

LÍVIA SUTTO ARCALÁ

INOVAÇÃO EM PROCESSO: APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE
PROJETOS EM UMA MULTINACIONAL

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção

SÃO PAULO
2009

LÍVIA SUTTO ARCALÁ

INOVAÇÃO EM PROCESSO: APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE
PROJETOS EM UMA MULTINACIONAL

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Renato de Oliveira Moraes

SÃO PAULO
2009

Aos meus pais

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pela educação, confiança e amor que sempre me deram ao longo de minha vida. À minha madrinha e prima pela motivação e ensinamentos.

Ao Guilherme, meu namorado, pelo incentivo, paciência e amor.

Ao Professor Renato, pela orientação precisa e interesse em meu sucesso.

Aos amigos da Produção por tornarem estes anos mais divertidos e em especial às amigas de grupo pelo companheirismo, risadas, discussões e dedicação que nos tornaram pessoas mais maduras.

Aos colegas da Unilever que me acompanharam neste estágio, pela amizade e contribuição para meu desenvolvimento como profissional.

RESUMO

A gestão de projetos tornou-se ferramenta importante à competitividade das empresas, principalmente para aquelas focadas em inovação, em que existe grande pressão para o lançamento de novos produtos em tempo curto e com baixo custo. No entanto, é comum que as organizações não enxerguem esta disciplina como competência profissional, perdendo produtividade e oportunidades de melhor posicionamento estratégico em relação a seus concorrentes.

Este trabalho teve como objetivo evidenciar a relevância da gestão de projetos para as empresas, que busca levar maior eficácia e eficiência na entrega de suas atividades. Procurou-se mostrar que, pela utilização de ferramentas e procedimentos, o acompanhamento e controle dos projetos podem contribuir para o alcance das estratégias das organizações.

A empresa enfocada neste estudo foi a Unilever, multinacional produtora de bens de consumo nos ramos de nutrição, higiene e beleza.. Analisou-se o programa de Projetos de Inovação em Processo na divisão alimentícia e concluiu-se que atualmente os projetos não são gerenciados de maneira disciplinada e organizada. Assim, foi proposta a criação de uma metodologia de acompanhamento e controle do portfólio composta por ferramentas como: definição de padrões e procedimentos, estabelecimento de papéis e responsabilidades, reuniões de acompanhamento, documentos de controle, entre outras. Foi apresentada, para a implementação da metodologia, a proposta de um sistema de informação que tem como objetivo organizar e disponibilizar as informações de maneira sistemática e confiável. Assim, espera-se que a equipe esteja mais comprometida com a entrega dos projetos, tenha uma melhor visão do portfólio e possa tomar de decisões mais assertivas, aumentando a aderência entre o que foi planejado e o que foi realizado.

Palavras-chave: Administração de projetos; Projetos (Controle); Inovações Tecnológicas; Indústria de bens de consumo

ABSTRACT

Project management has become an important tool for companies competitiveness, particularly for those focused on innovation, which suffer great pressure to launch new products in short time and at low cost. However, it is common to see organizations that don't consider this discipline as a professional skill, which can affect productivity and opportunities for better strategic positioning in relation to its competitors.

This paper's objective was to highlight the importance of project management for companies, which aims more effective and efficient delivery of activities. The intention was to show that, by using tools and procedures, monitoring and control of projects can contribute to the achievement of organizations' strategies.

The company which was the focus in this study is Unilever, a multinational manufacturer of consumer goods. The program of Projects with Process Innovation in the foods division of Unilever was analyzed and the conclusion was that the current projects are not managed with organization and discipline. Thus, it was proposed the development of a methodology for monitoring and control of the portfolio that contains tools such as: defining standards and procedures, establishment of roles and responsibilities, follow-up meetings, control documents, among others. It was proposed for the implementation of the methodology an information system that aims to organize and deliver information in a systematic and reliable way. This way, it is expected that the team gets more committed to the delivery of projects, gets a better view of the portfolio and is able to make more assertive decisions, increasing the coherence between what was planned and what was accomplished.

Keywords: Project administration; Projects (Control); Technological Innovation; Consumer goods industry

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logomarca da Unilever	15
Figura 2 - Ciclo de vida básico de um projeto.....	20
Figura 3 - Modelo de equipe da Microsoft Corporation.....	27
Figura 4 - Modelo de processo da Microsoft Corporation	27
Figura 5 - Categorias de projeto conforme seu desempenho de custo e tempo.....	42
Figura 6 - Organograma da Área de Compras.....	47
Figura 7 - Interação entre os departamentos da Área de Compras	48
Figura 8 - Organograma do Departamento de Inovação	49
Figura 9 - Interfaces do DI	51
Figura 10 - Tipos de PIPr	53
Figura 11 - Fluxo de projetos de redução de custo.....	57
Figura 12 - Declaração de metas do programa de PIPr	67
Figura 13 - Marcos e produtos de cada fase dos PIPr	70
Figura 14 - Envolvimento organizacional em cada fase dos PIPr.....	72
Figura 15 - Modelo de equipe.....	73
Figura 16- Relatório tipo 1 (destinado à alta gerência)	81
Figura 17 - Relatório tipo 2 (destinado à média gerência)	83
Figura 18 - Relatório tipo 3 (<i>Update</i> mensal dos PIPr).....	85
Figura 19 - Relatório tipo 4 (Fechamento de projeto).....	85
Figura 20 - Tela inicial do sistema de informação do SIGEPU	87
Figura 21 - Resumo dos projetos.....	88
Figura 22 - Modelo padrão de rede de um PIPr	89
Figura 23 - Biblioteca de modelos padrão.....	89
 Gráfico 1 - Relação entre PV, AC e EV	 40
Gráfico 2 - Representatividade de cada PIPr no portfólio total.....	54
Gráfico 3 - Entrega dos PIPr em porcentagens.....	61
 Quadro 1 - Plano de comunicação dos PIPr com envolvimento de P&D	 78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos PIPr	54
Tabela 2 - Duração dos PIPr.....	60
Tabela 3 - Entrega dos PIPr.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – *Actual Cost*

BB – Bebidas

EM – Eficiência de Material

EV – *Earned Value*

IF – Inteligência de Formulação

DM – Departamento de Materiais

DI – Departamento de Inovação

DN – Departamento Nacional

KPI's – *Key Performance Indicator*

MMS – Margarinas, Molhos e Sorvetes

MKT – Marketing

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIPd – Projetos de Inovação de Produto

PIPr– Projetos de Inovação de Processo

PMO – *Project Management Office*

PV – *Planned Value*

SIGEPU – Sistema de Gestão de Projetos Unilever

TO – Derivados de Tomate

VP – Vice Presidente

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Considerações iniciais	13
1.2. Descrição da empresa.....	14
1.3. Apresentação da situação atual.....	15
1.4. Descrição do problema.....	16
1.5. Objetivos do trabalho.....	17
1.6. Escopo do trabalho	17
2. QUADRO TEÓRICO	18
2.1. Conceitos básicos em gestão de projetos.....	18
2.2. Ciclo de vida de projetos.....	20
2.3. Alternativas Estruturais em gestão de projeto e Escritório de Projetos (PMO) ...	21
2.3.1. <i>Objetivos de PMOs</i>	23
2.3.2. <i>Tipos de Escritório de Projetos (PMO)</i>	24
2.3.3. <i>Sistemas de Informação</i>	25
2.3.4. <i>Modelo de equipe</i>	26
2.4. Maturidade em gestão de projetos	28
2.5. Acompanhamento de projetos/programas: uso de metodologias reconhecidas mundialmente	29
2.5.1. <i>Estudos de caso</i>	30
2.5.2. <i>Controle de projetos</i>	33
2.5.3. <i>Benefícios de uma sistemática de acompanhamento de projetos</i>	42
2.5.4. <i>Barreiras e dificuldades para a implementação de uma metodologia de gestão de projetos</i>	43
2.5.5. <i>Implementação de uma metodologia em gestão de projetos</i>	44
2.5.6. <i>Padronização de Procedimentos</i>	45
3. A EMPRESA.....	46
3.1. Descrição macro da área de atuação do estágio.....	46
3.2. Descrição detalhada do Departamento de Inovação e o estágio.....	48
3.2.1. <i>Estrutura e Funções</i>	48
3.2.2. <i>Interfaces</i>	51
3.3. Descrição dos Projetos de Inovação de Processo (PIPr)	51
3.4. Características do portfólio dos PIPr gerenciados pelo DI.....	53
3.5. Fluxo das informações ou Ciclo de Vida dos PIPr	55
3.5.1. <i>Fase I: Idéias</i>	55
3.5.2. <i>Fase II: Estudo da viabilidade de realização do projeto</i>	56
3.5.3. <i>Fase III: Capacidade de implementação</i>	57
3.5.4. <i>Fase IV: Implementação</i>	58
3.6. Levantamento de dados e estruturação do problema	59
3.6.1. <i>Impressão dos stakeholders sobre a gestão dos PIPr</i>	59
3.6.2. <i>Dados quantitativos acerca dos PIPr</i>	60
3.6.3. <i>Definição do problema</i>	61
4. SOLUÇÃO PROPOSTA.....	63
4.1. Formalização do Escritório de Projetos	63

4.2.	Análise da maturidade em gestão de projetos.....	65
4.3.	Escolha de uma metodologia para acompanhamento do programa dos PIPr.....	66
4.3.1.	<i>Estabelecimento das metas do programa de PIPr</i>	67
4.3.2.	<i>Ciclo de vida e Marcos</i>	68
4.3.3.	<i>Estrutura Organizacional.....</i>	71
4.3.4.	<i>Gestão do Controle.....</i>	73
4.3.5.	<i>Aplicação da metodologia</i>	86
4.4.	Planejamento da implementação do SIGEPU	90
4.5.	Resultados esperados e recomendações.....	91
4.6.	Limitações e pontos de melhoria	92
CONCLUSÃO.....		94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		97
ANEXO A - Plano de comunicação		99
ANEXO B - Modelo de <i>Project Charter</i>		100
ANEXO C - Modelo de Estudo de Viabilidade.....		101
ANEXO D - Modelo de Fechamento de Projeto		102
ANEXO E - Cálculo do EVA		103
ANEXO F- Planilha de acompanhamento do DI - base de dados.....		104

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo inicial, será feito um breve panorama da importância da gestão de projetos na atualidade, bem como será apresentada a empresa objeto de estudo deste trabalho. Em seguida, descreve-se o problema a ser focado e, ao final, objetivos e escopo do estudo.

1.1. Considerações iniciais

O termo estratégia tem se tornado cada vez mais utilizado como um dos maiores orientadores da missão de uma empresa e dos passos que ela tomará. Chandler (1962) define como estratégia o estabelecimento de um problema claro e a utilização de métodos racionais para a tomada de decisões que levem a um objetivo previamente definido.

É comum que os gerentes não tenham claros quais os problemas a serem resolvidos e como organizar as atividades do trabalho de sua equipe. Em empresas de inovação isto é essencialmente preocupante, já que o sucesso do desenvolvimento de novos produtos/processos depende de uma coordenação eficiente das etapas a serem realizadas. É neste contexto que a gestão de projetos se torna importante, já que a finalização de um projeto depende basicamente do entendimento do escopo e da transparência das informações a todos os envolvidos.

O PMBOK – Project Management Body of Knowledge – (2009), um guia que possui as bases do conhecimento em gestão de projetos, propõe o seguinte conceito de projeto: "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". E vai além dizendo que um programa é "um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente".

No último século, o mercado vem passando por transformações significativas, dado que o negócio deixou de ser conduzido por uma visão clássica de produção em *linha* e passou a operar de maneira *circular*, ou seja, não se fala mais somente em operações, mas principalmente em projetos (CLELAND; KING, 1988).

Observa-se, desta maneira, que a gestão de projetos é de extrema importância para as empresas no cenário atual de dinamismo nos negócios. Neste trabalho, será estudado o tema do

gerenciamento dos Projetos de Inovação em Processo de um departamento de uma empresa multinacional produtora de bens de consumo do ramo de nutrição, higiene e beleza (Unilever), analisando deficiências e propondo soluções que visam o aumento de sua eficiência e eficácia.

1.2. Descrição da empresa

A Unilever nasceu no século XIX, na Inglaterra, como uma fábrica de sabão, fundada por William Lever. Em 1929, a Lever Brothers se uniu a um grupo holandês do ramo de alimentos e criou-se a Unilever. No Brasil, a empresa, que hoje possui 25 marcas neste país, chegou também em 1929 e ao longo dos anos construiu uma base sólida de clientes e produtos com *market share* significativo, tornando o país uma das referências de excelência da companhia. A empresa é uma multinacional que atua na manufatura de bens de consumo nas áreas de nutrição, higiene e cuidados pessoais. Segundo documentos internos da empresa baseados em pesquisas realizadas em 2008 pelo GMI *MAT shares*, ela é líder de mercado no ramo de maioneses, caldos e sorvetes na América Latina

Na Unilever, as unidades organizacionais estão divididas em: produtos alimentícios e de higiene (da casa e pessoal). No primeiro grupo, estão os produtos como sorvetes, molhos, sucos, margarinas e derivados de tomate. Já no segundo grupo, encontram-se produtos para a área de higiene doméstica como detergente em pó, desinfetantes, amaciantes e sabão em barra e, para a área de cuidados pessoais, sabonetes, xampus, condicionadores e hidratantes.

Os levantamentos feitos pela Unilever e apresentados em 2009 em seu *web site* global mostram que ela está presente em mais de 150 países, possuindo marcas conhecidas globalmente, regionalmente e marcas locais, que buscam atender as necessidades específicas de cada cultura. Segundo o último relatório referente a todas as unidades operacionais ao redor do mundo, divulgado no final de 2008, a empresa cresceu quase 8% em relação a 2007, sua receita foi de mais de 40 bilhões de Euros e seu efetivo conta com 174 mil funcionários.

A missão da Unilever é levar vitalidade aos consumidores, para que se sintam bem, bonitos e que aproveitem mais a vida. Nos últimos anos, percebe-se uma tendência de divulgar não só as marcas como também de realizar a propaganda institucional, como uma estratégia de *marketing* para aproximar o cliente da empresa, e não apenas das marcas (como se faz pelas

campanhas publicitárias comuns). A Figura 1 representa o logotipo da Unilever, composto por símbolos que estão ligados à missão da empresa.



Figura 1 - Logomarca da Unilever
Fonte: Unilever (2009)

É interessante notar que esta organização tem grande foco em inovação, sendo que são registradas em média 300 patentes por ano em todo o mundo. Em 2008, de acordo com o *web site* da Unilever, gastaram-se 927 milhões de Euros em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e existe um grande efetivo dedicado à tarefa de gerenciar e executar os Projetos de Inovação em Produto (PIPd), que estão entre as prioridades da companhia.

1.3. Apresentação da situação atual

A Unilever é uma empresa que concentra grandes esforços no desenvolvimento de novos produtos, portanto nos PIPd. A inovação em processo, ou projetos que visam redução de custos (BASTOS, 2006), começou a ganhar maior destaque há cerca de 4 anos, quando a empresa passou a perceber que havia muitas oportunidades de melhoria da margem de lucro de seus produtos. Assim, a gestão dos Projetos de Inovação em Processo (PIPr) é recente e a estrutura que a sustenta está ainda sendo construída.

O departamento em que está sendo realizado o estágio da autora é responsável por gerenciar os projetos de inovação da divisão alimentícia da Unilever, funcionando, muitas vezes, (apesar de não formalizado) como um escritório de projetos que tem participação nas decisões a serem tomadas. Há cerca de 2 anos, criou-se uma divisão interna neste departamento que seria a responsável pela gestão dos projetos que visam redução nos custos do produto por meio de racionalização dos processos de compra de materiais. Esta nova divisão será estudada com detalhes neste trabalho.

Embora sejam de menor porte, os projetos de redução de custos exigem atividades semelhantes aos de desenvolvimento de novos produtos. Assim, por existirem muitas iniciativas

ocorrendo em paralelo, o programa de PIPr acaba tornando-se complexo de gerenciar, comparado à gestão dos PIPd.. Na divisão alimentícia existe, atualmente, o dobro de projetos de processo em relação aos de produto e, no entanto, a prioridade para dispêndio de esforços e recursos continua sendo dada ao segundo tipo de projeto.

Hoje, na América Latina, existem cerca de 150 PIPr para a área de higiene e 150 no departamento alimentício que são reportados pelo departamento de Compras da Unilever. Como será detalhado no capítulo 3, toda a equipe de Compras está subordinada ao mesmo Vice-Presidente, no entanto, os processos entre a divisão alimentícia e de higiene são pouco harmonizados. Na área em que está sendo realizado o estágio, existem processos básicos para o funcionamento do gerenciamento de projetos, como: preenchimento de documento para *kick off* do projeto e reunião mensal de acompanhamento de ações.

1.4. Descrição do problema

O problema a ser analisado neste trabalho é a *falta de foco em processos de gestão de projetos no gerenciamento do programa de PIPr no setor alimentício da Unilever, que causa ineficiência na administração do portfólio..* Hoje, este gerenciamento é baseado principalmente na experiência profissional dos gestores e a maioria dos processos existentes não foi construída de acordo com estudos já realizados sobre o tema.

Esta deficiência na gestão provoca atrasos no cumprimento de prazos, menor eficiência em redução dos custos, menor controle sobre os projetos em desenvolvimento e sensação de desconforto dos *stakeholders* em relação à transparência do andamento dos projetos. Os processos ainda pouco desenvolvidos e pouco harmonizados entre áreas envolvidas dificultam a atualização racional das informações dos projetos no dia-a-dia. Estes fatores prejudicam a visão dos projetos pela liderança da empresa, que necessita ter confiança nos resultados apresentados para poder decidir quais projetos devem continuar ou ter recursos realocados e quais devem ser cancelados.

Assim a empresa necessita de um direcionamento no sentido de encaminhar seus projetos de maneira mais racional e padronizada.

1.5. Objetivos do trabalho

O objetivo deste trabalho é mapear o funcionamento atual do gerenciamento de Projetos de Inovação em Processo, identificando as falhas em gestão de projetos e propondo um novo modelo de gerenciamento destes projetos, que poderá ser estendido a outros departamentos da companhia.

1.6. Escopo do trabalho

Este trabalho terá foco sobre os PIPr conduzidos pelo Departamento de Inovação para as categorias de alimentos de Molhos, Maioneses e Sorvetes. Não serão relevantes, para o estudo, os projetos de Inovação em Produto.

Também não serão abordados com detalhes projetos de outras categorias de produtos alimentícios. O objetivo é analisar com profundidade a área determinada e culminar com uma solução que possa, no futuro, ser estendida aos projetos liderados por outras áreas.

2. QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado um panorama da literatura de gestão de projetos que se relaciona à melhoria da eficiência e eficácia no gerenciamento de programas.

2.1. Conceitos básicos em gestão de projetos

É senso comum entre autores como Cleland e King (1988), Kerzner (2006) e Valeriano (1998) que os projetos se tornaram ferramentas essenciais à sobrevivência das empresas no ambiente competitivo que se estabeleceu nas últimas décadas. É necessário que elas tenham a capacidade de reagir rapidamente aos estímulos do ambiente. A pressão pelo lançamento de produtos inovadores, em prazos curtos e com baixo custo, levou as organizações a buscarem processos de desenvolvimento coordenado e controlado. Este movimento trouxe diversos benefícios à sociedade de consumo, gerando níveis crescentes de qualidade e agregando valor ao cliente. Para isso é indispensável que se utilizem as técnicas formais de gerenciamento de projetos.

É comum que os gerentes não tenham claros quais os problemas a serem resolvidos e como organizar as atividades do trabalho de sua equipe. Em empresas de inovação isto é essencialmente preocupante, já que o sucesso do desenvolvimento de novos produtos/processos depende de uma coordenação eficiente das etapas a serem realizadas. É neste contexto que a gestão de projetos se torna importante, já que a finalização de um projeto depende basicamente do entendimento do escopo e da transparência das informações a todos os envolvidos.

É importante, antes de detalhar a gestão de projetos, definir-se o conceito de projeto, para que seja estabelecida a base deste trabalho. Existem diversas definições na literatura, por isso, foram selecionadas aquelas reconhecidas por órgãos internacionais:

Michael Stanleigh apud ISO 10006:2003: “Um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

PMBOK®: "Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo".

Percebe-se que as questões de unicidade e temporalidade dos projetos aparecem nas duas definições. O primeiro conceito remete ao fato da singularidade dos projetos, ou seja, de certa maneira, cada produto obtido é único. Já a temporalidade se refere ao fato de que cada projeto deve ter um começo e um fim bem marcados.

Existem também outras características importantes dos projetos: a incerteza e a complexidade. Para o bom andamento de um projeto, é importante o entendimento de seu escopo e objetivos. Isto seria ideal se ocorresse no início do projeto, no entanto, se torna mais difícil quando esses dois aspectos são mais intensos.

Pode-se considerar, segundo Carvalho e Rabchini Jr. (2006), que o sucesso de um projeto é baseado em 4 métricas: tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. No entanto, é difícil avaliar esses quesitos, principalmente porque ainda existe certa resistência das empresas na adoção das ferramentas de gestão de projeto, por acreditarem que não haverá benefício. A estruturação do gerenciamento está relacionada à estrutura organizacional e ao desenvolvimento de competências na organização e depende muito da incorporação dos conceitos à cultura organizacional.

Desta maneira, a gestão de projetos não se limita somente ao conhecimento técnico, mas deve abranger um escopo de atividades que permeiam planejamento, execução e controle. Além de conhecimento técnico, o profissional que atua em gestão de projetos deve estar capacitado para aplicar as ferramentas de gerenciamento no ambiente em que está inserido. Em muitas empresas, a gestão de projetos não foi reconhecida como uma disciplina formal, que necessita de treinamentos e conhecimentos específicos, portanto seus profissionais ainda gerenciam suas carteiras baseados em suas experiências prévias e bem sucedidas. No entanto, percebe-se nos últimos anos que as organizações passaram a perceber valor no profissional que conhece o ambiente de projeto e que busca maneiras de manter recursos humanos e materiais disponíveis. Segundo dados disponibilizados pelo site da filial de São Paulo do PMI® (Project Management Institute), os números de associados e certificados está em crescimento: no início do século 21, a organização contava com 50 mil associados e quase 10 anos depois, este número subiu para mais de 250 mil em 170 países.¹

¹ Dados disponíveis em <http://www.pmis.org.br/instituto.asp>. Acesso em 10.05.2009

Para projetos que envolvem P&D, como os da Unilever, Archibald (1992) propõe que na fase de Conceito seja identificada a oportunidade ou necessidade, na Definição seja preparada a proposta de P&D, no Design seja apresentado os estudos de viabilidade técnico-financeira, na Execução sejam realizados os testes em escala piloto e análises e finalmente na fase de Implementação, sejam realizadas as aprovações finais com testes de larga escala, início de produção e documentos de finalização. O PMI (2004) apud Carvalho e Rabechini Jr. (2006) detalha mais as fases, propondo as saídas ao longo dos projetos: especificações ao final da fase de conceito, os relatórios de progresso na execução e relatório de fechamento após implementação. Também propõem alguns documentos a serem elaborados: *charter* para lançamento do projeto, plano de execução, documentos de aceite e documento de aprovação para o início da implementação.

Algumas vezes, segundo Archibald (1992) a separação entre uma fase e outra não é bem definida. No entanto, em geral, quando uma etapa é finalizada, faz-se uma revisão geral do projeto e uma decisão é tomada: passagem para próxima etapa, cancelamento do projeto ou repetição da fase anterior.

Também ocorre frequentemente um fenômeno chamado *overlapping*, em que as fases do ciclo de vida se sobrepõem com o objetivo de acelerar o projeto. Nestes casos, é importante que o gerente de projeto desempenhe seu papel com excelência, já que o planejamento torna-se mais complexo.

É pertinente ressaltar a importância destes conceitos para este trabalho, pois eles serão ferramenta importante para identificar os *outputs* de cada fase dos Projetos de Inovação em Processo (PIPr) e desenhar a metodologia de acompanhamento do programa gerenciado pelo Departamento de Inovação (DI) da divisão de negócio alimentícia da Unilever.

2.3. Alternativas Estruturais em gestão de projeto e Escritório de Projetos (PMO)

A estrutura de uma equipe de projeto é fundamental para a eficiência de seu gerenciamento, pois define a sistemática que irá determinar a entrega do trabalho no prazo e no custo determinados previamente.

A organização tradicional tem uma estrutura funcional, com divisão departamental rígida e gerentes para cada área. O gerente funcional tem funções bem definidas e está voltado à

administração dos recursos (pessoas, materiais, laboratórios) de seu departamento e alocação temporária dos mesmos em projetos, quando necessário.

Como alternativa à essa baixa flexibilidade, foram criadas as estruturas matricial (gerentes de projeto e funcionais têm a mesma equipe sob sua responsabilidade) e projetizada (cada gerente de projeto tem uma equipe sob sua responsabilidade). Valeriano (1998) expõe que o gerente de projeto desempenha atividades temporárias e não rotineiras, tendo como principais responsabilidades o planejamento do projeto, supervisão do seu progresso e controle.

Haverá, durante o projeto, interface constante entre os gerentes, já que suas atribuições são complementares.

Mintzberg e Heyden (1999) apud Carvalho e Rabechini Jr. (2006) destacam que para muitas organizações, somente os organogramas tradicionais podem não ser adequados. Assim, propõem uma estrutura chamada *organigraph*, que possuem dois novos tipos de estrutura:

- *hub*: ponto de coordenação de informações, pessoas ou coisas.
- *webs*: circulação de pessoas, informações e coisas com ligações sem um centro definido.

Neste contexto, aparecem os escritórios de projetos (PMO – Project Management Office), que configuram um núcleo de competências. Estes *hubs* permitem a consolidação da área de gestão de projetos de uma companhia, incorporando este conceito à cultura organizacional.

Os PMOs, podem ser definidos como “uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos” (DAI E WELLS, 2004 apud CARVALHO E RABECHINI JR. 2006). Ou seja, os *escritórios de projeto podem ajudar os gerentes a transformar as estratégias das empresas em resultados por meio das ferramentas de gestão de projetos*, conceito muito importante neste trabalho, que é focado em trazer eficiência à gestão de Projetos de Inovação em Processo (PIPr) de uma unidade de negócio da Unilever.

Quando uma empresa passa a perceber os benefícios da gestão de projetos sobre seus resultados, tende a investir mais na profissionalização de seus funcionários nesta área. Esta capacitação se dá através do escritório de projetos e com o planejamento da gestão de projetos, com os quais é possível alcançar a maturidade e excelência na gestão de projetos. O

planejamento, em geral, é mais facilmente realizado se forem determinadas as atividades que estarão sob seu controle ao invés de decidir como ou quando serão realizadas.

Segundo Jeff Weiss, um grande executivo norte-americano, o escritório de gestão de projetos “oferece a estrutura e disciplina para completar o trabalho que precisa ser feito. Desde o lançamento até a finalização, cada projeto conta com um roteiro para que se alcancem os objetivos estabelecidos”.

Kerzner (2006) cita diversos pontos positivos do estabelecimento de um escritório de projeto:

- Visão geral do *portfólio* de projetos, permitindo decisões mais assertivas, melhor planejamento de capacidade e priorização;
- Padronização de operações e processos;
- Maior eficiência e eficácia nas operações;
- Menor necessidade de reuniões e;
- Acesso mais rápido e fácil a dados importantes (pois estão concentrados em um mesmo lugar).

Para que o escritório de projetos seja mais bem aceito pelos funcionários, é importante que sua missão e objetivos sejam estabelecidas antes de sua implementação.

2.3.1. Objetivos de PMOs

Antes de iniciar o planejamento de um escritório de projetos, é necessário estabelecer quais serão seus objetivos. Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2006) e Kerzner (2006) os objetivos básicos de um escritório de projetos são:

- Aprovar propostas de projetos com base em análise de riscos e aplicação de metodologias de melhores práticas em gestão de projeto;
- Auxílio aos gerentes na aplicação de ferramentas de gestão de projetos como formulários e padrões;
- Realizar a revisão e supervisão dos projetos;
- Garantir o arquivamento apropriado da documentação dos projetos;

- Promover a maturidade de gestão de projetos na empresa com o desenvolvimento e a atualização de metodologia e treinamento dos funcionários;
- Registrar e centralizar informações aprendidas com os projetos;
- Garantir a aplicação sistemática dos sistemas e processos comuns exigidos para a melhor execução de programas e;
- Focalizar no aperfeiçoamento do processo enquanto as equipes de projetos se concentram na execução bem sucedida do programa.

2.3.2. *Tipos de Escritório de Projetos (PMO)*

Os escritórios de projetos são estudados por diversos autores da literatura de gestão de projetos. Apesar de pequenas diferenças entre os tipos detalhados em cada abordagem, os autores convergem quanto ao fato de existir um gradiente de abrangência das responsabilidades. Foram selecionadas duas visões para serem apresentadas neste trabalho, por configurarem exemplos de abrangência diferentes.

Tipos de PMO segundo Kerzner (2006)

O autor mostra uma abordagem de certa forma generalista da classificação de escritório de projetos, fazendo uma divisão baseada no tipo de projetos gerenciados por um determinado departamento:

- Funcional: gerenciamento de recursos para os projetos de um departamento específico
- Grupo de Clientes: gerenciamento de projetos/clientes comuns, visando a melhor comunicação.
- Corporativo: atende toda a corporação e é focado em questões estratégicas

Tipos de PMO segundo Dinsmore (1998) apud Carvalho e Rabechini (2006)

Estas classificações adotam a participação na estratégia e resultados como critério para divisão. São apresentados pelo autor 4 tipos de escritório de projetos:

- *Project Support Office* (PSO): é responsável pelo suporte aos gerentes de projeto, oferecendo serviços administrativos, ferramentas de gestão e auxílio ao planejamento e desenvolvimento dos projetos. Os PSO não possuem responsabilidade sobre os resultados obtidos.
- *Project Management Center of Excellence* (PMCOE): possui experiência em projetos, sendo responsável por incorporar as idéias de Gestão de Projetos à cultura organizacional da empresa. É encarregado pelas metodologias, mas não possui responsabilidade sobre os resultados alcançados pelos projetos.
- *Program Management Office* (PrgMO): é necessário que detenha poder, liberdade para determinar prioridades e controle em relação às estratégias. Possui em seu escopo de trabalho o gerenciamento dos gerentes de projeto e é responsabilizado pelos resultados obtidos.
- *Chief Project Officer* (CPO): é o tipo de escritório de projeto mais completo e com o maior número de atribuições. Deve estar envolvido na estratégia do negócio, decisões que culminem em um novo projeto, priorização, negociação de recursos, gerenciamento dos projetos em nível empresarial, disseminação e conscientização dos funcionários sobre a importância da Gestão de Projetos, avaliação do desempenho do portfólio, entre outras atividades.

2.3.3. *Sistemas de Informação*

O escritório de projetos é o centralizador do conhecimento em gestão de projetos na empresa, e para que possa armazenar todos os dados, pode utilizar um sistema de informação. Os sistemas de informação propostos por Kerzner (2006) são compostos pelos seguintes grupos: Mensuração de valor agregado, Gerenciamento de riscos, Falhas de desempenho e Lições aprendidas.

No Departamento de Inovação (DI) da divisão de negócios de alimentos da Unilever, objeto de estudo deste trabalho, os projetos são de pequeno/médio porte e o portfólio é extenso, sendo necessária e útil a adoção de um sistema de informação para o gerenciamento do programa.

Assim, o grupo de *Mensuração de valor agregado* torna-se o mais relevante a ser descrito neste trabalho, já que sua finalidade é mostrar ao gerente de projeto qual o *status* atual do projeto e quais os resultados esperados. Este sistema de informação contém custos reais e planejados, variações de tempo de implementação, porcentagem concluída, entre outros. É indicado para empresas que necessitam de dados disponíveis prontamente e facilmente para tomadas de decisão rápidas.

2.3.4. Modelo de equipe

Além de analisar o centro de excelência em projetos, também é necessário fazer um panorama sobre papéis e responsabilidades no time de projetos como um todo. A empresa Microsoft Corporation, analisada no trabalho de Kerzner (2006), criou um interessante modelo de equipe, que determina os papéis de cada membro nas diferentes áreas funcionais envolvidas no projeto e as habilidades requeridas para a execução e finalização deste. O modelo não é baseado unicamente na estrutura organizacional tradicional, mas concentra-se no trabalho em equipe, como apresentado pela Figura 3.

As funções de equipe são relacionadas com um modelo de processos flexível e interativo. Os marcos representam a passagem de uma fase à outra do projeto. É definida uma meta para as diferentes funções de equipe e os produtos a serem entregues em cada marco. Cada fase é composta por diversas atividades que levam à construção do produto designado àquele marco, como mostrado pela Figura 4. As fases estabelecidas pela Microsoft Corporation são semelhantes às de outras empresas com metodologias de gestão de projeto construídas sobre as bases de conhecimento do PMBOK: visualização (metas gerais), planejamento (detalhamento), desenvolvimento (execução), estabilização (planejamento do lançamento e resolução de problemas) e distribuição (aprovação final, lançamento e registro de lições aprendidas). É interessante notar que esta empresa demonstra um gerenciamento dos projetos de maneira dinâmica e circular, mostrando o foco em melhoria contínua.

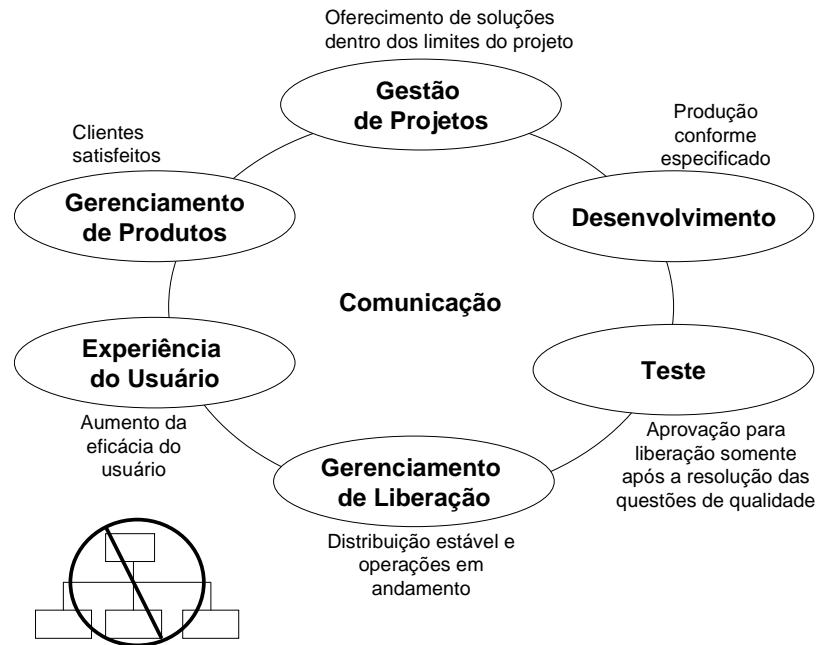


Figura 3 - Modelo de equipe da Microsoft Corporation

Fonte: Kerzner, 2006, p.133

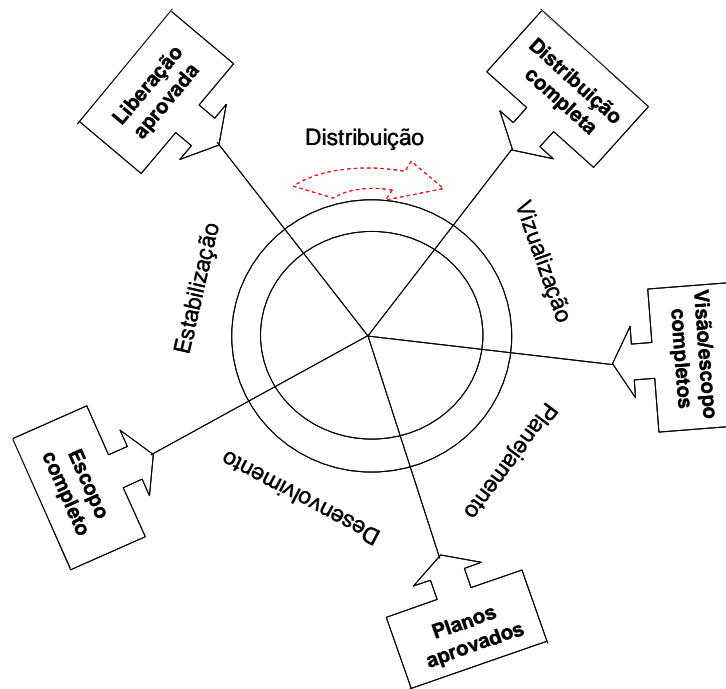


Figura 4 - Modelo de processo da Microsoft Corporation

Fonte: adaptado de Kerzner, 2006, p. 134

2.4. Maturidade em gestão de projetos

Segundo Kerzner (2006), para se alcançar a excelência em gestão de projetos, toda empresa passa por um processo de amadurecimento básico, que pode levar cerca de 2 a 5 anos para ser finalizado, dependendo da cultura da organização. A maturidade é alcançada por meio do estabelecimento de sistemas e processos, que segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2006) tornam os projetos mais coerentes com as linhas de ação, permitem a documentação e melhoria contínua, direcionam a empresa a utilizar medições para auditoria e controle, entre outros aspectos.

