sentido de atender a demanda de produtos e à concorrência.

3.4 Breve Resumo do Capítulo

Neste Capítulo foram apresentadas a classificação da pesquisa de cunho qualitativo, bibliográfica e exploratória, a fim de explorar o assunto de gerenciamento de projetos, por meio do levantamento da literatura em temas e conceitos, procurando sempre caracterizar o método utilizado, a natureza da pesquisa e seus objetivos, a fim de estabelecer “como” e “por que” será realizado a proposta de trabalho.

Desenvolve-se uma pesquisa na forma de estudo do caso, o qual possui certas etapas a serem seguidas. Sendo assim, tendo em vista os procedimentos apresentados para a realização da pesquisa, no Capítulo 4, aprofundaremos o tema em questão.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se a aplicação do método proposto no trabalho, com sua análise e apresentação do estudo de caso proposto, que visa apresentar o desenvolvimento de um projeto que auxiliou no planejamento financeiro da empresa, utilizando para isso, como base o referencial teórico pesquisado no Capítulo 2 e os processos descritos no Guia PMBOK[®].

Desse modo, pretende-se utilizar o método proposto por Yin (2005) e Miguel (2012), no qual o trabalho visa evidenciar e compreender processos de melhoria contínua no trabalho a partir da análise de dados e discussões obtidas. Ademais, procura-se refletir sobre os processos iniciais, complicações e riscos relacionados ao projeto e seus resultados obtidos, por meio de análises do projeto implementado e discussões que dão suporte à pesquisa.

4.1 Descrição do Processo Analisado

De acordo com o PMI (2013), as organizações possuem diversos problemas, entre eles, cita-se: escopo mal definido, prazos não cumpridos e orçamento mal elaborado. Os processos do Guia PMBOK[®] auxiliam a organização em diversas áreas, como por exemplo no desenvolvimento de um novo produto, melhoria de operações em cada fase do ciclo de vida do produto e no contexto deste trabalho, evidencia-se uma melhoria de um processo de pagamentos por meio de um exercício de mapeamento de melhoria contínua e ciclo PDCA, para que assim, seja possível analisar o projeto de acordo com sua complexidade, tamanho e escopo. O nível de desenvolvimento em uma organização é avaliado por um indicador utilizando um modelo proposto pelo PMI (2013), o qual procura avaliar os conhecimentos, boas práticas e melhorias de projetos que são implementadas na empresa, tal modelo foi apresentado na seção 2.2.2.

Tendo isso em vista, esse capítulo se destina à análise das etapas que consistem gerenciamento de projetos da empresa estudada, para que seja possível a compreensão da aplicação do método proposto no Capítulo 3.

Esta pesquisa seguirá o roteiro de coleta de dados e análises proposto por Yin (2005) e Miguel (2012), os quais foram apresentados na seção 3.2 do Capítulo 3:

- a) Caracterização do caso: Empresa e aspectos organizacionais:
 - a1) Contexto da empresa;
 - a2) Definição de operações OBZ (Orçamento base zero);
 - a3) Importância dos projetos associado ao planejamento financeiro;

- b) Planejamento do estudo de caso:
 - b1) Análise do estado atual
 - b2) Tamanho dos projetos e fatores de complexidade;

- c) Execução de gerenciamento de projetos:
 - c1) Estratégia: Estratégia da organização para desenvolvimentos de projetos;
 - c2) Operação: Técnicas utilizadas, procedimentos (PDCA) e ciclo de vida do projeto;

- d) Análise dos resultados:
 - d1) Benefícios;
 - d2) Visibilidade do projeto e padronização;
 - d3) Síntese e conclusão;

Após esta análise, a coleta de dados do documento levanta as características e particularidades do projeto, de forma que este trabalho procura expor tais informações nas seções 4.2, 4.3 e 4.4

4.2 Caracterização do caso: aspectos organizacionais

Usualmente o orçamento de uma organização é definido em períodos anteriores ao ano subsequente, ou seja, anos anteriores servem de estimativa para o ano seguinte. No orçamento “base zero” isso não ocorre, pois o período como ponto de partida é o ano zero utilizado como referência de análise. Pode-se estabelecer como exemplo, o orçamento para 2021 não segue qualquer relação com o ano 2020, logo, elabora-se o planejamento orçamentário sem considerar as receitas, custos e despesas dos exercícios anteriores. Cabe salientar, que se tem por base as necessidades financeiras da empresa, sem a utilização de bases históricas.

Em vista disso, a organização, o planejamento financeiro e a gestão de projetos procuram empreender processos dentro da estrutura da empresa, onde é feito um estudo a partir do estado atual de quanto deve-se alocar o dinheiro a ser gasto para o controle e desenvolvimento daquela atividade, seus objetivos e planos de longo prazo. Visando encontrar esse processo, foi levantando e discutido o mapeamento de pagamentos para a atividade de vale – rota, no qual foi feito um estudo, partido do contexto de processos de pagamentos para o ano de 2020, no qual pretende-se analisar os objetivos e o valor necessário para ser gasto com a estrutura, controle e manutenção da atividade de pagamentos.

Para a empresa objeto de estudo, a busca pelo diferencial tecnológico, novos processos produtivos e novas ferramentas de gestão ocorrem todos os anos, a fim de garantir o questionamento de cada atividade em relação a suas metas e objetivos. Os processos de gestão empresarial podem gerir os recursos da empresa e auxiliar em tomadas de decisões que expandam a empresa no mercado. A relação entre a organização produtiva e a sinergia que ela obtém com as partes envolvidas, sejam clientes ou fornecedores, favorecem a rede de informações para a área administrativa.