Como, segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2006), o PMBOK não fornece as bases para alcançar a maturidade em gestão de projetos, será abordado neste trabalho um dos modelos mais reconhecidos na literatura, apresentado por Kerzner (2006).

Este autor apresenta que o ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos é composto por cinco fases:

- **Fase embrionária:** gerentes intermediários e seniores devem reconhecer os benefícios da utilização da gestão de projetos e acreditar que deve trabalhar para implementar a idéia.
- **Fase de aceitação pela gerência executiva:** os executivos da empresa devem deixar claro a seus funcionários a real intenção de se aplicar a gestão de projetos.
- **Apoio dos gerentes de área:** com o apoio dos gerentes intermediários e da alta cúpula da empresa, os gerentes de área sentem-se mais confortáveis em aceitar o uso de metodologias de gestão de projeto. É importante que eles estejam de acordo com esta implementação, pois são eles quem gerenciam os recursos que irão efetivamente trabalhar nos projetos.
- **Fase de crescimento:** Esta fase pode começar em paralelo com as três fases anteriores, que devem estar concluídas antes dela. É composta por 5 etapas: definição das fases do ciclo de vida, desenvolvimento de uma metodologia padrão, obtenção do comprometimento com o planejado, minimização das oscilações de escopo e escolha de um software para sustentar a metodologia.
- **Fase de maturidade:** exige a integração entre tempos e custos, com a utilização de indicadores agregados. Em geral, é necessária uma reformulação no sistema de contabilidade e custos, o que pode sofrer resistência por parte dos funcionários.

Também nesta fase está incluído o desenvolvimento de um programa de treinamentos e o registro das lições aprendidas, que deverão ser utilizadas no futuro para que o conhecimento não se perca.

Estas considerações serão importantes neste trabalho, no sentido dar ao Departamento de Inovação (DI) da divisão alimentícia da Unilever um direcionamento no caminho a seguir rumo à melhoria de seu gerenciamento de projetos.

2.5. Acompanhamento de projetos/programas: uso de metodologias reconhecidas mundialmente

Uma metodologia de projetos, segundo Kerzner (2006), é de grande utilidade para sustentar a execução de um projeto, apoiando o planejamento e controle do mesmo. Cleland & King (1978) argumentam que é importante que se formem padrões e planos que permitam que o projeto seja desenvolvido adequadamente durante seu ciclo de vida e que forneçam as informações necessárias aos *stakeholders*. Como exposto por Meredith e Samuel (2003), em empresas com pouco foco na gestão de projeto, em geral, as informações necessárias aos gerentes de projetos estão desatualizadas, desorganizadas, incompletas ou com erros. É importante que se tenha uma sistemática que inclua registros armazenados em um sistema de informação para que os dados estejam disponíveis imediatamente, permitindo aos gerentes de projeto tomadas decisões fundamentais rapidamente.

Neste capítulo, serão apresentados conceitos e estudos de caso de aplicações de metodologias baseadas no PMBOK e reconhecidas mundialmente, que são apresentados pela literatura de gestão de projetos.

A escolha de uma metodologia para reger as carteiras de projetos em uma organização promove maior eficiência durante a execução de um projeto além de aumentar a confiabilidade dos clientes em relação à gestão da empresa. Para uma organização de grande porte como a Unilever, que busca todos esses aspectos e possui espaço para a aplicação de programas estruturados, é pertinente e útil adotar padrões e fluxos bem estabelecidos.

Apesar de importante, não é simples criar uma metodologia. Muitas vezes, as empresas trilham caminhos errados ao escolher metodologias diferentes para diferentes tipos de projetos – fazendo com que seus funcionários tenham que lidar com diversos padrões ao mesmo

tempo – ou criar ferramentas que não estão integradas à sua metodologia. Mas se as empresas acertam na escolha, surgem benefícios evidentes que auxiliam no rumo à maturidade: menor número de mudanças durante a execução do projeto e planejamento efetivo de processos.

Criar uma metodologia de projetos demanda grandes esforços da empresa, portanto é mais conveniente quando se tem uma carteira de projetos mais complexa. Além disso, não é necessário se criar uma metodologia nova, já que existem muitos modelos que podem ser adaptados à realidade de cada negócio com eficiência. Também se pode aliar à isso as diversas abordagens já utilizadas na empresa, buscando as melhores práticas.

Previamente ao trabalho de estudo de metodologias, é importante definir claramente os **problemas** que a organização enfrenta em relação à gestão de projetos e que deverão ser resolvidos com a criação de uma metodologia. Os mais comuns, segundo Archibald (1992) e Kerzner (2006) são:

- Falta de apoio da gerência em relação à gestão de projetos;
- Falta de ferramentas que proporcionem informação rápida sobre o projeto para tomada de decisões;
- Uso de múltiplas metodologias;
- Falta de treinamentos;
- Falta de comunicação periódica para revisão dos projetos;
- Pouca utilização de ferramentas e técnicas de gestão de projetos, culminando em perdas devido a atrasos e custos excessivos.

2.5.1. Estudos de caso

Kerzner (2006) possui, em sua literatura, diversos estudos de caso de empresas que buscaram o desenvolvimento de metodologias de gestão de projeto baseadas no PMBOK. Serão expostos, neste trabalho, alguns exemplos que abrangem metodologias diferentes. Cada uma trará aspectos que servirão como embasamento para a solução proposta para gestão de Projetos de Inovação em Processo (PIPr) da unidade de negócios de nutrição da Unilever.

O primeiro caso apresenta um banco cuja metodologia de gestão de projetos é construída com base em quatro componentes:

- **Organização:** estabelecimento dos objetivos almejados por cada projeto e os meios para alcançá-los. Inclui a confecção do Mapa do Projeto, em que são definidos a interligação do projeto com a estratégia empresarial, resultados esperados, responsabilidades e abordagem geral de custo e tempo.
- **Planejamento:** detalhamento do projeto – com informações que irão sustentar o caminho até a meta estabelecida previamente – definição de riscos e minimização de problemas. Nesta fase, são decididos os pontos de revisão, em que serão avaliados os produtos que irão marcar as etapas do projeto. Muitos projetos são compostos pelos seguintes marcos (que devem possuir produtos para constatar sua entrega): proposta, planejamento, desenvolvimento e implementação.
- **Gestão:** acontece durante toda a execução do projeto e permite aos gerentes avaliar o desempenho do projeto e a excelência na entrega dos produtos. A questão do controle será melhor explorada no capítulo 4.
- **Relatórios:** indispensáveis para realizar a comunicação de *status* e de mudanças ao longo do projeto.

O autor segue apresentando o caso da General Motors Powertrain, cujo modelo de gestão é baseado em processos comuns, listas de verificação e sistemas. Nesta empresa são utilizados os seguintes documentos:

- **Carta e contrato:** definição dos objetivos do projeto, escopo, resultados esperados, orçamento e prazos
- **Estrutura organizacional:** papéis e responsabilidades
- **Planos de programação detalhados**
- **Ciclo de vida em quatro fases**
- **Processo de gerenciamento de mudanças**

Neste caso, são apresentados três possíveis momentos para a elaboração do Mapa de Projeto: após a finalização do estudo de viabilidade; após a seleção do projeto e designação do gerente; ou após a finalização do planejamento, quando já se têm o detalhamento oficial do projeto. A decisão de quando é realizado esse mapa depende da cultura da organização e dos tipos de projeto que ela executa.

Finalmente, é apresentada a empresa Ericsson Telecom AB, cujos projetos são de ordem mundial, como os da Unilever. A metodologia de gestão de projetos desta organização é

chamada de PROPS (uma sigla em sueco) e, por ser genérica, hoje pode ser utilizada em todas suas unidades de negócio no mundo nos mais diversos tipos de projetos. A metodologia é simples e mostra que é possível obter sucesso sem padrões rígidos, ou seja, uma boa metodologia *não necessita ser demasiadamente complexa, mas sim útil*. Ela tem foco em negócios e na satisfação do cliente por meio da excelência na condução do projeto e, para isso, possui um responsável pelo projeto para garantir o cumprimento das metas estabelecidas. Possui quatro pontos principais:

- **Pontos de controle:** momentos em que se tomam decisões formais acerca do andamento do projeto (início de estudo de viabilidade, execução, revisão dos limites, implementação do que foi decidido, conclusão, entre outros).

- **Modelos de projeto:** descreve as atividades a serem desenvolvidas e documentos a serem elaborados. O modelo é dividido em quatro fases:

- Pré-estudo: análise técnica e comercial, soluções alternativas, estimativas de custos e prazos.

- Estudo de viabilidade: análise das diferentes rotas de execução destacando prós e contras, definição de metas e estratégias, preparação dos planos, análise de riscos e preparação para levar o projeto a nível global.

- Execução: controle e verificação das ações para a realização do projeto de acordo com as metas estabelecidas.

- Conclusão: finalização a organização do projeto e registro das lições aprendidas.

Neste ponto, também são definidos os marcos do projeto e o relacionamento entre o modelo de trabalho e o modelo global do projeto.

- **Marcos:** objetivo intermediário que marca um evento significativo e mensurável e o qual deve ter um resultado determinado. Os marcos auxiliam na estruturação do projeto e advertem antecipadamente possíveis atrasos, já que se deve revisar o *status* das ações antes da chegada aos marcos.

É importante destacar que, apesar de serem distintas, essas metodologia têm aspectos em comum derivados de metodologias mundialmente reconhecidas. Esses pontos semelhantes são chamados de fatores críticos: máximo de seis fases de ciclo de vida, revisões de final de fase, melhoria contínua, orientação ao cliente, apoio de toda a empresa, utilização de modelos, entre outras. Portanto, é pertinente que para a criação de uma metodologia de sucesso, a equipe de

trabalho deva basear-se nestas diretrizes. Esta decisão é importante já que uma metodologia universal fortalece a imagem da companhia principalmente perante a seus clientes, que se tornam parceiros e fiéis à empresa, já que passam a confiar mais nela. Estes aspectos serão importantes neste trabalho no sentido de direcionar a solução proposta para o gerenciamento dos projetos da Unilever abordados aqui.

2.5.2. *Controle de projetos*

Valeriano (1998), entre outros autores, mostra que a gestão de projetos apresenta três processos básicos constituídos de atividades que levam à construção do resultado final: Planejamento, Execução e Controle. Neste capítulo serão apresentados estes conceitos, com maior ênfase no controle, parte importante do gerenciamento de projetos.

Conceitos importantes para o entendimento do Controle: Planejamento e Execução

O Planejamento tem como objetivo prescrever o estabelecimento das ações, prazos e insumos necessários à conclusão do projeto, ou seja, o alcance de um objetivo. De maneira simplificada, pode-se seguir o seguinte processo para a construção de um plano:

- Identificação do problema e estabelecimento de objetivos
- Documentação do que foi acordado
- Identificação de possíveis soluções
- Geração de modelos e hipóteses para validação das soluções identificadas
- Escolha da melhor alternativa por meio de estudos
- Comunicação ao time de projeto

Com o objetivo de facilitar o gerenciamento dos planos, Valeriano (1998) argumenta que se podem agrupar os projetos em programas e permitir o foco em decisões de mesma natureza. Um programa é constituído por projetos e atividades inter-relacionados que visam um mesmo objetivo, seja o desenvolvimento de uma linha produtos ou projetos com funções semelhantes em uma empresa. O programa possui um núcleo de supervisão, responsável por

administrar a carteira de projetos e garantir que todos estejam direcionados ao objetivo comum. O acompanhamento das ações é realizado durante todo o ciclo de vida do projeto.

Após o estabelecimento de metas dos projetos e agrupamento em programas (quando pertinente), é possível seguir para a seguinte fase: a Execução dos planos. Nesta fase, a organização utiliza e gerencia recursos para realizar seus projetos (conjunto de ações que levam uma organização transitória à realização de um objetivo de maneira coordenada) e administrar suas atividades (processo contínuo de ações que suprem necessidades administrativas ou operacionais).

Controle e Comunicação

O planejamento e execução de um projeto são realizados em um ambiente de constante mudança, portanto, seus pressupostos trazem incertezas, principalmente em projetos que envolvem Pesquisa & Desenvolvimento e demandam diversos testes até a obtenção do produto final. Assim, de acordo com Meredith e Samuel (2003) e Valeriano (1998), durante a execução do projeto, faz-se um levantamento periódico de sua situação, ou seja, é necessário controlar as variáveis que estão envolvidas no projeto. Segundo o dicionário Aurélio (1993), controle é a “fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgão, etc., para que não se desviem das normas preestabelecidas”. Em gestão de projetos, a definição é semelhante: o controle de projetos permite o estabelecimento de metas, medição do andamento das atividades acordadas, descoberta de problemas que possam atrasar o cumprimento dos prazos e gerenciamento de expectativas. Nesta etapa, que é realizada em paralelo com a execução, buscam-se as causas que podem levar ao desvio do plano original e muitas vezes altera-se a rota previamente estabelecida para o benefício do projeto. O aspecto básico do controle de projetos é a gestão dos custos, prazos e execução física, que devem ser considerados juntos, pois estão diretamente relacionados.

O primeiro passo para se construir um sistema de monitoração, de acordo com Meredith e Samuel (2003), é definir os parâmetros a serem controlados, que se mostram chave para a empresa. É comum que se definam fatores fáceis de se obter informação, em detrimento de dados realmente relevantes para o controle dos projetos. É importante ressaltar que o foco do gerente de projeto não é fundamentalmente receber relatórios com o bom trabalho realizado por seu time, mas sim obter resultados que serão importantes para a organização. Deve-se atentar

também aos níveis de precisão dos indicadores escolhidos, que devem ser coerentes com o trabalho desenvolvido no projeto. A construção de um sistema de monitoração será especialmente importante neste trabalho, já que os Projetos de Processo em Inovação (PIPr) não possuem uma sistemática eficiente de controle.

Após a identificação dos parâmetros a serem controlados, parte-se para a etapa de definição dos procedimentos de coletas de dados. Existem algumas formas padrões para essas coletas:

- Contagem de frequência: registro de ocorrência de eventos
- Números brutos: em geral faz-se a diferença entre o real e o esperado, utilizando-se uma série histórica para comparação
- Avaliações numéricas subjetivas: números obtidos de forma subjetiva, por um grupo de pessoas informadas
- Indicadores: utilizados quando é difícil medir o desempenho de um projeto diretamente
- Medidas verbais: medidas qualitativas de performance, que devem ser utilizadas com cautela e limitação

Meredith e Samuel (2003) expõem que, muitas vezes, as empresas têm dificuldades em realizar o controle de projetos, pois é necessário apontar as falhas de pessoas específicas e realizar críticas a membros da equipe. Por isso, muitas vezes, esse controle é realizado de maneira ad hoc, ou seja, sem planejamento e visão de longo prazo. No entanto, segundo Valeriano (1998), o controle deve ser visto como uma ferramenta de prevenção por atuar sobre causas e processos, e não de caráter negativo, de policiamento.

O controle é norteado pela **Comunicação** entre os participantes, que, de acordo com Dinsmore (2006) é um dos fatores chave para o desenvolvimento coordenado de um projeto. O gerente deve estar capacitado a lidar com pessoas para liderar reuniões e solucionar conflitos e para isso deve escrever e falar bem, além de ser bom ouvinte.

Verzuh (2000) apresenta algumas maneiras para a aplicação da comunicação em uma equipe de projeto.

A primeira é a *Comunicação dentro da equipe*. Cada integrante deve ter consciência de seu papel nas fases do projeto, sendo orientados (pelo gerente ou pelo time de projetos) em relação aos resultados esperados, empenho necessário para cumprir as metas e barreiras que

possam existir ao longo do desenvolvimento do projeto. Além disso, reuniões que agrupem os membros da equipe fortalecem o comprometimento e permitem o acompanhamento do progresso do projeto. É pertinente a uma equipe de projeto realizar dois tipos de reuniões, de início de um projeto e de acompanhamento:

- *Reunião de kick off de projeto*: tem como objetivo celebrar o começo do projeto e obter o empenho dos participantes, além de reforçar o escopo do projeto e sua importância para o negócio.
- *Reunião de acompanhamento*: visa, de maneira periódica, realizar um *update* dos projetos, compartilhar informações e tomar decisões. É possível, por meio destes fóruns, comunicar aos membros as decisões tomadas por atores fora da equipe (gerência, cliente), reconhecer pontos problemáticos e identificar soluções, garantir que a equipe continua executando as tarefas acordadas e que entende o andamento do projeto e, finalmente, possibilitar a maior integração das pessoas com o time e com os projetos em si. É importante que as reuniões de acompanhamento sejam gerenciadas por uma pessoa que possua conhecimento acerca do progresso do projeto de maneira geral. Tanto Meredith e Samuel (2003) quanto Verzuh (2000) argumentam que este líder deve se preparar antes da reunião e distribuir a pauta com antecedência para que os participantes possam integrar essas informações com as que já têm e, desta maneira, agilizar este encontro. Durante a junta, deve-se checar o andamento de cada tarefa acordada na última reunião e decidir quais ações serão necessárias para a continuação do projeto, destinando-as a um responsável e determinando prazos. Também é recomendável rever alguns temas como a pertinência das responsabilidades atuais (entender se esta é a melhor distribuição) e os registros do programa (riscos e problemas identificados). Para que a reunião seja eficiente, não se deve gastar mais do que 5 minutos em um mesmo tema, portanto, problemas maiores devem ser tratados em reuniões específicas do projeto em que se possa discutir com mais detalhes. É importante obter o compromisso da equipe com estas reuniões, aumentando a probabilidade de sucesso do projeto. De acordo com Verzuh (2000) e Dinsmore (2006), montar um cronograma anual, cumprir a agenda no tempo de duração pré-estabelecido e permitir que os integrantes tenham participação ativa nas

reuniões aumenta o comprometimento da equipe com o projeto e conseqüentemente o sentimento de responsabilidade de cada um sobre a conclusão do mesmo. Este tipo de estruturação será de extrema importância neste trabalho, já que o portfólio conduzido pelo Departamento de Inovação (DI) da divisão alimentícia da Unilever necessita de maior sistematização e comprometimento nas reuniões que realiza.

Além das reuniões, há também outra possibilidade para se realizar a comunicação interna na equipe de projetos. Compartilhar as informações de um projeto por meio de um local de exposição, permite à equipe visualizar constantemente as últimas atualizações e reforçar o conhecimento sobre escopo e objetivos do projeto. Os documentos interessantes a serem disponibilizados são: cronograma de projeto, versão atualizada da declaração de trabalho, planos de testes, entre outros. Apesar de ser uma maneira interessante de comunicação, o local de exposição não deve substituir os meios de comunicação ativos como as reuniões de acompanhamento. No caso de uma multinacional como a Unilever, o local de exposição poderia ser virtual, como a *intranet*.

Outro modo de comunicação proposto por Verzuh (2000) e por Dinsmore (2006) é com a *Gerência e com Clientes*. O sucesso de um projeto está diretamente ligado ao gerenciamento das expectativas e necessidades da gerência e dos clientes (tanto internos quanto externos). E para transmitir as informações do progresso do projeto, alguns pontos importantes devem ser levados em consideração. Para a redação de relatórios de comunicação, deve-se ter em mente quem é o destinatário da informação e qual seu objetivo em recebê-la, quais dados o destinatário deseja ter conhecimento e como será feita a comunicação. Muitos autores como Verzuh (2000), Dinsmore (2006) e Meredith e Samuel (2003) convergem na opinião de que se deve desenhar o formato deste relatório de acordo com o destinatário, conceito muito importante neste trabalho, dado que em uma empresa de grande porte como a Unilever, existem diversos públicos-alvo com interesses diferentes. Muitas vezes, estes documentos são endereçados a pessoas que não estão envolvidas no dia-a-dia do projeto, mas precisam coordenar pessoas que estão ligadas diretamente às ações do cronograma, assim são necessárias informações mais detalhadas. Carvalho e Rabechini Jr. (2006), mostram que atualmente um dos aspectos mais importantes no gerenciamento de projeto é a identificação e avaliação dos interessados e das informações necessárias a eles. Estes autores propõem um documento para o planejamento mais sistemático das comunicações aos interessados, disponível no Anexo 1.

Em geral, o time de projeto sabe lidar com a transmissão de informações positivas acerca do progresso do projeto, no entanto, atrasos e gastos acima do previsto são omitidos pelo maior tempo possível. Para que haja um relacionamento saudável entre equipe de projeto e clientes, é importante que as dificuldades sejam comunicadas tão logo apareçam e sejam embasadas por fatos. Assim, o impacto dessas informações negativas tende a ser menor e a credibilidade do gerente de projeto não sofre grandes alterações.

Um dos mais importantes documentos de comunicação são os relatórios de acompanhamento, que permitem controlar cumprimento de prazos, orçamento e progresso das ações definidas nas reuniões de acompanhamento, além de auxiliar na previsão de problemas que possam ocorrer. Verzuh (2000) propõe criar um modelo padronizado que facilite a redação periódica do documento:

- Usar o mesmo formato para todas as apresentações;
- Orientar o leitor com logomarcas e títulos limpos;
- Agrupamentos de informações que permitam maior agilidade e foco ao leitor;
- Organizar os tópicos por ordem de importância ao negócio e;
- Iniciar o relatório com um pequeno resumo da mensagem que o documento irá

trazer.

Também se pode realizar a comunicação no gerenciamento de projetos por meio de *Documentos de Controle*, que são ferramentas para se monitorar o avanço do projeto e manter o controle sobre o produto final. Verzuh (2000) apresenta alguns tipos de documentos de controle: declaração de trabalho (escopo, objetivos e obstáculos), plano do projeto (escopo e atribuições), exigências específicas (detalhamento do produto e condições comerciais).

É comum, em qualquer tipo de projeto, que estes documentos sofram alterações. O processo de controle dessas mudanças varia com a complexidade e tamanho do projeto, mas passam por etapas básicas (que se repetem tanto para a aprovação do produto, quanto para alterações que serão feitas ao longo do projeto):

- Identificação de resultados que podem sofrer alterações e aprovadores;
- Criação de resultados intermediários sujeitos a alterações ao longo do projeto;
- Avaliação e pedido de modificação por parte dos participantes;
- Registro dos pedidos de alteração;
- Aceitação formal das mudanças pela equipe de controle de alterações;

É importante que se controlem a frequência das alterações para que a equipe sempre esteja acessando a mesma informação. As diversas versões de documentos, arquivos eletrônicos e protótipos devem ser coordenados por um membro da equipe, de maneira a evitar o descompasso do trabalho.

Finalmente, outro tipo de comunicação é o *Relatório de Fechamento*, cuja aplicação é a menos utilizada no gerenciamento de projetos. Isso porque, em geral, a prestação de contas e relatórios de dados finais aparenta ser menos importante após todo o desenvolvimento do projeto. No entanto, estes documentos de fechamento são oportunidades para registrar lições aprendidas e sugestões de melhorias tanto de processos como de gerenciamento de pessoas. Assim, essas informações devem estar acessíveis a todos na empresa para que possam utilizar em próximos projetos.

Medidas de desempenho de projeto

Os relatórios que serão circulados aos *stakeholders* dos projetos devem conter, como já exposto neste trabalho, informações relevantes como *status* e desempenho dos projeto.

Em geral, é difícil mensurar o desempenho de um projeto utilizando como base de comparação os projetos já concluídos. Assim, existem técnicas de mensuração quantitativa que auxiliam o gerente de projeto a avaliar como está o andamento de sua carteira. Segundo o PMI (2004) *apud* Carvalho e Rabechini Jr. (2006), uma das metodologias mais utilizadas é o gerenciamento do valor agregado, ou EVM em inglês (Earned Value Management), que compara o valor do trabalho já completado com o que foi programado. Esta técnica, também denominada EVA (Earned Value Analysis) agrega as áreas de escopo, custo e prazo do gerenciamento de projetos. Como outras ferramentas de controle de projetos, esta análise deve ser feita periodicamente.

Segundo Dinsmore (2006) existem pontos positivos e pontos negativos no uso do EVA. Como benefícios, pode-se citar que esta abordagem:

- Permite a tomada de medidas corretivas com a antecipação de problemas que possam ocorrer;
- Deixa claro o cumprimento dos prazos;
- É uma ferramenta de *marketing* interno para próximos projetos;
- Evidencia os impactos dos custos e dos prazos no gerenciamento dos projetos.

Já como pontos negativos, o autor cita:

- Requer maior disciplina e estruturação da equipe;
- Existem custos para seu desenvolvimento e implementação;
- Pode fazer com que clientes internos e externos peçam cada vez mais detalhes.

Apesar de apresentar os dois lados, Dinsmore (2006) argumenta que os pontos positivos são mais relevantes já que o EVA proporciona ao gerenciamento de projetos uma visão clara e sempre atualizada da situação do projeto. Mesmo assim, deve-se ter em mente que esta técnica não irá solucionar os problemas que ocorrerem nem tomar decisões, mas apenas evidenciar onde estão os pontos passíveis de reparo.

Os autores de estudos em gestão de projetos adotam abordagens semelhantes para a utilização do EVA. O modelo apresentado por Carvalho e Rabechini Jr. (baseado no PMI (2004)) será o adotado neste trabalho por ser simples e de fácil entendimento para a utilização da equipe de projetos da divisão alimentícia da Unilever.

A primeira etapa desta metodologia é entender os principais conceitos e siglas a serem utilizadas. Serão mantidas as siglas em inglês para seguir o modelo utilizado como base:

- *Planned Value* (PV): valor orçado para o projeto total ou para um pacote em determinado ponto, ou seja, é o gasto planejado.
- *Actual Cost* (AC): custo real incorrido em um determinado período.
- *Earned Value* (EV): montante orçado para o trabalho efetivamente realizado em um determinado período.

O Gráfico 1 representa a relação entre esses três conceitos.

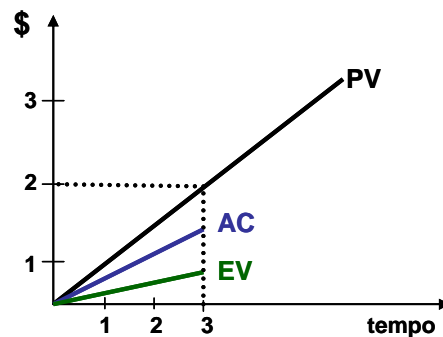


Gráfico 1 - Relação entre PV, AC e EV

Fonte: adaptado de CARVALHO E RABECHINI Jr, 2006, p.197

A partir destes elementos, é possível calcular indicadores de desempenho dos projetos em relação a prazo e custo. Segundo Carvalho e Rabechini Jr (2006). existem quatro métricas básicas:

Variância de custo

$$CV = EV - AC$$

Equação 1: variância de custo

Em que:

CV: *Cost Variance* (variância de custo)

EV: *Earned Value*

AC: *Actual Cost*

➤ **Desempenho de custo**

$$CPI = EV/AC$$

Equação 2: variância de prazo

Em que:

CPI: *Cost Performance Index* (índice de desempenho de custo)

➤ **Variância de prazo**

$$SV = EV - PV$$

Equação 3: variância de prazo

Em que:

SV: *Schedule Variance* (variância de prazo)

PV: *Planed Value* (valor orçado)

➤ **Desempenho de prazo**

$$SPI = EV/PV$$

Equação 4: variância de prazo

Em que:

SPI: *Schedule Performance Index* (índice de desempenho de prazo)

Analisando estas equações, pode-se perceber que se os índices de desempenho forem maiores ou iguais a 1, o custo e o prazo cumpriram ou ultrapassaram as expectativas. Assim, os autores apresentam um modelo de análise dos projetos, como na Figura 5.

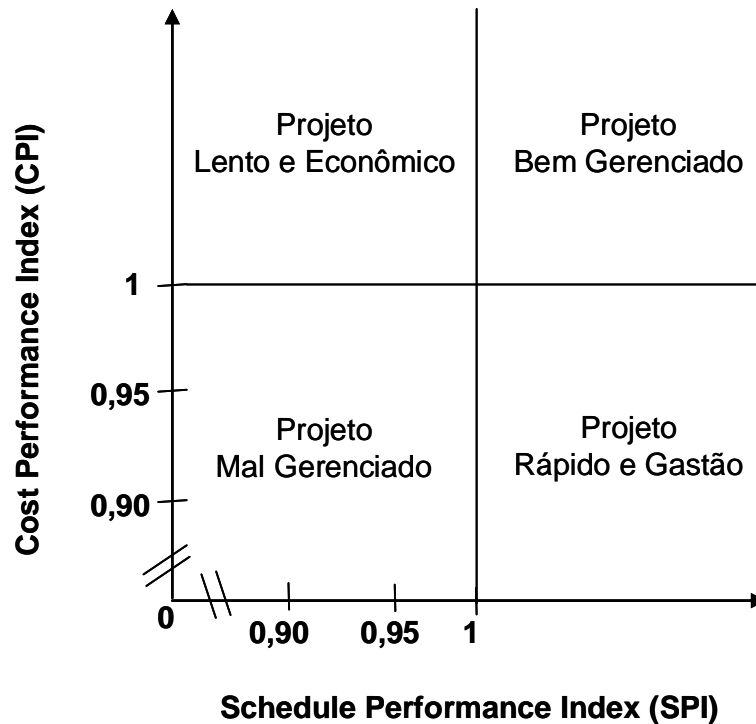


Figura 5 - Categorias de projeto conforme seu desempenho de custo e tempo

Fonte: CARVALHO E RABECHINI Jr, 2006, p.200

Como mostrado acima, dependendo da combinação do CPI e do SPI, é possível enquadrar o projeto em uma categoria, sendo o quadrante ideal (Projeto Bem Gerenciado) aquele em que os dois índices são maiores que 1.

2.5.3. *Benefícios de uma sistemática de acompanhamento de projetos*

Os benefícios obtidos pela implementação de uma metodologia de projetos podem ser divididos em de curto e longo prazo, segundo Kerzner (2006).

Os de curto prazo são percebidos no dia-a-dia e incluem a redução de tempo de ciclo e custos, planejamentos mais realistas, comunicação mais clara quando a objetivos e metas e registro de lições aprendidas. Para se medir esses benefícios, em geral, são utilizados KPI's (Key

Performance Indicator) na fase de execução, que permitem a visualização relativamente rápida da evolução da companhia no que concerne a gestão dos projetos.

Já os benefícios de longo prazo estão mais focados nos fatores críticos de sucesso de um projeto e na satisfação dos clientes. São análises com foco qualitativo que incluem resultados como:

- Maior rapidez na entrega do projeto
- Melhor gerenciamento de riscos (levando a tomada de decisões mais acertadas)
- Orientação ao cliente e suas necessidades ao invés de disputas internas
- Melhoria no relacionamento com o cliente, tornando-o fiel à empresa
- Melhoria contínua dos processos

2.5.4. Barreiras e dificuldades para a implementação de uma metodologia de gestão de projetos

Uma empresa pode encontrar diversos obstáculos e pontos de dúvida quando inicia o trabalho de desenvolvimento de uma metodologia de gestão de projetos. Os mais comuns segundo Kerzner (2006) são:

- Decidir por uma metodologia própria ou advinda de *benchmarking*
- Lidar com a falta de apoio de algumas áreas da organização. É desafiante criar uma metodologia que não altere profundamente a cultura organizacional.
- Mostrar aos funcionários que a gestão de projetos é uma competência importante sustentada por uma metodologia
- Definir o nível de flexibilidade a ser aceito. Uma boa metodologia deve ser flexível e adaptável a mudanças conforme a empresa receber *feedbacks* (principalmente de clientes) sobre seu desempenho. No entanto, muitas mudanças podem acarretar a desconfiguração da estrutura original, portanto deve-se saber balancear até que ponto alterações serão permitidas.
- Como implantar uma metodologia em empresas multinacionais

As organizações que realmente estão interessadas em implementar uma metodologia de gestão de projetos superam essas barreiras por meio de conscientização dos funcionários,

treinamentos e divulgação dos benefícios que são alcançados. Muitas vezes são utilizados KPI's que mostram as potenciais melhorias.

Um aspecto interessante de ser discutido com mais detalhes é o desenvolvimento de uma metodologia para organizações multinacionais, que é o caso da Unilever, empresa a ser estudada neste trabalho. Será usada como *benchmarking* o estudo de caso empresa Exel feito por Kerner (2006), que superou a barreira das fronteiras por meio da *intranet*. Em um ambiente virtual que pode ser acessado por todas as unidades de negócio do mundo, a Exel disponibiliza a seus funcionários treinamentos *on-line* e os kits de ferramentas e padrões a serem utilizados segundo sua metodologia de gestão de projetos. Assim, facilita a disseminação da metodologia única por toda a companhia, alcançando o objetivo de gerenciar projetos globais.

2.5.5. Implementação de uma metodologia em gestão de projetos

Após a elaboração de uma metodologia segue-se para uma fase que pode ser a mais difícil: a implementação. Para que esta metodologia alcance uma excelência e se torne de nível mundial, a cultura da organização deve aceitá-la e incorporá-la de modo que seja bem executada. Não só os funcionários de base, mas também os altos executivos devem estar convictos de que é o melhor caminho para a empresa.

Conforme a metodologia é aplicada em uma organização, seus potenciais pontos de melhoria são evidenciados. Segundo Kerzner (2006), em geral, o aperfeiçoamento ocorre, entre outros pontos, em:

- Interface com fornecedores
- Interface com clientes
- Melhor explicação dos sub-processos e pontos de controle
- Percepção da necessidade de modelos ou KPI's adicionais
- Otimização do tempo de reuniões de acompanhamento

2.5.6. Padronização de Procedimentos

Uma organização que administra diversos projetos em diferentes etapas deve possuir, segundo Valeriano (1998), um “denominador comum” para se tratar das atividades que desempenha no desenvolvimento de um projeto. Assim, é necessário que os gerentes estejam alinhados quanto a:

- Utilizar a mesma linguagem em toda a organização;
- Ter rotinas de prestação de serviço interno;
- Desenvolver processos harmonizados em relação à conduta do projeto (planejamento, execução, controle, qualidade, etc.);
- Ter um processo em relação à segurança de informação;
- Ter um fluxo claro sobre responsabilidades e papéis;
- Desenvolver planos de longo, médio e curto prazo para a empresa.

Para a aplicação de uma metodologia na gestão de projetos, é importante que sejam estabelecidos processos e documentos padronizados que viabilizarão a operacionalização adequada da sistemática a ser adotada.

No entanto, não é interessante detalhar demais estes procedimentos e processos, já que isso, em geral, ocasiona maior rigidez à empresa. Assim, a literatura recomenda que as rotinas mais detalhadas fiquem a cargo dos gerentes.

3. A EMPRESA

Neste capítulo será apresentado o Departamento de Inovação da Unilever para que se possa determinar um problema a ser focado. Primeiramente, será dada uma visão geral da área e, em um segundo momento, será feita uma descrição mais detalhada sobre o departamento a ser estudado neste trabalho.

3.1. Descrição macro da área de atuação do estágio

Este trabalho está relacionado ao estágio realizado pela autora na fabricante de bens de consumo Unilever. O departamento de atuação é o de Compras (Suprimentos), que faz parte da área de *Supply Chain*.

A estrutura de *Supply Chain* está dividida entre: Compras, Planejamento, Manufatura e Distribuição. As áreas de Manufatura e Distribuição possuem estruturas chamadas locais, que têm como objetivo principal dar suporte à operação nos países. As áreas de Compras e Planejamento possuem tanto estruturas regionais (nos continentes) – que lidam com questões de maneira agregada e têm uma visão geral sobre os projetos – quanto estruturas locais, que estão ligadas às questões específicas de cada país.

É interessante, neste momento, dar maior foco à área de Compras, na qual o estágio está sendo desenvolvido. Este departamento possui três núcleos:

- Departamento de Materiais (DM): é responsável pelo relacionamento com o fornecedor, negociações, manutenção de contratos e todas as questões estratégicas relacionadas a matérias-primas. O time possui recursos distribuídos por todas as Américas, que estão divididos por tipos de material comprado.

- Departamento de Inovação (DI): responsável por gerenciar projetos, podendo ser considerado em nível tático da área de compras. Há dois tipos de projetos de inovação conduzidos pelo DI: de produto e de processo. Bastos (2006) classifica como inovação *de produto*, uma alteração significativa nas características do bem de consumo, que deverá ser diferente dos produtos previamente produzidos pela empresa. Já a *inovação de processo* o autor classifica como aqueles projetos cujas novas tecnologias de operação trazem como resultado

melhor nível de qualidade ou redução dos custos de produção. Na Unilever utiliza-se adicionalmente o conceito de que uma inovação em produto é perceptível ao cliente e será divulgada ao público pela equipe de Marketing por meio de uma campanha publicitária. O DI será o foco deste estudo e, portanto, melhor detalhado ainda neste capítulo.

- Departamento Nacional (DN): cada país possui um time, cuja responsabilidade é tratar de temas relacionados aos materiais de maneira local, como por exemplo, inserir pedidos de compra no SAP (*Systems Applications and Products in Data Processing*) e resolver questões legais. Este departamento pode ser visto como gestor das atividades operacionais da área de Compras.