Desse modo, como exposto na seção 2.2, Kerzner (2011) afirma que a gestão de projetos procura auxiliar o planejamento financeiro da empresa, e assim, foi dado ênfase neste trabalho em um mapeamento de processos de pagamento que procura beneficiar principalmente reduzir os gastos da empresa, procurando compreender e identificar a causa raiz do problema na operação.

4.3 Planejamento do estudo de caso

4.3.1 Análise do estado atual

1065

Para a empresa em questão, o uso de ferramentas de gerenciamentos de projetos apresenta o foco de atuação da empresa no setor de bebidas não alcoólicas e como um projeto pode trazer resultados financeiros para a empresa. O modelo do trabalho segue a definição de gestão de projetos feita por Kerzner (2011) na seção 2.2, no qual evidencia a gestão de um projeto a partir do planejamento, organização estudada e o controle dos recursos da empresa.

A partir do cenário proposto, o projeto estudado é uma análise documental que procura expor o problema encontrado na empresa e como ele pode ser melhorado. Desse modo, a primeira etapa de diagnóstico do problema esteve envolvida na aplicação do modelo PDCA, conforme apresentado na seção 2.2.2, que resume os principais pontos a serem definidos, como proposta de análise do estudo.

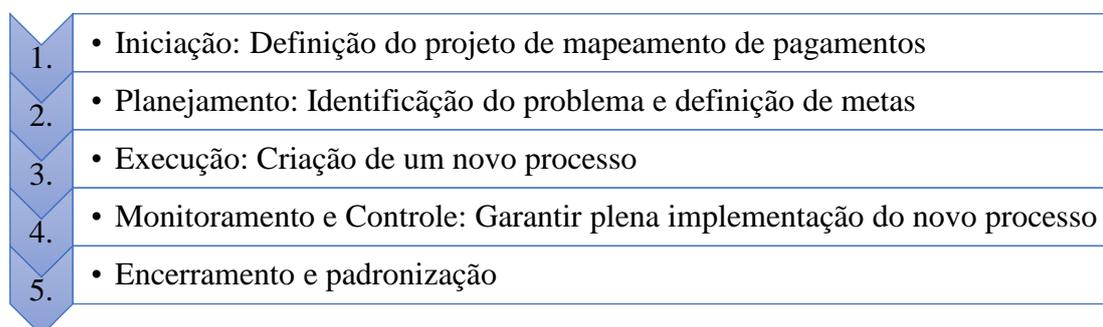
O modelo aplicado visa o controle e a melhoria dos processos da empresa, representando um caminho para que as metas sejam atingidas. Um ponto importante a se destacar é que desde o início, o gerente de projetos teve autonomia suficiente para gerenciar mudanças no escopo e na organização do projeto, conforme exemplificado por Shenhar e Dvir (2010) na seção 2.1.3.

Destarte, a definição do projeto focou em identificar o problema de um determinado processo de pagamentos de vale para cada atividade de rota, que é definida pela visita do vendedor ao ponto de venda, logo, a definição do projeto procura responder questões de como - solucionar o problema de excesso de pagamentos, a falta de visibilidade do montante gasto no processo, quais oportunidades serão geradas com o desenvolvimento do projeto, quais os benefícios associados à realocação do dinheiro não utilizado e quais os riscos do projeto. Tal modelo está em consonância com o apresentado na seção 2.2.1, que define os processos de gerenciamento de projetos.

O projeto segue as fases presentes na Figura 2.1 da seção 2.1.2 e a partir disso, utiliza-se os grupos de processos de gerenciamento de projeto evidenciados na seção 2.2.1 para criar o fluxograma da Figura 4.3, que define o projeto estudado, evidencia suas etapas, seguindo de

sua organização e preparação. Na etapa do planejamento, é escolhido as melhoras alternativas a serem tomadas, integrandos os processos a fim de garantir o objetivo do projeto.

Figura 4.3 Fluxograma com as etapas e definições do escopo do projeto.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nesta etapa, a gestão do escopo do projeto consistia em garantir que o projeto incluísse todo trabalho necessário, com o gerenciamento de prazo de entrega baseado no cronograma de atividades propostos ao longo do projeto, corroborando com o Guia PMBOK® apresentando no Capítulo 2. O objetivo do projeto era padronizar os processos de pagamentos, criando uma ferramenta de análise, para poder rastrear os benefícios alcançados e seus impactos no planejamento financeiro da empresa.