O Departamento de Compras está estruturado de maneira regional, ou seja, existem recursos humanos distribuídos em todas as Américas. A equipe é composta por:

- 1 VP (Vice Presidente)
- 9 diretores de Materiais, 2 diretores de Inovação (1 para área de higiene e 1 para área de alimentos) e 4 diretores de Nacional
- 50 gerentes distribuídos entre os departamentos
- 150 funcionários de base
- 20 estagiários

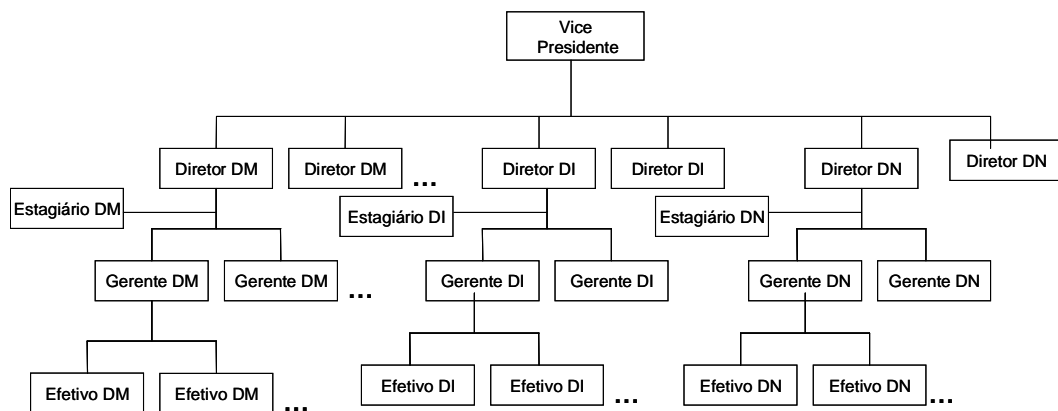


Figura 6 - Organograma da Área de Compras
Fonte: Elaboração própria

Para que os projetos de inovação sejam encaminhados, os três departamentos da área de Compras possuem grande interação: durante o desenvolvimento do projeto, os preços de materiais são passados pelo Departamento de Materiais para o Departamento de Inovação, que

divulga as informações aos *stakeholders* para o cálculo do custo do projeto. O Departamento Nacional deve estar informado pelo DI da existência do projeto desde seu início, mas só tem envolvimento em dois momentos: quando algum problema específico do país ocorre durante o desenvolvimento do projeto e na fase de implementação.

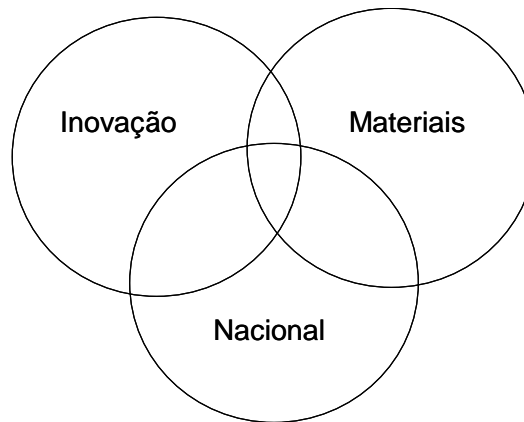


Figura 7 - Interação entre os departamentos da Área de Compras
Fonte: Unilever (2009)

3.2. Descrição detalhada do Departamento de Inovação e o estágio

Este trabalho terá foco no Departamento de Inovação da Unilever, mais especificamente na unidade de negócio de alimentos, na qual a autora realiza seu estágio.

3.2.1. Estrutura e Funções

O Departamento de Inovação (DI) tem estrutura regional, com recursos em todas as Américas. É dividido internamente em alimentos e higiene, e cada grupo possui um time dedicado à América do Norte e outro à América Latina, sendo que o estágio realizado pela autora está focado em alimentos para a segunda localidade. O DI é responsável pela interface entre DM e DN e os outros times que desenvolvem os projetos de inovação. Possui assim, um papel de gerenciador dos projetos e intermediador das informações, tendo liberdade para emitir opiniões quando pertinente e benéfico ao processo.

Os produtos da área de alimentos são divididos em categorias: Derivados de Tomates (TO); Margarinas, Molhos e Sorvetes (MMS) e Bebidas (BB). Para a América Latina, a equipe de Inovação de alimentos está estruturada da seguinte maneira:

- 1 diretor
- 1 gerente para TO; 1 gerente para MMS e 1 gerente para BB
- 1 funcionário para TO; 2 funcionários para MMS; 2 funcionários para BB; 1 funcionário compartilhado entre TO e MMS. Todos com foco principal em PIPd.
- 1 estagiário para suportar todas as categorias no gerenciamento de PIPr² (durante o ano de 2009, a estagiária é a autora deste trabalho)

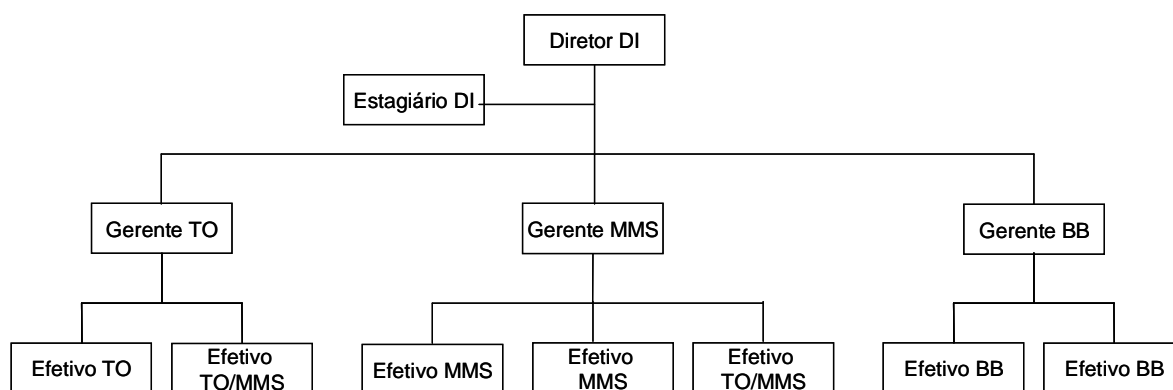


Figura 8 - Organograma do Departamento de Inovação
Fonte: Elaboração própria

O diretor da área é responsável tanto pelo time da América Latina, quanto pelo time da América do Norte.

Para que a divisão de tarefas do DI fique clara, será realizada uma breve comparação entre os dois tipos de projeto gerenciados pela área:

- Projetos de Inovação de Produto (PIPd): projetos de novos produtos, novas variantes ou relançamentos de produtos já existentes. Possuem escopo significativo (em geral afetam diversas linhas de produtos), decisões de grande impacto à organização (financeiro, de marketing, de planejamento da produção, etc), maior tempo de duração (cerca de 2 ou 3 anos), entre outras características que os tornam mais complexos. Devido a esses pontos, o gerenciamento desses projetos é mais estruturado e a empresa dá grande foco a eles, voltando mais de 70% dos recursos da companhia ao seu desenvolvimento.

² Devido à pouca estruturação dos processos, o estágio ainda está direcionado apenas às categorias de MMS.

- Projetos de Inovação em Processo (PIPr): projetos ligados a mudanças nos processos de compra de materiais, que não sejam percebidas explicitamente pelo cliente nem sejam veiculadas por meios de comunicação e que têm objetivo principal de trazer benefícios econômicos à companhia. Projetos de menor duração (teoricamente de 6 meses a 1 ano), com menos pessoas envolvidas. Esse tipo de projeto é importante à empresa, mas no entanto, ainda não se investiu muito na estruturação dos processos. Os PIPr serão melhor detalhados ainda neste capítulo.

Cada gerente do DI possui um time de recursos humanos focados em projetos de inovação. A maior carga de trabalho destes funcionários está relacionada aos PIPd, mas eles também se envolvem, em menor intensidade, com os PIPr.

A autora deste trabalho faz parte da estrutura de alimentos do DI e, como estagiária, está subordinada ao diretor, mas reporta diretamente ao gerente MMS. O projeto inicial do estágio é suportar (com o apoio dos funcionários e do gerente deste departamento) os PIPr relacionados à categoria MMS, e ao longo do estágio, fazer melhorias na área e ampliar sua área de atuação. Atualmente, as principais atividades do estágio são:

- Organizar reuniões com os times de P&D;
- Acompanhar os PIPr para entender como estão caminhando, ou seja, acompanhar as ações estipuladas;
- Manter os valores de cada projeto sempre atualizados de maneira que se possa saber se as categorias envolvidas estão atingindo as metas estabelecidas pela empresa.
- Entender o funcionamento dos projetos para criar processos que possibilitem a melhoria da área.

O acompanhamento dos projetos é feito basicamente por uma planilha que contém informações relevantes: nome do projeto, código, pessoa responsável no DM, pessoa responsável em P&D, data de início, risco associado (termo que será detalhado neste capítulo), categoria³, potencial redução de custo e comentários.

Apesar de já serem utilizadas algumas ferramentas da gestão de projeto, como reuniões de *follow up* e preenchimento de alguns documentos de controle, não há um uso racional e estruturado destes conceitos.

³ Neste caso, como apenas estão sendo acompanhados os projetos de MMS, as categorias envolvidas seriam Margarinas, Molhos e Sorvetes.

3.2.2. Interfaces

Tanto os PIPd quanto os PIPr demandam informações de diversas áreas da Unilever e daí surge a necessidade de manter interações com times distintos além daqueles pertencentes ao Departamento da Área de Compras. Embora as áreas de interface dos dois tipos de projeto sejam semelhantes, o foco será dado sobre os PIPr e suas características particulares, que são o objeto de estudo do trabalho.

São necessárias as interfaces com as equipes de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), Marketing, Planejamento, Engenharia de Fábrica, Qualidade e Finanças. Essas interações serão discutidas ao longo deste trabalho. É importante ressaltar que não existe a função de gerente de projeto para os PIPr, sendo que as decisões de aprovação de etapas e de alocação de recursos fica a cargo dos gerente departamentais. Como este fato é muito forte na cultura organizacional da empresa, não será fará parte do escopo deste trabalho a determinação de gerentes de projeto, mas a apresentação de propostas para o melhor gerenciamento do programa pelo time como um todo.

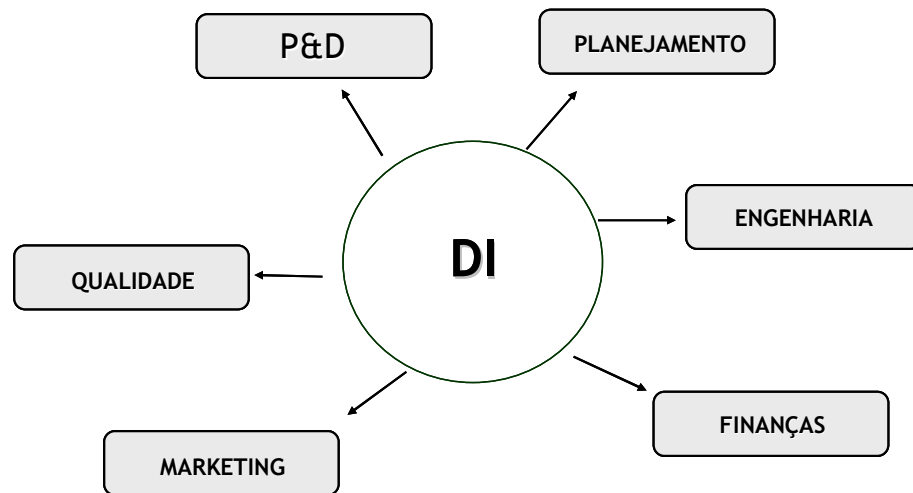


Figura 9 - Interfaces do DI
Fonte: Unilever, (2009)

3.3. Descrição dos Projetos de Inovação de Processo (PIPr)

Os projetos de redução de custos na Unilever (ou Projetos de Inovação em Processo, segundo Bastos (2006)) são classificados pela companhia como aqueles que trazem benefício econômico em relação ao custo total do produto. Podem ter origem na otimização de processos

nas fábricas, otimização no transporte/distribuição do produto acabado ou serem relacionados a matérias-primas. O departamento estudado apenas gerencia os projetos que têm relação com matérias-primas (que eventualmente implicam em eficiência de processo ou de transporte).

Os PIPr estudados podem ter origem em três diferentes áreas:

- Pesquisa & Desenvolvimento
- Departamento de Materiais
- Marketing (com frequência muito baixa, menos de 5%)

Existe uma classificação básica para as idéias de redução de custos. De maneira macro, eles estão divididos em dois grupos: Eficiência de Material (EM) e Inteligência de Formulação (IF). O primeiro grupo compreende os projetos que apresentam impactos em custos de matérias primas, já o segundo abrange projetos que impactam na formulação do produto. Pode ainda haver projetos que são híbridos, contendo características de ambos os grupos. De maneira mais detalhada, podem-se dividir os projetos da seguinte maneira:

- Negociação: condição comercial favorável ao negócio (redução de custo de aquisição de materiais) obtida pela equipe do Departamento de Materiais (DM). É o único tipo de projeto que não necessita de envolvimento de recursos de P&D para seu desenvolvimento, já que não há alterações no produto/processo.
- Troca de Fornecedores: desenvolvimento de novos fornecedores para as matérias-primas compradas atualmente, com os objetivos principais de ter maior poder de negociação (ou seja, não estar limitado aos preços de um único fornecedor) e possuir um fornecedor *backup* caso o atual sofra algum dano imprevisto. Geralmente, esses projetos vêm acompanhados de uma redução de custos na aquisição do material, advindo de melhores negociações ou substituição de um material atual por um material similar do novo fornecedor, que possui menor preço.
- Troca de Material Atual por Material Similar: mudança na formulação do produto com alteração/troca de matéria-prima ou alteração em sua embalagem, utilizando-se um material similar ao atual. Dependendo de como será o resultado da especificação final do produto, o projeto será enquadrado em uma categoria, conforme a Figura 10.
- Otimização de Especificação: mudança na formulação do produto com alteração/troca de matéria-prima, utilizando-se um material diferente do atual, mas que desempenha função similar e reduz o custo.

➤ Otimização de Formulação: mudança na formulação sem troca de matéria prima, mudando-se os percentuais dos materiais para obter redução de custo.

A **Figura 10** apresenta as classificações dos PIPr de maneira sumarizada.

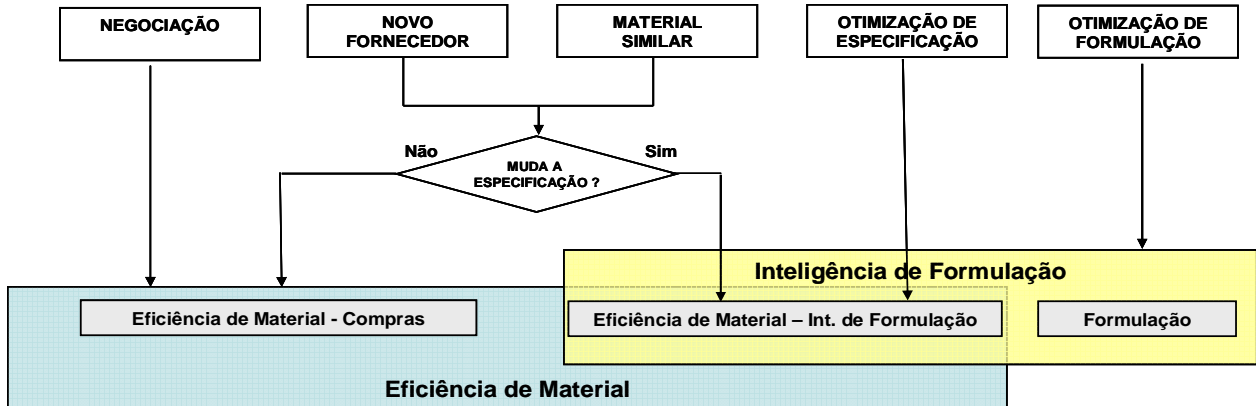


Figura 10 - Tipos de PIPr

Fonte: Unilever, 2009

Em relação à gestão de projetos, cada tipo de projeto deveria ser encaminhado de maneira diferente já que possuem particularidades. Hoje, o gerenciamento é diferenciado basicamente entre projetos que necessitam da intervenção do time de P&D e dos que não envolvem esta equipe. Existe um ciclo de vida básico para cada grupo, que serão apresentados neste capítulo.

3.4. Características do portfólio dos PIPr gerenciados pelo DI

Como já explicitado anteriormente, o Departamento de Inovação (DI) estudado tem em seu escopo os projetos das categorias Derivados de Tomate (TO); Margarinas, Molhos e Sorvetes (MMS) e Bebidas (BB).

Cada categoria compreende atualmente cerca de 30, 100 e 20 projetos respectivamente, que juntos geram uma economia de mais de 10 milhões de Euros.

O valor economizado entregue à companhia *em cada projeto* pode chegar a alguns milhões de Euros, sendo que a distribuição aproximada está representada pela **Tabela 1** e Gráfico 2.

Estes valores foram obtidos do sistema de Tecnologia da Informação (TI) da Unilever⁴ para os PIPr. Pode-se notar que a maior parte dos projetos (55%) entrega uma economia média, de até 100 mil Euros. Já os grandes projetos configuram porcentagem pequena no número total de projetos (5%).

Tabela 1- Distribuição dos PIPr

Categoria (Euros)	Nº Projetos
Entre 1.000 e 10.000	30
Entre 10.001 e 100.000	83
Entre 100.001 e 500.000	30
Acima de 500.000	7

Fonte: ISIS Unilever (2009)

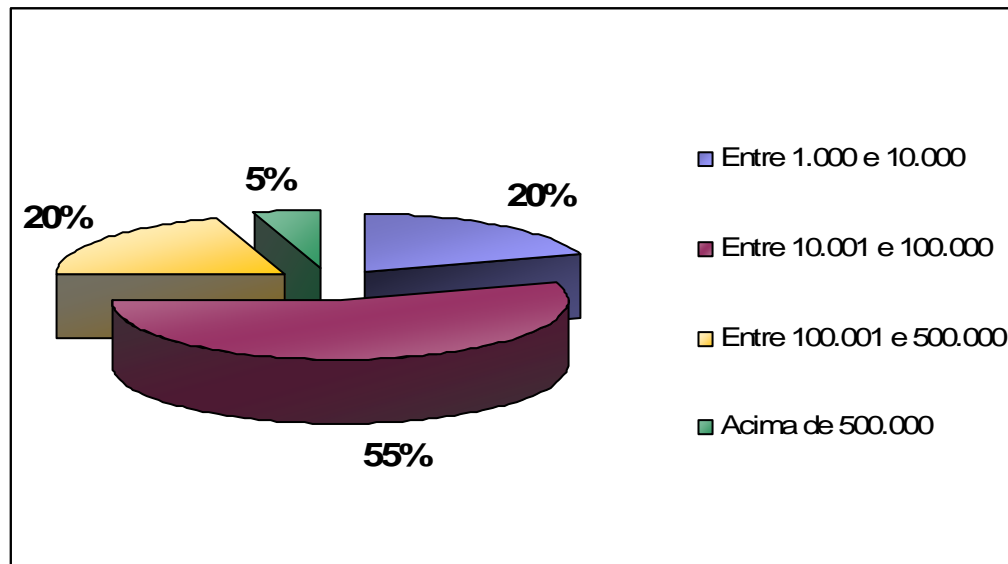


Gráfico 2 - Representatividade de cada PIPr no portfólio total
Fonte: Elaboração própria

A duração ideal destes projetos é de 6 meses a 1 ano, no entanto, será mostrado no item 3.6.2 que a duração pode chegar a 2 anos – em geral, devido à falta de recursos para o acompanhamento dos processos ou à falta de foco sobre alguns projetos, que acabam se

⁴ Ariba Buyer (ISIS) – Sistema de TI utilizado para armazenar as informações referentes aos PIPr e que fornece uma visão geral do valor dos projetos por meio de relatórios.

perdendo. Muitos projetos têm seu trabalho iniciado, mas acabam cancelados, pois sofreram grandes atrasos, perdendo a prioridade.

3.5. Fluxo das informações ou Ciclo de Vida dos PIPr

Atualmente na divisão de alimentos da Unilever existem apenas dois tipos básicos de ciclo de vida dos PIPr: projetos que não tem envolvimento de P&D e projetos que necessitam de recursos de P&D. Cada grupo tem suas fases do ciclo de vida acompanhadas de maneira diferente, que serão apresentadas ainda neste capítulo.

O ciclo de vida geral dos PIPr na empresa está dividido em quatro fases apresentadas a seguir.

3.5.1. Fase I: *Idéias*

Etapa que compreende as atividades que levarão à decisão de todos os *stakeholders* de realizar ou não o projeto. É pertinente, neste ponto, ressaltar que os principais clientes do Departamento de Inovação (DI) são as áreas às quais a idéia do projeto pertence. Em geral, os PIPr relacionados a Eficiência de Material nascem do time de Compras de Materiais (DM) e os que envolvem mudança de especificação surgem da equipe de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). Assim, esses departamentos são os maiores interessados em saber qual o andamento do projeto e o responsável por esse *feedback* é o Departamento de Inovação (DI).

Primeiramente, é solicitado ao idealizador do novo projeto que preencha um modelo de *Project Charter* que será enviado ao DI, oficializando seu início, e que contem as seguintes informações:

- Nome do projeto
- Categoria de produto
- País em que o projeto será aplicado
- Risco⁵
- Escopo

⁵ O risco depende de fatores como possibilidade de não concretização do projeto, incerteza em relação a volumes de vendas e complexidade do projeto. Pode ser alto, médio ou baixo. Em geral, no início do projeto adota-se um risco padrão alto.

- Redução de custo estimada

3.5.2. Fase II: Estudo da viabilidade de realização do projeto

O próximo passo é a realização de um estudo por parte do DM e de P&D com auxílio do departamento de Finanças, Planejamento, Engenharia e MKT considerando as seguintes variáveis:

- Cálculo detalhado da redução de custo potencial (com racional de cálculo)
- Capacidade do fornecedor em questão de cumprir os requisitos de especificação da Unilever

Estas informações constituem os critérios principais de aprovação dos projetos. Assim, o DI apresenta o resultado do estudo aos *stakeholders* e inicia o processo de negociação de recursos de P&D para o acompanhamento do projeto. Se o projeto é aprovado, então ele deve ser criado no sistema ISIS e entrará como um novo projeto na planilha de acompanhamento do DI. Após a criação no ISIS, o projeto deve ser aprovado primeiramente por DI e depois por Finanças.

O fluxo geral de aprovação de um projeto de redução custos pode ser representado pela Figura 11.

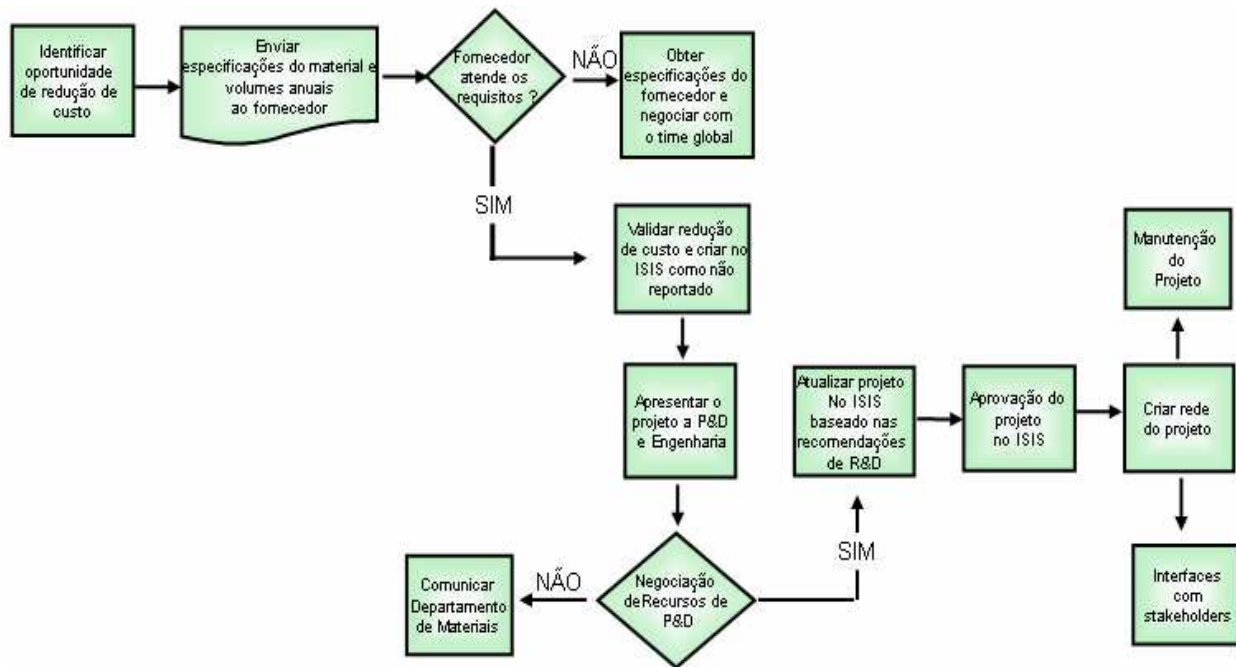


Figura 11 - Fluxo de projetos de redução de custo
Fonte: Unilever (2009)

3.5.3. Fase III: Capacidade de implementação

Nesta fase são realizadas as atividades para o andamento do projeto. Assim que o projeto é aprovado e recursos de P&D são alocados, é necessário que esta equipe inicie o trabalho de desenvolvimento técnico da ideia. Este time deve determinar quais as primeiras análises necessárias à aprovação do material (testes Físico-Químicos, testes de transporte, testes de vida útil, testes de consumidor, entre outros). Eles são os responsáveis por realizar testes piloto (laboratório) para iniciar a aprovação da nova formulação/embalagem e devem manter contato com os fornecedores para o requerimento de amostras necessárias e esclarecimentos de dúvidas de cunho técnico.

Também é necessário o envolvimento de Engenharia para que sejam apresentadas as questões referentes à planta (capacidade de máquinas, necessidade de investimento em linha, quantidade necessária de amostras para testes industriais) e para que realizem os testes industriais que irão dar aprovação final ao material.

O envolvimento de Planejamento é necessário principalmente em dois pontos:

- Agendamento dos testes industriais

- Determinação de um plano de implementação de novos materiais, considerando estoques existentes nas fábricas

Para o cálculo final da economia que será entregue pelo projeto, existem duas rotas a serem seguidas:

- Cálculo pelo DM → quando se trata de um projeto de negociação ou uma mudança de material que não altere as porcentagens na fórmula (substituição 1 a 1). São cálculos simples que envolvem apenas quantidades e custos dos materiais.
- Cálculo por Finanças → é necessário o envolvimento dessa área quando existe uma mudança nas porcentagens dos materiais nas fórmulas. Assim, o cálculo se torna mais complexo e envolve maior número de variáveis.

No transcorrer de cada projeto, é natural que haja alterações de escopo, data de implementação, riscos e até de benefício econômico. Assim, é necessário um acompanhamento constante das atividades de cada área, que hoje não é realizado com rigor.

As atividades formais de acompanhamento dos projetos são: reuniões mensais realizadas com os times de P&D e atualização da planilha de controle de projetos com as informações de cada projeto, a qual é mantida pelo DI.

3.5.4. Fase IV: Implementação

Após o término do trabalho técnico, é necessário verificar se o projeto está apto a ser implementado. Ou seja, preparar a documentação exigida (que inclui cadastro de novos códigos de materiais e novas especificações), verificar níveis de estoque atuais e verificar o cumprimento de requisitos legais. Esta é a fase final do projeto, em que o Departamento Nacional (DN) é envolvido devido às particularidades de cada país. De maneira monitorada, são feitos os primeiros pedidos do novo material e produzidos os bens. No caso das Negociações, é iniciada a contabilização dos descontos concedidos pelos fornecedores.

Os projetos que envolvem recursos de P&D passam por todas as fases apresentadas no ciclo de vida dos PIPr. Já os projetos de negociação passam pela fase de Idéias e após sua aprovação no sistema ISIS, já passam à fase de Implementação, sendo que não necessitam de acompanhamento rigoroso de seu desenvolvimento, mas precisam ser comunicados ao DI para

que sejam contabilizados na planilha de acompanhamento. Deste modo, o enfoque deste trabalho será dado sobre os projetos que exigem envolvimento de P&D.

3.6. Levantamento de dados e estruturação do problema

Neste item, será apresentada uma análise crítica da área foco do trabalho para que seja possível identificar potenciais pontos de melhoria. Serão apresentados dados que representam a situação atual da gestão dos PIPr e a impressão que os *stakeholders* têm deste processo. A partir daí será possível descrever com detalhes o problema para o qual será proposta uma solução.

3.6.1. Impressão dos stakeholders sobre a gestão dos PIPr

Apesar de já existirem procedimentos e ciclo de vida aparentemente bem estabelecidos na divisão de alimentos da Unilever, há entre os funcionários envolvidos nos Projetos de Inovação de Processo a impressão de que ainda há muito a ser aprimorado. A gestão de projetos tem como uma de suas bases o gerenciamento de pessoas e de interfaces (CLELAND; KING, 1988), portanto para que se tenha visibilidade do impacto da gestão praticada hoje na Unilever, foram tomados os pontos de vista dos departamentos envolvidos nestes projetos:

- Os remetentes de novas idéias ainda não incorporaram a cultura de comunicar os projetos ao DI antes que se iniciem as atividades para seu desenvolvimento, 50% dos projetos atuais não tiveram o Project Charter preenchido antes da criação dos projetos no ISIS e do início de testes
- Pelo número de projetos ser elevado e não haver grande interação do time de projetos com a atualização das informações dos PIPr, existe uma certa dificuldade por parte do DI em manter todas as iniciativas atualizadas
- A ferramenta oficial de gerenciamento dos projetos (uma planilha com as informações importantes) não possui recursos que possibilitem ao DI ter uma visão geral dos projetos, por exemplo, saber exatamente quantos projetos estão no prazo/atrasados

- Falta visibilidade dos projetos existentes, ou seja, não há um fluxo de trabalho bem estabelecido entre o DI e as áreas de interface (excluindo P&D). Em geral, elas são informadas dos projetos apenas quando sua intervenção é necessária (momentos já descritos no capítulo 2), muitas vezes deixando pouco tempo de manobra para ações mais detalhadas
- Inconsistência de fluxos de trabalho entre as diferentes categorias
- Os altos executivos ainda não encaram a gestão dos PIPr como uma atividade profissional e permitem que sejam gerenciados apenas pela experiência corporativa dos funcionários

3.6.2. *Dados quantitativos acerca dos PIPr*

Além dos dados qualitativos, também serão apresentados dados quantitativos, obtidos pelo histórico a partir de janeiro de 2008 de uma planilha de acompanhamento mantida pelo DI. É importante salientar que esses números são aproximados, já que não existe um relatório estruturado para o acompanhamento dos resultados.

Os tempos de duração dos projetos nas categorias de MMS são apresentados na Tabela 2. O tempo médio dos projetos foi obtido a partir de média simples entre os tempos de todos os projetos e nota-se que ele está acima do tempo ideal de duração que é de 6 meses a 1 ano.

Tabela 2 - Duração dos PIPr

Elemento	Tempo (anos)
Tempo médio dos projetos	1,2
Projeto de menor duração	0,42
Projeto de maior duração	2

Fonte: Elaboração própria

Já a entrega dos projetos em 2009 pode ser visualizada pela **Tabela 3** e pelo **Gráfico 3**. Neste ponto, é importante notar que mais de 50% dos projetos foram entregues com atraso ou têm previsão de atraso para sua finalização.

Tabela 3 - Entrega dos PIPr

Elemento	Nº Projetos
Previsão de atraso	60
Dentro do prazo	30
Cancelados	10

Fonte: Elaboração própria

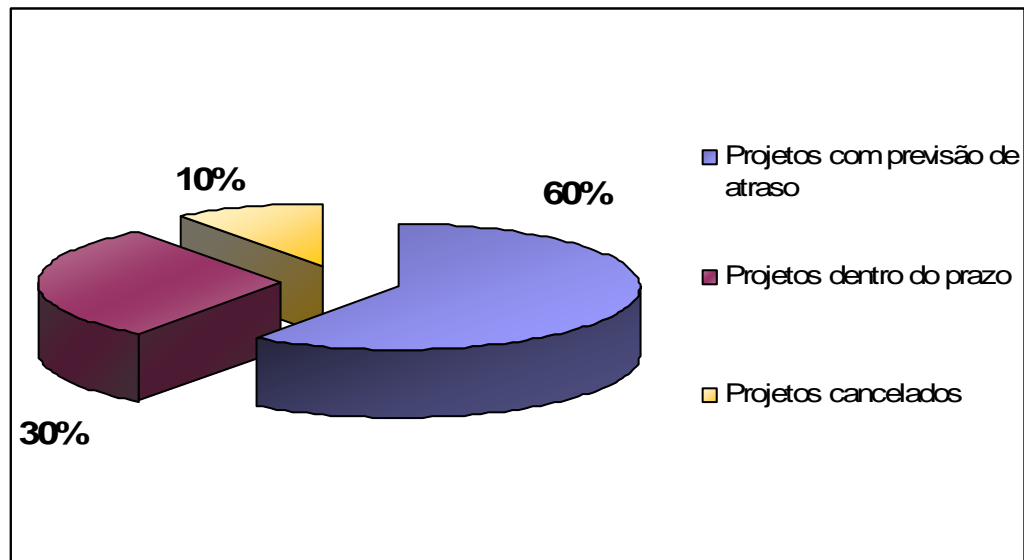


Gráfico 3 - Entrega dos PIPr em porcentagens

Fonte: Elaboração própria

3.6.3. Definição do problema

A partir dos dados expostos neste capítulo, estruturou-se o problema a ser resolvido na gestão dos projetos da divisão alimentícia da Unilever: *falta de foco em processos de gestão de projetos no gerenciamento do programa de PIPr no setor alimentício da Unilever, que causa ineficiência na administração do portfólio*

Percebe-se que o gerenciamento é feito de acordo com a experiência profissional dos gestores e a maioria dos processos existentes não foi construída com base em metodologias reconhecidas pela literatura. A maioria das decisões estratégicas são tomadas pelos gerentes intermediários, mostrando pouco interesse da alta cúpula.

Devido a este fato e ao baixo reconhecimento da gestão de projetos como uma atividade profissional, os funcionários de base envolvidos nos projetos dedicam poucos esforços

ao andamento do projeto, o que acaba concentrando grande carga de trabalho no DI, dificultando a atualização do *portfólio* no dia-a-dia.

Esta deficiência na gestão provoca atrasos no cumprimento de prazos, menor eficiência em redução dos custos, menor controle sobre os projetos em desenvolvimento e sensação de desconforto dos *stakeholders* em relação à transparência do andamento dos projetos.

Assim a empresa necessita de um direcionamento no sentido de encaminhar seus projetos de maneira mais racional e padronizada.

4. SOLUÇÃO PROPOSTA

Como apresentado no capítulo 3, muitos *stakeholders* envolvidos nos PIPr ainda não reconheceram os benefícios que a utilização das ferramentas de gestão de projetos pode trazer à organização. Como não existe uma sistemática com indicadores que mostrem o desempenho da carteira, os gestores não têm plena transparência dos problemas que existem nos projetos e dos pontos de melhoria. Portanto, o gerenciamento do portfólio continua sendo baseado na experiência dos gerentes ao longo de sua vida profissional.

A solução proposta para o problema apresentado neste trabalho está centrada na reestruturação do gerenciamento do programa de Projetos de Inovação em Processo (PIPr) das categorias de MMS no Departamento de Inovação (DI) da unidade de negócio alimentícia da Unilever. Serão utilizados diversos conceitos e ferramentas propostas pela literatura de gestão de projetos para propor uma nova maneira de gerenciamento, bem como serão consideradas as melhores práticas da empresa. O objetivo é, por meio de reuniões, indicadores e relatórios, conscientizar os altos executivos e os funcionários de base de que a gestão de projetos traz maior eficiência à companhia e ao trabalho de cada departamento, auxiliando a empresa no alcance de sua estratégia de crescimento.

4.1. Formalização do Escritório de Projetos

Como já apresentado no capítulo 3, não existe um gerente de projeto que seja responsável pelo resultado dos projetos. Na verdade, o que ocorre é um compartilhamento dessa responsabilidade entre todos os gerentes funcionais das áreas envolvidas no programa dos PIPr. Atualmente, o DI é um departamento que faz a interface do DM e do DN com outras áreas e que lidera alguns processos do gerenciamento dos PIPr. Devido principalmente ao fato de não haver um departamento que detenha o controle formal das informações, a gestão dos PIPr é feita de maneira desagregada prejudicando a visão sistêmica do programa. Conforme exposto no capítulo 2, um escritório de projetos oferece estrutura e disciplina para a execução das atividades de um projeto, trazendo benefícios à organização e auxiliando no caminho à maturidade. Assim, a proposta da autora é formalizar o DI como um escritório de projeto, com o objetivo de melhorar a

eficiência do gerenciamento, sendo o ponto centralizador dos projetos e das melhores práticas em gestão de projetos.