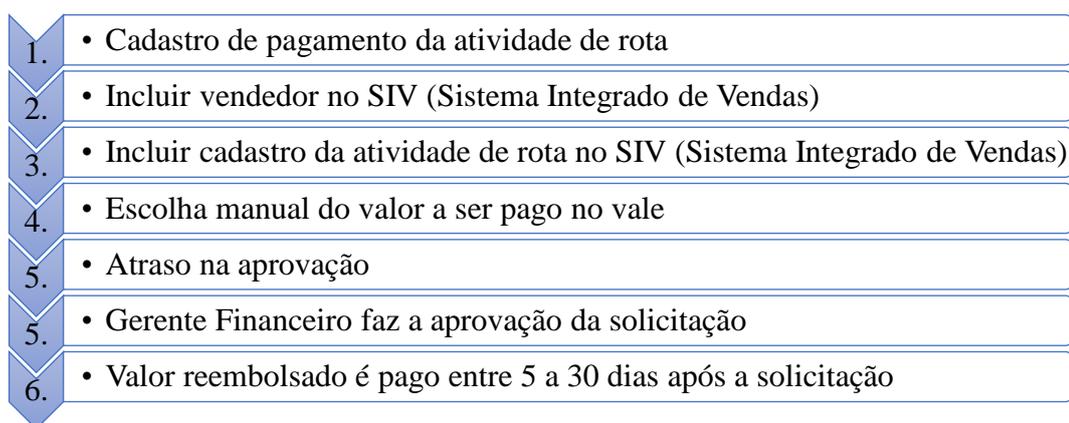
4.3.2 Análise da documentação

Inicialmente, alguns aspectos relevantes que o projeto considera é a utilização de uma metodologia que possui um plano com fase bem definidas, usualmente utilizando-se do modelo PDCA, apresentado na seção 2.2.2, que permite gerenciar o escopo do projeto.

Desse modo, a primeira etapa de identificação do problema é feita por meio do levantamento do estado atual do mapeamento de pagamentos, no qual evidencia o principal problema no processo, a falta de visibilidade do valor gasto em cada pagamento para vendedores que realizam a atividade de rota, definida na seção 4.2, bem como a falta de padronização ao efetuar o pagamento ao vendedores.

A Figura 4.4 evidencia o mapeamento do processo de pagamento e as etapas de análise do desenvolvimento do trabalho, no qual problema do projeto é definido pela dificuldade de padronizar o valor a ser pago ao vendedor, no alto volume de atrasos de aprovação de pagamento no sistema, bem como informações de vale imputadas no sistema com o valor errado.

Figura 4.4: Fluxograma com etapas de mapeamento do processo de pagamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com isso, o objetivo principal do trabalho era definir um processo de gestão de pagamento, por meio de uma ferramenta de análise com o intuito de garantir a visibilidade dos processos de pagamentos, dado que não havia um processo previamente definido para solicitação de gastos e definição de orçamentos. Assim, ao permitir uma maior visibilidade do problema de pagamentos, esperava-se criar uma padronização do valor pago aos vendedores.

O intuito do projeto é gerenciar o orçamento disponível para a equipe e melhorar a comunicação com o pacote de aprovação de pagamentos, garantindo a aderência à conformidade do projeto e melhoria contínua do gerenciamento do projeto.

Após definido o problema que o projeto procura solucionar e sua importância, segue-se com o plano de ação, estabelecendo os objetivos e as metas necessárias para entrega a entrega de resultados na empresa, procurando impactar o planejamento financeiro da empresa. Com a aplicação do ciclo PDCA, conforme mencionado na seção 2.2.2, o uso do modelo deve ser contínuo, assim, as mudanças serão efetivas e colaborarão para as melhorias dos processos organizacionais.

4.3.2.1 Erros de processo e identificação do problema

Com a análise inicial do Figura 4.4, foi possível identificar cargos, colaboradores e as partes interessadas que estavam envolvidas no trabalho ,com isso, evidenciou-se os principais problemas, os quais são:

- a) Vendedores que realizavam a atividade de visita sem o uso de veículos automotores não poderiam receber reembolso de vale e recebiam;
- b) Vendedores que atendiam bares da empresa que não estavam contemplados a receber reembolso de vale;
- c) Funcionários que eram promovidos e por consequência, deveriam ter o benefício retirado;
- d) O valor pago só pode ser visualizado mensalmente, não havendo a visibilidade anual do processo;
- e) Valor errado de pagamento submetido manualmente no sistema;

Destarte, foi possível definir métricas para gestão devido aos erros de pagamento identificados. Com o mapeamento feito, a definição de fluxo a seguir para atuar no problema foi uma análise do ambiente de trabalho, elaborando novas técnicas de padrões submetidos no sistema, definindo metas de atingimento para cada região do país, como por exemplo retirar do cadastro colaboradores promovidos, criar o serviço a ser respeitado, de modo a separar reembolsos das atividades que eram feitas sem o uso de veículos automotores, o vale rota de reembolso, realizar o pagamento no valor correto e a necessidade de pagamento na data correta.

Com isso, é possível documentar o plano do projeto e propor uma padronização do processo. Em sequência, a execução do projeto proporcionaria ganhos relacionados ao planejamento de fluxo de caixa da área, dados que serão analisados posteriormente na seção de resultados.

Adicionalmente, ao final é realizado o monitoramento e controle pelo escritório de gerenciamento de projetos, alinhando o objetivo, processo e a visibilidade de acesso à informação com a identificação de todos os erros de pagamento.

4.3.2.2 Estrutura e plano de ação

O processo de pagamento de vale rota não tem visibilidade, é mal gerido e não possui metas definidas, com isso, tendo em vista as falhas do processo e suas origens, o objetivo a seguir é procurar tomar medidas que proporcionem a melhoria nos resultados simplificação do processo. O tipo de projeto utilizado segue a definição apresentada na seção 2.1.1, no qual o projeto é do tipo de mapeamento de processos, que consiste na padronização do controle de qualidade e descrição de processos organizacionais.

O tipo de projeto está relacionado ao crescimento de grupos operacionais de vendedores que atendem pontos de venda de produtos, que faz se necessário o desenvolvimento de sistemas de integração que sejam capazes de atender a demanda de clientes no Brasil. Tendo a empresa uma estrutura no país, ela utiliza-se de princípios e práticas de ferramentas de gerenciamento de projetos em seus macroprocessos e em sua operação, de maneira a facilitar o controle dos projetos e integrar suas diferentes áreas.

Com o levantamento das condições atuais de trabalho, feito pela verificação do processo de pagamentos, foi documentando o problema atual, para que fosse realizado um treinamento a fim de ressaltar a importância do programa de mapeamento de pagamentos para cada área, evidenciando a capacidade de aumentar o nível de trabalho e a satisfação dos clientes em relação ao nível atual.

O processo de execução concentra o maior tempo gasto no desenvolvimento do projeto e é focado na tomada de ações, coordenando pessoas e recursos a fim de obter o resultado do projeto.

Como o trabalho em questão é uma análise documental, para o seu desenvolvimento foi permitido o acesso ao VOC (*Voice of Customer*), atividade realizada na segunda etapa, no qual por meio de entrevistas houve a coleta de dados dos principais problemas do cliente, os quais são:

- a) Ajuste manual do valor a ser pago do vale-rota quando há troca no trajeto, o principal problema se deve a interface do sistema, que não possui conectividade;
- b) Tempo para solução de problemas quando há erros no sistema de pagamento do vale-rota (*Lead Time*);
- c) Pagamentos demoram a ser feitos na conta do vendedor, fazendo com que o funcionário realize a atividade sem dinheiro;
- d) Lojas que fazem parte da atividade possuem promotores de venda diferentes, que fazem com que o roteiro não seja otimizado;
- e) Quando um vendedor é promovido, ele não é retirado do sistema SIV, o que faz com que ele ainda possa pedir pagamento para atividades;
- f) Não haver critério na definição do valor a ser pago para a atividade, o que faz com que haja gastos em excesso na atividade.

Com tais resultados, percebe-se que os pontos chave de solução de problema focam no pagamento assertivo, na otimização do processo e em sua visibilidade. Com isso, desenvolveu-se uma nova ferramenta de pagamento, no qual elimina-se a aprovação do gerente financeiro, passando a função centralizada no Recursos Humanos(RH) da empresa.

Além disso, o valor imputado manualmente deixa de ser função do vendedor e passa ser função do promotor de vendas, de maneira a garantir a padronização dos valores pagos. Conseqüentemente, houve também uma redução no tempo de aprovação para o pagamento.

O plano de ação é representado no Quadro 4.3, que evidencia a sequência de etapas, a ordem geral de processamento e a cadeia de valor para o mapeamento de pagamentos com os detalhes operacionais do objeto de estudo. Ao ser usado para melhoria de processos e identificação de problemas e análise da qualidade, o Quadro 4.3 proporciona informações que representam um acréscimo no valor esperado com a entrega do resultado do projeto, e assim, podendo influenciar o planejamento financeiro da empresa.

1071

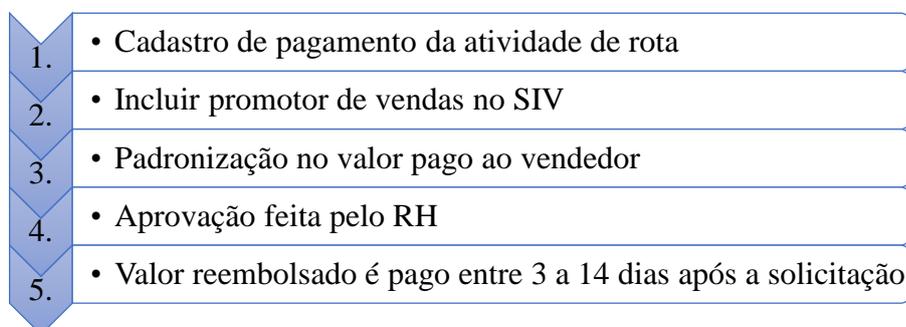
Quadro 4.3: Cadeia de valor (SIPOC).

SIPOC Map				
Fornecedores	Entrada	Processo	Saída	Cientes
Gerente de Gente	Rota	1. Cadastro do vendedor no sistema	Pagamento do Vale Rota	Líder do projeto
Vendedores	Promotor de vendas	2. Cadastro da atividade de venda no SIV (Sistema Integrado de Vendas)		
		3. Definição do valor a ser pago na atividade de rota		
Líder de execução do projeto	Valor tarifado no evento	4. Aprovação do pedido de compra é feito pelo supervisor de RH		
		5. O Valor é depositado na conta do promotor		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na Figura 4.5 é possível verificar o novo fluxograma de mapeamento de processo de pagamentos:

Figura 4.5: Fluxograma redefinido para o mapeamento de processo de pagamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A documentação e a criação KPI's (*Key Performance Indicator*) para controle do processo é importante para o desenvolvimento do trabalho, de modo a fazer com que cada colaborador responsável da área, busque se desenvolver para alcançar e implementar o novo padrão de pagamento de vale rota, alcançando uma nova visibilidade.

Isto posto, cada região recebeu como meta, a exclusão da base de vendedores que não faziam parte da premissa de recebimento do valor-rota, fato que foi cumprido por todas as regiões.

Além disso, com o fluxograma redefinido é possível obter melhoria de tempo de *Lead Time* (LT) e fluidez na execução do processo, bem como, a assertividade no pagamento realizados para os colaboradores, de maneira a simplificar o processo de mapeamento de pagamento. A filosofia de PDCA está presente na empresa uma vez que ela procura aperfeiçoar as técnicas utilizadas no processo com padrões que possam ser utilizados futuramente em outros segmentos da empresa.