Para que a implementação de um escritório de projetos seja transparente aos funcionários e tenha maior probabilidade de aceitação, o primeiro passo é estabelecer sua meta. Para o escritório de projetos proposto pela autora para a unidade de negócio de alimentos da Unilever, a meta será a seguinte:

"O escritório de projetos oferecerá suporte na gestão do programa dos PIPr, fornecendo ferramentas, informações, procedimentos com foco em melhoria contínua e participação em decisões que levarão ao desenvolvimento de projetos de sucesso."

O escritório de projetos proposto neste trabalho será classificado de acordo com os critérios apresentados pela literatura exposta no capítulo 2. De maneira macro, pode-se dizer que este escritório de projetos é *Corporativo*, dado que não é focado em projetos específicos de uma área, mas atende iniciativas que se relacionam com a estratégia da empresa. Levando mais ao detalhe, propõe-se o estabelecimento de um escritório de projetos que esteja entre o PgrMO (Program Management Office) e CPO (Chief Project Office), pois participa de muitas decisões estratégicas relacionadas ao negócio como um todo mas, no entanto, não é responsável final pelo resultados dos projetos.

Com o objetivo de expor as funções do escritório de projetos proposto, são estabelecidos os seguintes pontos:

- Disponibilização de ferramentas de gestão de projetos: relatórios padrão, modelos de documentos para os marcos de projeto e modelos de rede de projeto
- Supervisão e avaliação do programa dos PIPr: comunicação e controle
- Arquivamento e disponibilização de documentos
- Garantia da aplicação sistemática das ferramentas estabelecidas pelo time de projetos com o objetivo de obter maior eficiência
- Melhoria contínua de processos e padrões
- Interface eficiente entre Departamento de Compras e os outros envolvidos nos PIPr, incluindo participação nas decisões
- Negociação de recursos
- Interface com *stakeholders* de alto nível

É útil para a implementação do escritório de projetos que se faça uso de um sistema de informação que contenha os dados de suporte a decisões e gerenciamento do programa dos PIPr..

Será apresentada no item 4.3.5 a proposta de um sistema que conterá todas as informações necessárias à organização, como custos reais e planejados, prazos, riscos, entre outros.

4.2. Análise da maturidade em gestão de projetos

Neste item, será feita uma análise de maneira rápida do programa de PIPr em relação à maturidade da sua gestão de projetos. As propostas feitas em cada fase serão abordadas ao longo deste capítulo com maiores detalhes.

O alcance da maturidade não é o principal objetivo deste trabalho, mas funcionará como um direcionamento do caminho a ser seguido rumo à melhoria na eficiência do programa dos PIPr. O modelo utilizado como *benchmarking* (proposto por Kerzner (2006)) é o apresentado no capítulo 2 deste trabalho, que é composto por cinco fases descritas a seguir.

Na primeira fase, embrionária, deve-se obter o apoio da média gerência em relação ao estabelecimento de ferramentas de gestão de projetos. No ambiente estudado, esse nível hierárquico (composto principalmente pelos gerentes do Departamento de Compras) está de acordo com o uso das ferramentas e, portanto, suporta a autora no desenvolvimento deste trabalho.

A segunda fase propõe que a alta cúpula também reconheça os benefícios da gestão de projetos. No caso da Unilever, ainda não foi alcançada esta fase, já que estes executivos gostariam de ter maior visão do processo e das propostas antes de investir recursos em sua aplicação. Assim, foi desenvolvido um plano que deverá ser apresentado a estes executivos com o objetivo de obter seu apoio e aceitação após o desenvolvimento da metodologia a ser utilizada. Esta apresentação, como será melhor detalhado no item 4.4 será composta, entre outros pontos, por: apresentação geral da metodologia e seus benefícios, papéis e responsabilidades, dinâmica de reuniões de acompanhamento, relatórios e sistema de informação.

Já a terceira fase da maturidade abrange o apoio dos gerentes de área e, no caso da Unilever, propõe-se também que os funcionários de base devem aceitar a mudança na cultura organizacional. Assim, a proposta deste trabalho é que o DI faça uma apresentação a este

stakeholders semelhante à feita à alta gerência, que mostre os resultados históricos, os relatórios propostos para serem divulgados periodicamente e detalhes da metodologia a ser utilizada. O objetivo desta fase é mostrar os benefícios da gestão de projetos e obter o comprometimento do time na realização das atividades com qualidade e no prazo.

A fase de crescimento do gerenciamento dos PIPr deverá conter as seguintes etapas: definição das fases do ciclo de vida e envolvimento organizacional, desenvolvimento de uma metodologia e escolha de um software para suportar o gerenciamento. Esta fase deverá estar finalizada antes da 2ª e 3ª fases para que se possam ter as propostas finalizadas para as apresentações aos *stakeholders*.

A quinta fase, de maturidade, não fará parte da proposta deste trabalho, por ter um escopo longo e diferenciado da abordagem feita pela autora. Nesta fase, é necessária uma reformulação no sistema de custos da companhia o que pode levar um longo tempo. Portanto, ficará a cargo da empresa a necessidade ou não de investir recursos neste desenvolvimento.

4.3. Escolha de uma metodologia para acompanhamento do programa dos PIPr

De acordo com os autores apresentados no capítulo 2, a existência de uma metodologia apóia a execução de um projeto, criando padrões e planos que auxiliam a organização e disponibilidade dos dados ao longo do trabalho.

Neste item, será proposta uma metodologia de acompanhamento dos PIPr das categorias de MMS da Unilever. No entanto, apenas estruturar a metodologia não é suficiente, sendo que deverão ser apresentados os benefícios desta sistemática a todos os *stakeholders* com diferentes objetivos: a alta gerência deve estar convencida de que investir recursos neste processo trará bons resultados e os funcionários de base devem estar convencidos de que seguir uma metodologia não engessa seu trabalho, mas sim agiliza suas atividades, aumentando a eficiência. É importante ressaltar neste ponto que existem boas práticas adotadas pela Unilever e incorporadas à cultura organizacional da empresa que são de grande utilidade neste trabalho e serão mantidas no desenvolvimento da metodologia, facilitando sua aceitação.

O primeiro passo para o planejamento de uma metodologia é estabelecer os **problemas** pelos quais a organização passa ao gerenciar seus projetos. O programa dos PIPr, como já citado anteriormente no capítulo 3, não possui uma maneira estruturada para ser

conduzido, levando a: tempo de duração médio dos projetos maior do que o ideal, falta de informação rápida sobre o andamento dos projetos, uso de diversas abordagens para o gerenciamento de cada projeto e falta de apoio da alta gerência o que faz com que poucos recursos sejam destinados à esse grupo de projetos.

Estabelecidos os problemas a serem enfocados, será apresentada a estrutura básica da metodologia de gestão de projetos proposta. O nome dado a esta metodologia é **Sistema de Gestão de Projetos Unilever (SIGEPU)**.

Como apresentado pela literatura, é comum utilizar metodologias já existentes e adaptar à realidade de cada empresa. O SIGEPU usa como referência as metodologias descritas no capítulo 2, pois são reconhecidas mundialmente e baseadas no PMBOK (base do conhecimento em gestão de projetos), além de considerar as melhores práticas da Unilever. Esta metodologia está construída sobre 5 pilares principais, que serão descritos nos itens de 4.3.1 a 4.3.5.

4.3.1. Estabelecimento das metas do programa de PIPr

É proposto que se tenha um documento de formalização das metas do programa que abrange os PIPr, para que fique claro a todos os *stakeholders* qual o intuito dos projetos e sua ligação com as estratégias do negócio. A Figura 12 apresenta o documento elaborado pela autora para o estabelecimento das metas do programa.

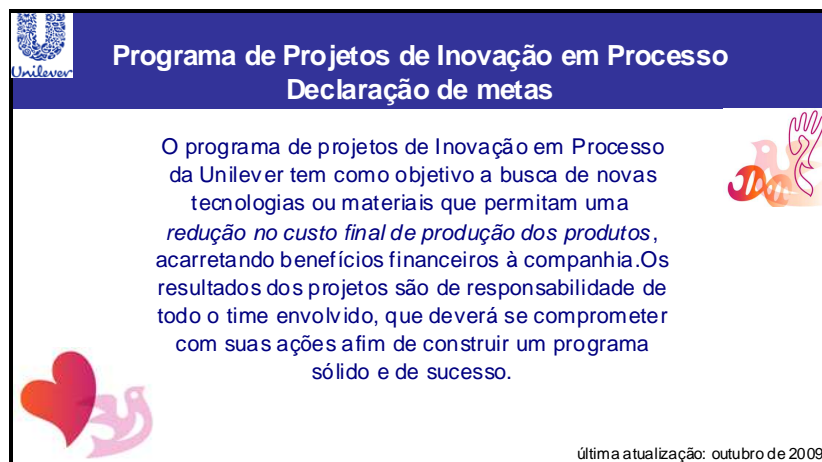


Figura 12 - Declaração de metas do programa de PIPr
Fonte: Elaboração própria

Com este documento, espera-se que a equipe de projeto tenha maior comprometimento em alcançar os objetivos do programa com sucesso e eficiência. Estabeleceram-se pontos transparentes e comuns a todos, que estão alinhados com as estratégias do negócio, orientando a equipe a uma só meta.

4.3.2. *Ciclo de vida e Marcos*

Os PIPr já possuem um ciclo de vida estabelecido com fases determinadas, o que constitui uma das melhores práticas da organização rumo ao melhor gerenciamento dos projetos. Conforme o capítulo 3, os projetos que não têm envolvimento de P&D, ou seja, aqueles que são essencialmente de negociação, passam apenas pela fase de idéias e de implementação e, portanto, não serão detalhados neste momento. Já os projetos em que P&D tem participação ativa, passam pelas quatro fases: Idéias, Estudo de viabilidade, Estudo de capacidade e Implementação. No entanto, não há uma separação definida entre essas fases, ficando a critério do DI determinar quando devem ser feitas as mudanças de fase no sistema de informação ISIS.

Assim, com o objetivo de ter maior controle sobre a situação real dos projetos, a proposta da autora é inter-relacionar as fases do ciclo de vida a marcos e pontos de decisão nos quais a transição é marcada por um documento e pela aprovação do time de projetos.

Ao final da fase de Idéias, deve-se ter o documento de *kick off* do projeto, que oficializa seu início, ou seja o *Project Charter*. Atualmente, existe um modelo utilizado pela equipe, mas que não contém todas as informações relevantes para demarcar o início do projeto e que, por não ser obrigatório, muitas vezes não é preenchido. Como descrito no capítulo 2, a metodologia que inclui marcos propõe que estes sejam uma evidência física da passagem de fase, o que torna o processo transparente a todos os *stakeholders*. Assim, este fato pode incentivar o uso e a cobrança pelo envio deste documento importante ao início do projeto. O Anexo B apresenta o modelo proposto, que foi baseado no exemplo existente. Ele deverá conter dados que serão de utilidade para a equipe de projeto em seu desenvolvimento:

- Nome do projeto
- Código provisório do projeto
- Código e descrição do material focado pelo projeto
- Criador do projeto

- País
- Risco
- Redução de custo proposta
- Tipo de projeto (um dos 5 tipos apresentados no capítulo 3 - Negociação, Troca de fornecedor, Troca de material, Otimização de especificação ou Otimização de Formulação)
- Descrição do projeto com: pontos principais, escopo, fornecedores, categoria e fábrica impactada.
- Premissas a utilizadas para a criação do projeto: custos dos materiais atual e proposto (quando aplicável), complexidade, tempo de implementação, entre outros.

Além disso, deve-se entregar um memorial de cálculo com a estimativa preliminar da redução de custo a ser entregue.

Desta maneira, é possível passar para a etapa de Estudo de viabilidade, em que será feito um estudo mais aprofundado acerca das variáveis do projeto. Para que esta fase seja finalizada, é necessária a entrega de um documento que é basicamente uma extensão do Project Charter e possui todos os dados já informados previamente, mas contém informações adicionais mais específicas e precisas:

- Custos finais dos novos materiais a serem utilizados
- Volumes de produção planejados para um ano
- Investimentos necessários e custos planejados de testes (antecipando essas informações que hoje são passadas apenas na fase de Capacidade é possível ter maior visibilidade dos custos totais)
- Outros custos planejados.

Além disso, neste ponto do projeto, devem estar disponíveis à toda a equipe: novas fórmulas já finalizadas ou especificações acordadas com fornecedores, estudo de caso financeiro realizados por Finanças e um email formalizando a aprovação ou não aprovação de recursos de P&D para se trabalhar no projeto. A proposta de modelo base do documento de Estudo de Viabilidade é apresentada no Anexo C.

A fase de Estudo de capacidade abrange todas as atividades de execução do projeto, que estão centradas nos testes para aprovação da nova composição do produto final. Assim, ao final desta etapa é necessário que se tenha os relatórios de aprovação de P&D, os relatórios de

teste com os resultados e aprovação da fábrica e o documento de fechamento a ser enviado ao Departamento Nacional (DN) - o modelo proposto para este documento encontra-se no Anexo D e deve conter as informações necessárias à implementação do projeto como:

- Descrição (pontos chave, escopo, fornecedor, categoria de produtos, fábrica impactada)
- Preços e código dos materiais atual e novo
- Volume de compra para um ano
- Tempos de entrega e lote mínimo do fornecedor
- Data do primeiro pedido

A Figura 13 apresenta a proposta de reestruturação do ciclo de vida de um projeto típico que demanda o envolvimento de P&D. Nesta figura, estão também propostos os marcos e as informações a serem entregues a cada final de fase já apresentadas neste capítulo.

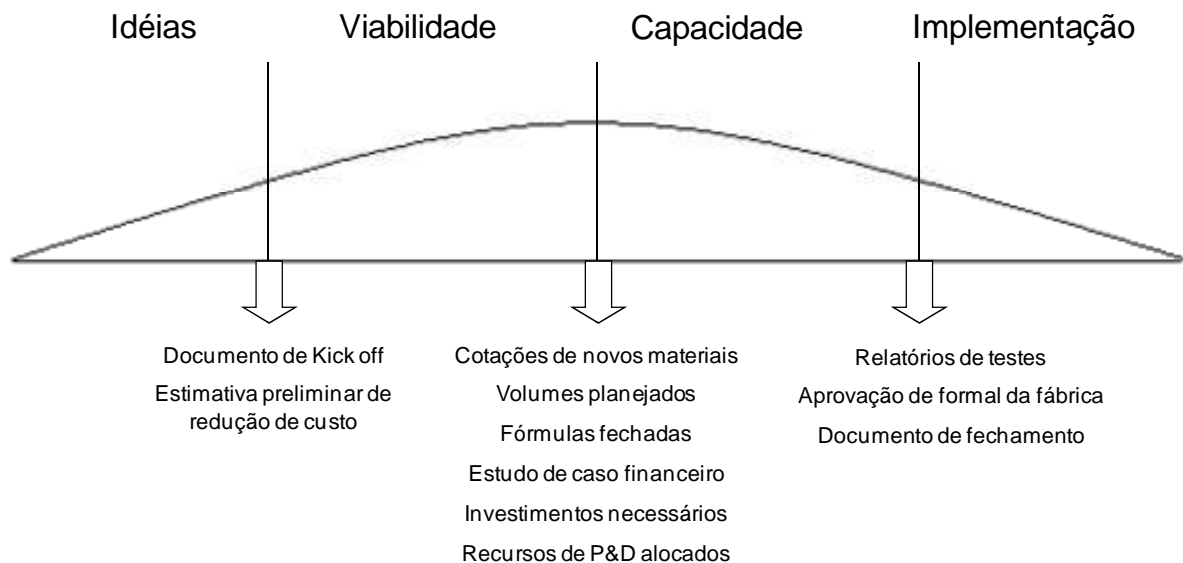


Figura 13 - Marcos e produtos de cada fase dos PIPr

Fonte: Elaboração própria

4.3.3. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional proposta para o time dos PIPr não pode ser considerada tradicional já que:

- Não existe um gerente de projeto, mas sim um escritório de projetos que é o centralizador das informações e ferramentas utilizadas no programa
- Todos os gerentes funcionais envolvidos nos projetos tomam decisões em conjunto acerca das atividades a serem seguidas

Assim, é necessário que se trabalhe com foco em equipe muito mais do que em estruturas rígidas de hierarquia. Será utilizado o modelo de Kerzner (2006) descrito no capítulo 2 como base para desenhar a estrutura organizacional do time do programa dos PIPr.

Primeiramente, foi determinado o envolvimento de cada área nas diferentes fases do ciclo de vida dos projetos, como apresentado pela Figura 14. O DI estará presente em todas as fases, visto que será o responsável pelo acompanhamento/controle do programa. Acerca dos outros *stakeholders* estabeleceu-se que na fase de idéias devem estar envolvidas as áreas potencialmente criadoras dos projetos: o DM, MKT e P&D. Já na fase de Viabilidade devem estar presentes os departamentos que irão auxiliar no estudo detalhado do projeto, ou seja: DM (custos de materiais), P&D (fórmulas), MKT (estratégia das marcas), Engenharia (impactos em fábrica), Finanças (cálculos de redução de custos) e Planejamento (impactos em estoques e distribuição). Após o estudo de viabilidade, são iniciados os testes e, portanto a fase de Capacidade que necessitará da intervenção de: P&D (acompanhamento de testes para validação do material/fórmula), Engenharia e Qualidade (acompanhamento de testes em fábrica para aprovação técnica) e Planejamento (agendamento de testes). Finalmente, na fase de Implementação, devem estar envolvidos o DN (apoio às particularidades de cada país), Qualidade (verificação mais detalhada da qualidade dos primeiros lotes recebidos) e Planejamento (colocação de primeiros pedidos e acompanhamento de entregas).