Por fim, pode-se afirmar que no curto prazo é possível obter resultados financeiros positivos, o que corroboram com o planejamento financeiro de curto prazo apresentado na seção 2.3. Adicionalmente, verifica-se uma melhor distribuição dos gastos com cada promotor de vendas após o projeto implementado, o que é exposto na seção 4.4. Assim, é possível tornar o controle de capital de giro da empresa mais assertivo no curto prazo, e, posteriormente, realizar um planejamento financeiro de longo prazo em outros setores.

4.4. Apresentação de Resultados

Ao retomar o objetivo que era definir um processo de gestão padrão com uma ferramenta para análise e melhora da visibilidade do processo. Os benefícios puderam ser quantificados a partir do valor impactado no ano, de modo a analisar os tipos de funcionários que utilizavam o serviço.

Os resultados apresentados são baseados no novo modelo de processamento, ao eliminar colaboradores que não fazia parte da premissa de recebimento de pagamento, foi possível obter uma redução anual de 100% de gastos que eram usados com esse tipo de colaborador.

Além disso, colaboradores que realizavam a atividade a pé, representaram 30% dos totais de vendedores que foram excluídos do sistema SIV, assim, a redução comparada com o início do ano foi de 7%. Em relação a redução do valor total gasto, a diferença de redução de gastos foi equivalente a 4,5% em relação ao período antes de implementação do projeto. Adicionalmente, também foi possível reduzir o tempo médio gasto com o processamento de pagamentos dos colaboradores, devido a redefinição do fluxo apresentado na Figura 4.5, o que proporcionou um decaimento do *Lead Time* de pagamentos. Tais dados podem ser verificados nos Quadros 4.4., 4.5, 4.6 e 4.7.

Quadro 4.4: Dados fornecidos do estado atual.

Estado atual			
	# Promotores	Ticket médio	Valor total
Região 1	192	108	R\$ 20.736,00
Região 2	760	187	R\$ 142.120,00
Região 3	266	72	R\$ 19.152,00
Região 4	906	201	R\$ 182.106,00
Região 5	564	188	R\$ 106.032,00
Região 6	466	196	R\$ 91.336,00
Região 7	396	66	R\$ 26.136,00
Total	3550	1018	R\$ 587.618,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 4.5: Dados com a implementação do projeto.

Com plano de ação			
	# Promotores	Ticket médio	Valor total
Região 1	188	107	R\$ 20.116,00
Região 2	715	179	R\$ 127.985,00
Região 3	228	60	R\$ 13.680,00
Região 4	829	251	R\$ 208.079,00
Região 5	433	175	R\$ 75.775,00
Região 6	491	184	R\$ 90.344,00
Região 7	387	66	R\$ 25.542,00
Total	3271	1022	R\$ 561.521,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 4.6: Comparação dos resultados obtidos

Variação (Delta)			
	# Promotores	Ticket médio	Valor total
Região 1	-2,08%	-0,93%	-2,99%
Região 2	-5,92%	-4,28%	-9,95%
Região 3	-14,29%	-16,67%	-28,57%
Região 4	-8,50%	24,88%	14,26%
Região 5	-23,23%	-6,91%	-28,54%
Região 6	5,36%	-6,12%	-1,09%
Região 7	-2,27%	0%	-2,27%
Média	-7,86%	0,39%	-4,44%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 4.7. Comparação dos *leads times* de processo de pagamento atual e futuro.

KPI	Variação (Δ)
LT Atual (Dias)	18
LT Futuro (Dias)	9
Melhoria (Dias)	9
Melhoria (%)	50%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A redução nos gastos visava cargos de funcionários que não eram vendedores e tinham acesso as linhas de despesa, o que proporcionou um *saving* representando aproximadamente 4,5%. Além disso, com a mudança nas aprovações de cadastro e pagamento é possível otimizar a roteirização do processo e sua visibilidade com os gerentes da operação. E assim, garantir o pagamento no prazo com a redução no *Lead Time* de pagamentos em cerca de 50%. Com isso, espera-se que ao coletar os resultados e fazer sua verificação, de maneira contínua e com qualidade, seja possível padronizar o resultado para futuros projetos e problemas ligados ao processo de pagamento.

Nesse sentido, tal resultado é pertinente para o planejamento financeiro de longo prazo da empresa, conforme apresentado na seção 2.3.2 e ressaltado por Lemes Junior (2002), uma vez que ao buscar lucro e recursos financeiros, as empresas devem estar aptas à concorrência do mercado, o que corrobora com Oliveira *et al.* (2001).

Por fim, o projeto pode ser finalizado garantindo as expectativas com o início do projeto, e o atingimento dos objetivos com uma maior visibilidade da qualidade do projeto. Conforme apresentado na seção 2.1.4, corrobora para este trabalho a concepção de Morioka e Carvalho (2013), que utilizam o sucesso do projeto com o cumprimento do escopo do projeto, a avaliação de satisfação dos clientes e o resultado organizacional que avalia o retorno dos investimentos na organização.

Conclui-se que a interface entre estratégia da empresa, planejamento financeiro e gerenciamento de projetos por meio de ferramentas de gestão auxiliam no desenvolvimento e crescimento econômico da empresa. Desse modo, evidencia-se a relação descrita pelo levantamento bibliográfico no Capítulo 2, onde é possível ter uma visão generalizada do processo e verificar ferramentas de gerenciamento de projetos que visam a geração de valor e a adaptação organizacional, corroborando com Anselmo (2009) na seção 2.1.1 e Kerzner (2011). Isso decorre da correlação que estabelecem para a adaptação das empresas ao gerenciamento de projetos para obter sucesso e geração de lucros no planejamento financeiro.