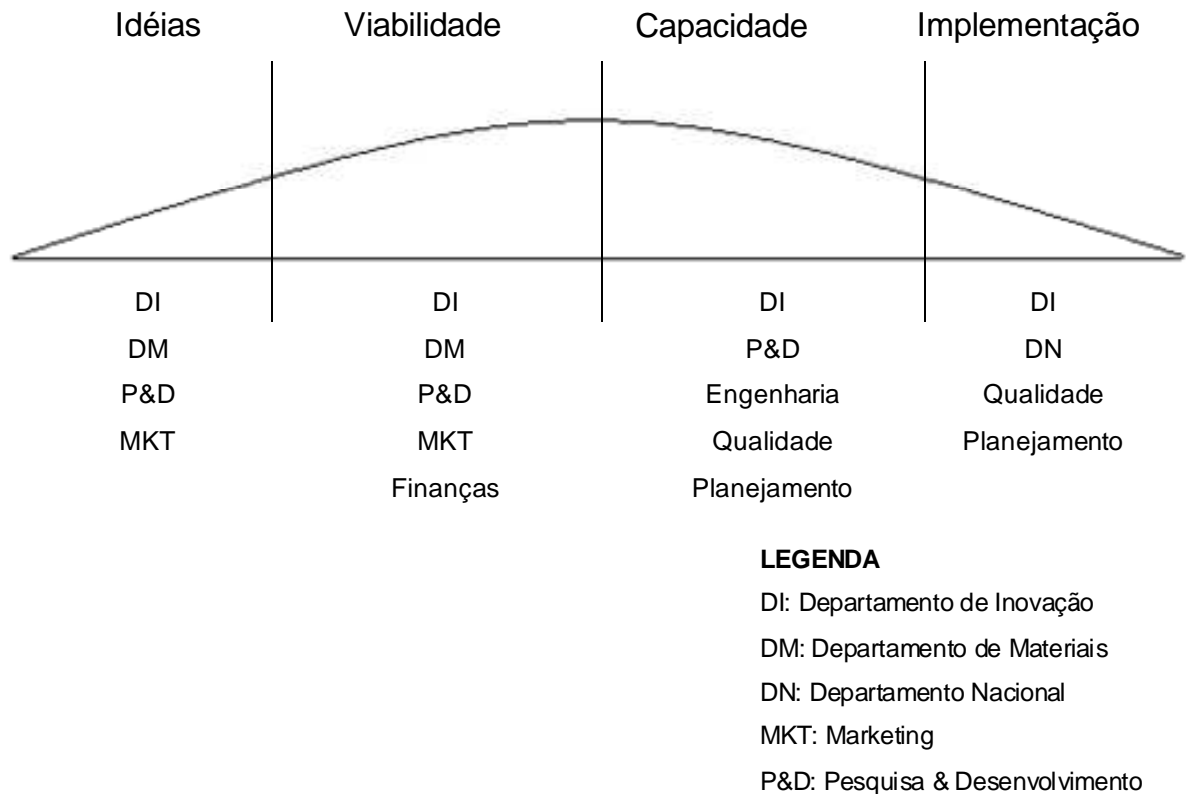


Figura 14 - Envolvimento organizacional em cada fase dos PIPr

Fonte: Elaboração própria

Desta maneira, é possível propor o modelo de equipe para os PIPr, em que o objetivo é deixar claro a todo o time o envolvimento de cada departamento nas fases dos projetos e responsabilidades de entrega nos marcos. É importante ressaltar neste ponto que o modelo de equipe é relevante para os PIPr, pois reforça a idéia de melhoria contínua, fundamental para a evolução da metodologia proposta. Assim, segue na Figura 15 o modelo circular e flexível proposto para o SIGEPU.

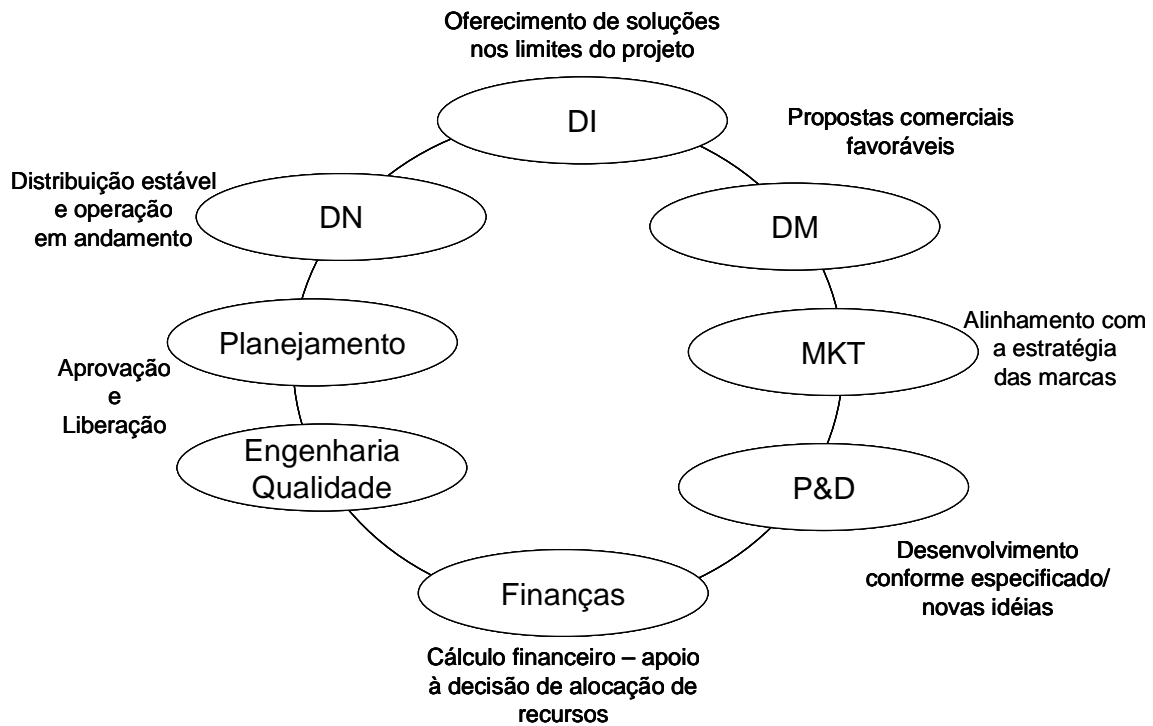


Figura 15 - Modelo de equipe

Fonte: Elaboração própria

4.3.4. Gestão do Controle

A proposta de controle do programa dos PIPr no SIGEPU abordará os pontos de comunicação, relatórios e medidas de desempenho. Os focos principais da gestão do controle neste trabalho são:

- Divulgação do andamento dos projetos e resultados do programa aos diversos níveis de *stakeholders* - visão do desempenho do portfólio e de pontos de melhoria e atenção por meio de *Key Performance Indicators* (KPIs)
- Padronização de procedimentos com o objetivo de: harmonizar processos, ter um fluxo claro de papéis e responsabilidades, utilizar a mesma linguagem em toda a equipe e ter um processo de segurança da informação.
- Comunicação e Pontos de Controle
- Controle das alterações

O ponto de partida de toda a gestão do controle do SIGEPU está na planilha de acompanhamento dos projetos, que será a base de dados principal das informações. Esta planilha

estará sob controle do DI e deverá ser atualizada semanalmente por este departamento com as informações mais recentes dos projetos. Conterá os dados mais relevantes como: código do projeto, nome, data de implementação⁶, país, risco, redução de custo, gastos totais projetados, principais comentários, entre outros. Para a confecção dos protótipos de relatório deste trabalho, foram utilizados os dados de 11 projetos em andamento na Unilever apresentados no modelo da planilha de acompanhamento no Anexo F. Para manter o sigilo das informações, neste capítulo, foram utilizados números fictícios, mas proporcionais aos reais.

Estabelecida a base de dados, é possível descrever a comunicação no SIGEPU, que terá duas dimensões principais: comunicação entre membros da equipe e comunicação com alta gerência e clientes. Como não existe um gerente de projeto que lidere o programa dos PIPr, a proposta da autora é agregar a responsabilidade da comunicação às atribuições do escritório de projetos. Portanto, todo tipo de comunicação do SIGEPU será liderado pelo DI, que é o ponto de concentração das informações. Serão utilizados os conceitos de autores como Dismore (2006) e Verzuh (2000), apresentados no capítulo 2, como base para a construção da proposta, bem como serão consideradas as melhores práticas já utilizadas na Unilever.

A **comunicação entre membros da equipe** no SIGEPU tem como objetivo o acompanhamento dos projetos nas atividades do dia-a-dia, transparência de papéis e responsabilidades e fortalecimento da idéia de time (conceito muito utilizado na cultura da Unilever, mas ainda pouco estabelecido nos PIPr).

A estrutura da comunicação interna ao grupo será composta por:

➤ Reuniões mensais: hoje, são realizadas reuniões mensais entre DI e P&D para atualização dos projetos. Por ser uma ferramenta útil à gestão de projetos e ser uma das boas práticas da Unilever, esses fóruns serão utilizados como base nesta proposta. No entanto, sua abrangência e importância serão elevadas consideravelmente, para que a equipe se identifique mais com o portfólio que conduz e possa atuar ativamente no progresso do programa. Segundo autores como Meredith e Samuel (2003) e Verzuh (2000), é importante que as reuniões sejam lideradas por uma pessoa (ou departamento) que tenha conhecimento acerca do progresso geral do projeto. Portanto, como o DI está envolvido em todas as fases dos projetos e configura o centro de

⁶ As datas de implementação serão atualizadas a partir da rede de cada projeto, que estarão disponíveis para edição pelos responsáveis por cada ação. Este tema será apresentado ainda neste item do trabalho.

excelência no conhecimento de gestão de projetos, essas reuniões deverão ser conduzidas por este departamento. Também haverá a participação da gerência funcional e das pessoas envolvidas nas tarefas de execução do projeto (funcionários de base dos departamentos de P&D, Planejamento, Engenharia e MKT). Os objetivos principais serão: a discussão das ações pendentes desde a última reunião, a tomada de decisões importantes ao desenvolvimento de cada projeto e a comunicação de pontos acordados em outros níveis hierárquicos. Assim, as reuniões deixam de ser apenas de *follow up* para se tornarem um momento em que importantes deliberações são feitas no sentido de agilizar o processo, ou seja, serão pontos de controle em que se decidem formalmente as fases dos projetos. Portanto, os projetos que necessitem de aprovação de mudança de fase devem ter os documentos de marco prontos para estas reuniões.

Para que os fóruns sejam eficientes e cubram todos os assuntos necessários, é proposto que seja organizada uma agenda anual: uma reunião por mês de cada categoria (portanto, ao todo seriam três fóruns mensais - Molhos, Margarinas e Sorvetes); bem como que sua duração seja pré-determinada (uma hora ou uma hora e meia, dependendo da categoria). Além disso, antes do evento, devem ser circulados pelo DI documentos com a pauta que será discutida. Assim, o objetivo é obter maior comprometimento da equipe em agilizar as discussões. Após cada fórum, o DI deverá enviar uma minuta com o que foi discutido, o que reforça o estabelecimento de responsabilidades sobre as ações acordadas. Os gerentes receberão adicionalmente, os relatórios destinados a média gerência. Este tema será mais bem detalhado ainda neste capítulo.

➤ Reuniões de *kick off* de projeto: Como existem muitos projetos no portfólio do programa dos PIPr, não é pertinente nem necessário fazer reuniões de início para todos eles. No entanto, projetos de maior relevância à companhia devem receber maior atenção devido a variáveis como complexidade, importância financeira ou importância estratégica. Portanto, fica estabelecido que iniciativas que tenham um benefício financeiro acima de 500 mil Euros, que estejam ligadas diretamente à estratégia de algum departamento ou que envolvam mais de três países, devem ter uma reunião de *kick off* para apresentação do projeto, esclarecimentos de dúvidas e

atribuições de papéis. O objetivo dessas reuniões é obter o comprometimento da equipe e evitar futuras incertezas que poderão prejudicar a evolução do projeto.

➤ Exposição das informações a toda a equipe: a exposição permanente, em um local comum, de algumas informações do projeto aos membros do grupo é de grande utilidade para que todos possam visualizar facilmente os *updates* e tomar decisões rápidas, sem a necessidade de pedir a informação ao DI. No caso da Unilever, o sistema de *intranet* é muito utilizado, portanto informações como redes de projeto e documentos dos marcos deverão ficar expostos em um ambiente virtual. Este tema será abordado com maiores detalhes neste capítulo, quando for proposto um sistema de informação para a implementação do SIGEPU.

A outra dimensão importante na gestão da comunicação em projetos é a **comunicação a gerentes executivos e clientes**.

No caso da Unilever, as iniciativas são internas à companhia, voltadas para o negócio e, portanto, os clientes são os idealizadores dos projetos. Como já descrito no capítulo 3, as idéias podem vir do DM, de P&D ou - com menor frequência - de MKT. Como P&D e MKT também se envolvem na execução e participam das reuniões mensais, eles já estarão incluídos no grupo que receberá o relatórios informativos.

A comunicação com clientes fora da equipe envolvida no dia-a-dia do projeto é muito importante, pois se devem gerenciar as expectativas e deixar transparente o progresso das atividades e do programa dos PIPr. Assim, a proposta deste trabalho é transmitir essas informações por meio dos relatórios de média gerência, que contenham o *status* da carteira de projetos (medidas de desempenho, resultados em relação às metas, maiores projetos) bem como as barreiras que são encontradas ao longo do desenvolvimento. Assim, é possível que o time de projeto obtenha apoio de seus clientes para a superação dessas dificuldades.

Além dessa relação com os clientes, é importante, como já discutido no item que aborda maturidade, a comunicação com a gerência executiva. Assim, a proposta deste trabalho é que os responsáveis pelo escritório de projeto (o Departamento de Inovação - DI) façam uma reunião trimestral com a alta cúpula, para apresentação de resultados e resolução de problemas de ordem maior (por meio da apresentação do relatório da alta gerência, discutido ainda neste item). Estas reuniões deverão ser patrocinadas pelos executivos, mostrando seu comprometimento com

o programa dos PIPr e conseqüentemente, conferindo maior solidez a este processo de gerenciamento de projetos.

De acordo com autores como Carvalho e Rabechini Jr. (2006) e Verzuh (2000) uma das variáveis mais importantes quando se fala de comunicação é saber quem é o destinatário da informação e qual seu objetivo ao receber um relatório. Para propor o **conjunto de relatórios de comunicação do SIGEPU**, primeiramente, será feita a identificação e inter-relacionamento entre cada *stakeholder* e sua necessidade de informação por meio do modelo de plano de comunicação apresentado por Carvalho e Rabechini Jr. (2006).

Conforme o Quadro 1, identificaram-se: os grupos de interessados nas informações do portfólio conduzido pelo DI, os dados relevantes para cada público, o meio pelo qual se divulgarão estes relatórios, a frequência e como será feito o controle das informações (elaboração e envio).

Projetos com envolvimento de P&D					
Interessado		Informação	Meio	Frequência	Controle
Gerência Executiva		Valores de redução de custo agregados por categoria no ano atual	Apresentação de relatórios contendo gráficos e análises	Trimestral	Preparado e apresentado pelo DI em uma reunião
		Valores de redução de custo agregados por tipo de projeto no ano atual			
		Índices de desempenho (EVA)			
		% de projetos atrasados			
		Lista dos 10 principais projetos			
		Lista dos projetos com problemas na execução			
Média Gerência		Valores de redução de custo agregados por categoria	Relatórios em Excel contendo gráficos e tabelas	Mensal	Preparado e enviado por email pelo DI
		Índices de desempenho (EVA)			
		% de projetos atrasados			
		Descrição dos projetos atrasados e observações			
		Número total de projetos			
		Número de projetos novos/mês			
		Número de projetos sem <i>project charter</i>			
		Número de projetos já implementados no ano			
		Número de projetos já cancelados no ano			
Funcionários de base	DM	Projetos aprovados	Minutas das reuniões mensais em Excel, agregadas por categoria	Mensal	Preparado e enviado por email pelo DI
		Datas de implementação			
		Risco de cada projeto			
		Fase de cada projeto			
		Investimento calculado			
	P&D	Datas de chegada de amostras para teste			
		Testes industriais agendados			
		Recurso de Engenharia que acompanhará os teste industriais			
	Engenharia	Datas de testes industriais agendados			
		Recurso de P&D que acompanhará os teste industriais			
		Data de aprovação de teste em laboratório			
	Planejamento	Data estimada de implementação			
		Data de aprovação de teste em laboratório para agendamento de teste industrial			
	DN	Quantidade do primeiro pedido	Documentos em Power Point	Após aprovação do teste industrial do material	Preparado e enviado por email pelo DI
		Preço negociado			
		Fornecedor			
		Data de implementação final			

Quadro 1 - Plano de comunicação dos PIPr com envolvimento de P&D

Fonte: Elaboração própria

Em relação à sistemática de obtenção dos dados dos relatórios, pode-se fazer à seguinte divisão:

- Dados atualizados nas reuniões mensais com o time de projetos: custos inferidos até o momento, problemas de execução, fase do projeto, risco do projeto até o momento, investimento calculado, aprovação de projetos e alocação de recursos humanos
- Dados retirados diretamente ou calculados a partir da planilha de acompanhamento: escopo, valores de redução de custo, fornecedores, % de projetos atrasados, número total de projetos, número de projetos novos, número de projetos sem *Project* charter, número de projetos já implementados no ano, número de projetos cancelados no ano, principais projetos e índices de desempenho (EVA)
- Dados retirados da rede de projeto, que deverá ter as ações atualizadas periodicamente por cada responsável: datas de testes e resultados e data de implementação
- Dados extras: metas de redução de custo anual estabelecidas pela liderança da empresa

Essas informações deverão ser destinadas a diferentes públicos, como será apresentado a seguir.

Determinou-se que a alta gerência (diretores e vice-presidentes) necessita de informações de cunho mais estratégico, para que tenham uma visão geral e tomem decisões ligadas ao negócio como um todo. Assim, é importante a este público receber informações agregadas e análises relativas ao desempenho do programa de PIPr, conforme o modelo da Figura 16, que possui interface amigável e de rápido entendimento. A comunicação será feita (por meio da reunião com os executivos) uma vez por trimestre, para seguir uma prática já comum na Unilever de divulgação de resultados.

Como já exposto anteriormente, é proposto pela autora que todo tipo de comunicação seja feita pelo DI, portanto todos os relatórios serão elaborados e divulgados por este departamento. Os relatórios serão codificados de acordo com o público alvo, para que a segmentação da informação não seja explicitada, evitando assim desconforto entre os funcionários.

O documento destinado à alta gerência será denominado de Relatório tipo 1. Nele, serão apresentadas as informações relevantes aos destinatários (já determinadas pelo plano de comunicação) por meio de gráficos e tabelas. Uma das análises feitas neste ponto é a do desempenho da carteira de projetos. Foi utilizado como base o modelo do EVM (*Earned Value Management*) apresentado no capítulo 2. A partir dos dados de custo e progresso dos projetos, foi possível calcular os índices de desempenho de prazo (SPI) e de custo (CPI). A autora realizou entrevista com 4 gestores da Unilever que mostraram preferência pela apresentação apenas da matriz de desempenho, por integrar em apenas um gráfico a visualização do portfólio como um todo e de cada projeto individualmente. Assim, não será utilizado o gráfico de relação entre PV, AC e EV, sendo que os resultados serão mostrados pela matriz de desempenho. Os dados utilizados para a obtenção do EVA deverão ser atualizados pelo DI na reunião de acompanhamento mensal. A informação - proporcional à realidade da empresa - utilizada para a construção desta solução proposta está apresentada no Anexo E