Tais resultados influenciam e retomam o assunto abordado nas seções 2.3 e 2.4, acerca do planejamento financeiro da empresa. Devido essa implementação, o resultado converge para o levantamento bibliográfico feito na seção 2.3.1, uma vez que ele explora os efeitos financeiros

do orçamento de caixa e captação de recursos para o desenvolvimento da empresa no curto prazo. No trabalho em questão, essa captação de recursos é feita pela diminuição de gastos com os pagamentos, devido a uma maior assertividade no valor pago aos colaboradores, fazendo com que os recursos não utilizados sejam distribuídos e alocados em outras atividades. Dessa forma, conforme Gitman (2010) afirma na seção 2.3, esse tipo de resultado e planejamento tem caráter operacional, pois os efeitos são pertinentes em um prazo de 12 meses.

Destarte, ao utilizar esse planejamento e estudo para promover redução de *Lead Time* na operação e o valor gasto nos pagamentos, é possível associar o desenvolvimento do projeto ao orçamento base zero da empresa, conforme apresentado na seção 4.2. E assim, redefinir e planejar os efeitos do projeto na eficiência do planejamento financeiro e em demonstrativos financeiros. Tal fato corrobora com Kerzner (2011), o qual afirma que as empresas ao buscar suas metas e objetivos traçados podem alcançar resultados em seu progresso econômico ao utilizar a filosofia de gestão de projetos.

Por fim, tal resultado também converge com as informações apresentadas na seção 2.5.4, no qual ao utilizar-se de um projeto com retorno financeiro positivo, as ferramentas de gerenciamento de projetos podem refletir de maneira benéfica nos indicadores econômicos da empresa.

4.5 Problemas e Limitações

Devido ao surgimento de algumas dificuldades ao longo do projeto, ocasionado por situações de conflito entre as partes envolvidas (Gestor do projeto e Vendedores), surge a necessidade de adotar medidas a fim de garantir a continuidade do projeto. Com o conflito gerado devido a regiões não darem atenção ao projeto em desenvolvimento, foi realizado um acordo com os gerentes de projetos, para que a implementação do projeto atuasse como meta para as regiões, de maneira que caso as regiões não atendessem os requisitos do projeto, isso afetaria financeiramente cada colaborador. Assim, as regiões deveriam garantir a redução dos custos de pagamentos com vale rota, de modo a definir um plano de ação caso não fosse atingido o objetivo, a fim de buscar novas melhorias no projeto e atingimento da meta.

Em relação aos problemas ressaltados, foi evidenciado que os indicadores de sucesso do projeto seriam evidenciados ao longo de um intervalo de 30 dias, e assim, haveria uma maior visibilidade das regiões e setores que estivessem contribuindo negativamente para o processo de pagamento, ou seja, seria possível visualizar quais regiões estariam contemplando a meta de redução de pagamentos dentro do prazo estipulado.

Desse modo, a análise que deve ser desenvolvida para solução do problema é ampliar a visibilidade do novo projeto para outros segmentos da empresa, de forma que cada parte se tornasse responsável pelo projeto, dando fluidez e orientações para as ações de tomada de decisão e solução de problemas. Devido a redefinição de fluxo centralizando, as aprovações no setor de Recursos Humanos, tem-se uma expectativa em melhorar a comunicação entre os gerentes de projeto e os promotores de venda, dado tal redefinição.

4.6 Breve Resumo do Capítulo

Nesse capítulo foram apresentadas a estrutura da organização, a identificação do problema, o desenvolvimento utilizando o modelo de melhoria contínua, bem como os resultados obtidos do Ciclo PDCA e análises do estado atual e futuro do trabalho.

Inicialmente é apresentado a abordagem de apresentação dos resultados, em 4 etapas: caracterização do caso, planejamento, execução e análise dos resultados. Posteriormente, é realizada a análise do estado atual do mapeamento dos processos de pagamento, no qual evidencia-se 3 principais problemas no processo: (1) falta de assertividade no valor pago, (2) demora para aprovação dos pagamentos e (3) falta de padronização nas atividades envolvidas no processo. Com isso, é proposta uma nova sequência de etapas, na qual é possível obter os seus efeitos e resultados no novo processo de pagamento. Por fim, são desenvolvidas as discussões e análises dos resultados obtidos.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Capítulo em questão encerra este trabalho, no qual são apresentadas as conclusões do trabalho, as considerações finais, as limitações da pesquisa e as propostas de trabalhos futuros.

1078

5.1 Conclusões

Para a realização deste trabalho, foi estabelecido o problema de pesquisa de verificar: "Como o gerenciamento de projetos alinhado com princípios de melhoria contínua auxiliam no planejamento financeiro de uma empresa do setor de bebidas?"

A fim de responder à pergunta, no Capítulo 4, os trabalho de mapeamento de processos de pagamentos de um projeto da Empresa de estudo foram analisados.

Sendo o objetivo geral determinado por “analisar processos de bebidas não alcoólicas de uma empresa do setor com a aplicação do gerenciamento de projetos e princípios de melhoria contínua para levantar a influência no planejamento financeiro.”, o qual foi atingido a partir das análises apresentadas no Capítulo 4. Assim, constata-se que os objetivos — geral e específicos — foram atingidos, conforme evidenciado a melhoria no gerenciamento de pagamentos do processo apresentado, e assim, foi possível comprovar a aplicação de dos conceitos de gerenciamento de projetos para otimização do processo estudado.

Em relação aos objetivos específicos referente ao trabalho, todos foram atingidos, conforme são evidenciados:

- a) No Capítulo 2 foram apresentados os conceitos e ferramentas de gerenciamento de projetos e melhoria contínua, bem como suas relações com o planejamento financeiro da empresa objeto de estudo;
- b) Na seção 4.3.1 foi definido o processo do projeto no qual seria aplicado os conceitos de projeto pelo Guia PMBOK®. Além disso, na seção 4.3.2 foi realizado o mapeamento do gerenciamento de projetos no processo da empresa e as mudanças necessárias para sua otimização;

- c) Na seção 2.5.4 foram identificadas as falhas dos processos ligado ao mercado de bebidas não alcoólicas e os ricos relacionados ao planejamento financeiro no desenvolvimento econômico de uma empresa;
- d) Nas seções 4.4 foram apresentadas propostas de aplicações de métodos de gestão de projetos que influenciam o planejamento financeiro da empresa de estudo, como também uma melhoria do gerenciamento por meio da utilização de técnicas de gerenciamento de melhoria contínua como PDCA.

5.2 Considerações Finais

Em relação as considerações finais acerca deste trabalho, é importante evidenciar que o projeto desenvolvido com base em ferramentas de gerenciamento de projetos apresenta uma melhoria em processos, a fim de otimizar os prazos de processo e conseqüentemente, melhorar o desenvolvimento financeiro da empresa objeto de estudo.

Com o intuito de buscar e identificar os processos que poderiam ser otimizados, bem como suas causas e seus efeitos, o trabalho propõe um método de gerenciamento de projetos, à luz dos referenciais bibliográficos para otimizar o tempo gasto em cada etapa., parametrizar valores gastos com cada colaborador e aperfeiçoar o processo de pagamentos. Com isso, espera-se mitigar os problemas relacionados ao tempo de processamento de pagamentos e execução de atividades, bem como melhorar a assertividade no valor final pago para cada colaborador.

No desenvolvimento do trabalho, a partir do referencial teórico foi possível inferir conclusões e, por meio de uma análise crítica, propor uma nova sequência de etapas, na qual é possível visualizar a validação do projeto e quantificar seus benefícios. Ambos resultados foram apresentados e evidenciados na seção 4.4, de modo que a reformulação do novo processo de pagamento (evidenciado pela Figura 4.5), gerou a melhoria destacada no Quadro 4.6. Destaca-se a diminuição do número de colaboradores utilizados e reduzindo o valor gasto no processo.

O Quadro 4.3 foi evidenciado na seção 4.3.2.2, que demonstra a agregação de valor ao trabalho final entregue. A aplicação da filosofia de gerenciamento de projetos, ciclo PDCA e melhoria contínua podem proporcionar um aumento da eficiência do processo e

consequentemente gerar um impacto na produtividade da operação, aumentando sua lucratividade, uma vez que tem se a diminuição dos custos com colaboradores e melhoria no processo de pagamentos.

Um ponto de destaque é a autonomia no fluxo de pagamentos implementada para cada região de vendas, devido a delimitação na aprovação do pedido de pagamentos sendo feito somente pela área de Recursos Humanos, isso permitiu uma melhoria no mapeamento do processo de pagamentos devido a padronização de pagamento, permitindo maior fluidez nas atividades do processo. Tal medida proporcionou uma redução no número de promotores de venda em cada região e reduziu o ticket médio gasto com cada vale-rota, evidenciados no Quadro 4.5.

Com isso, no projeto estudado, a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos pode proporcionar uma ampliação da performance em 8% na operação, resultado apresentado na seção 4.4 no Quadro 4.6. Destarte, o resultado promove uma redução em prazo do processo de pagamentos, diminuindo os custos e gastos, e por conseguinte, proporciona gerando um diferencial para o planejamento financeiro da empresa no curto prazo. Por meio da redução de gastos somente com uma redefinição do processo de pagamento, é possível redistribuir os valores utilizados em outras áreas da empresa, de modo a balancear financeiramente outras atividades.

Desse modo, pode-se evidenciar a conclusão do projeto, uma vez que os objetivos definidos foram atingidos, impactando do desempenho organizacional da empresa e com o gerenciamento do projeto podendo ser concluído no tempo proposto.

Cabe ressaltar que o custo do projeto foi zero, uma vez que os ganhos e resultados foram obtidos apenas identificando os problemas do mapeamento de processos de pagamentos e posteriormente, redefinindo seu fluxo para um modelo mais assertivo. Tal tarefa resultou em uma melhora de 50% no *Lead Time* de pagamentos, apresentado no Quadro 4.6, o que consequentemente proporciona uma melhor eficiência operacional. Ademais, espera-se um ganho operacional em relação a comunicação das partes interessadas, consequente à redefinição do fluxo de pagamentos, todas as ações foram concentradas na área de Recursos Humanos, que visa concentrar e focar todos os problemas das regiões de maneira centralizada.

5.3 Limitações da Pesquisa

A partir do desenvolvimento do trabalho ao longo do ano, as limitações encontradas no trabalho são:

- a) A falta de quantificação do tempo necessário para o planejamento em encontrar uma maior fonte de dados relacionado ao projeto, seja por meio da análise de outros projetos dentro da empresa de estudo. Bem como da aplicação de entrevistas com diferentes colaboradores envolvidos no projeto, o que poderia proporcionar mais informações e ampliar os resultados;
- b) Acesso a diferentes projetos em outros segmentos dentro da empresa podem proporcionar concepções diferentes referentes ao projeto, e assim, pode subsidiar maiores evidências do mapeamento de pagamentos em outros setores diferentes do não alcoólico;
- c) As mudanças internas e a alteração do gestor de projetos, o que gerou uma limitação no fornecimento de informações em cada etapa do processo do projeto;
- d) Em decorrência do contexto da pandemia do COVID-19, houve uma dificuldade relacionada a falta de interação física com a empresa em estudo. Assim, tal fato em conjunto com a falta de planejamento de tempo em cada etapa de resultados, proporcionou uma pesquisa mais lenta.

5.4 Proposta de Trabalhos Futuros

A partir das conclusões e limitações do trabalho, é possível notar a possibilidade de pesquisas futuras. Destarte, sugere-se as seguintes propostas de trabalhos futuros:

- a) Desenvolver um modelo para avaliação em tempo real de mapeamento de pagamentos, junto com a análise dos recursos alocados e os gastos em cada processo;

- b) Analisar a implementação de uma ferramenta computacional (*Power BI*) com acesso para toda empresa, visando proporcionar tomada de decisões na aprovação de pagamentos, a partir do processo de melhoria contínua;
- c) Desenvolver a aplicação de outros Ciclos PDCA para projetos similares envolvendo mapeamento de pagamentos, de forma a desenvolver as melhores práticas de gerenciamento de projeto, a fim de otimizar o tempo nos processos estudados e encontrar seus gargalos;
- d) Propor análises como as que foram desenvolvidas no trabalho para outros tipos de projetos de pagamento, à luz dos referenciais teóricos, de modo a considerar na análise uma matriz de classificação referente a complexidade e custo de cada projeto, para que seja possível implementar e gerar novos projetos.

REFERÊNCIAS

AGOSTINETTO, J. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho**: o caso de uma empresa de autopeças. 2006. 122f. Dissertação(Mestrado em Engenharia de Produção).Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos – SP.

ANSELMO, J. L. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos**: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica. 2009. 419f. Tese(Doutorado em Administração).Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo - SP.

AGUIAR, S. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma**. Volume. 1. Belo Horizonte: Editor de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

ARCHIBALD, R. D. *Managing high-technology programs and project*.3. ed. Nova Iorque: John Wiley & Sons Inc., 2003.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro.11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BOUER, R.; CARVALHO, M.M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Produção**, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005.

BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRESWELL, J. W. *Measurement of project success*. **International Journal of Project Management**, v. 6, n. 3, p. 164-170, 2010.

COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O modelo Fleuriet - a dinâmica financeira das empresas brasileiras: um método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Campus, 2003.

FREZZATI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FULGENCIO, E. Uma proposta para a classificação de projetos. **Webinsider**, 30 set. 2009. Disponível em: <<https://webinsider.com.br/uma-proposta-para-a-classificacao-de-projetos/>>. Acesso em: 05 ago. 2020

GRAY, R. J. *Organizational climate and project success*. **International Journal of Project Management**, v. 19, n. 2, p. 103-109, 01 fev. 2001.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GILLARD, S. *The human element of project management*. **Contemporary Issues in Education Research (CIER)**, [s.l.], v. 10, n. 3, p. 185-188, 30 jun. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para se obter controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19.ed. Rio de Janeiro: Campus - Elsevier, 2005.

HELDMAN, K., **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 4.ed.São Paulo: Atlas, 2003.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. 10.ed. São Paulo: Blucher, 2011.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEMES JUNIOR, A. B.; **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MIR, F. A.; PINNINGTON, A. H. *Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success*. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 202-217, 1 fev. 2014.

MORAIS, S. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MORIOKA, S.; CARVALHO, M. M. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. *Production*, v. 24, n. 1, p. 132-143, 19 mar. 2013.

MIGUEL, P. A. C. **O Método do Estudo de Caso na Engenharia de Produção**. In: MIGUEL, P. A. C. (Coord.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012-

MÜLLER, R.; TURNER, R. *The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project*. *European Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 298-309, 1 ago. 2007.

OLIVEIRA, J. A.; NADAE, J.; OLIVEIRA, J. O.; SALGADO, H. M. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. *Produção*, v. 21, n. 4, p. 708-723, 16 set. 2011.

PMI - *Project Management Institute*. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - Guia PMBOK®**. 5.ed. Newton Square: *Project Management Institute Inc.*, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Production*, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J.; LAMB, R. **Administração financeira**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SERRA, C. E. M.; KUNC, M. *Benefits realization management and its influence on project success and on the execution of business strategies*. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 1, p. 53-66, 01 jan. 2015.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W.; **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

SHENHAR, A. J.; HOLZMANN, V. *The three secrets of megaproject success: clear strategic vision, total alignment, and adapting to complexity*. **Project Management Journal**, v. 48, n. 6, p 29-46, Dez. 2017.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOTILE, M. A. **Fluxo de processos do gerenciamento de projetos - PMBOK®**. 5. ed. Disponível em: <<https://www.pmttech.com.br/artigos.html>>. Acesso em: 29 jun. 2020.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=Wvdk7IaOC7wC&pg=PA0318&lpg=&hl=ptBR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

VALLE, A. B.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO, J.; SILVA, L. S. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VEZZONI, G.; JÚNIOR, A. C. P.; JUNIOR, A. L. B.; SILVA, S. L. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 1, p. 116-137, 30 abr. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo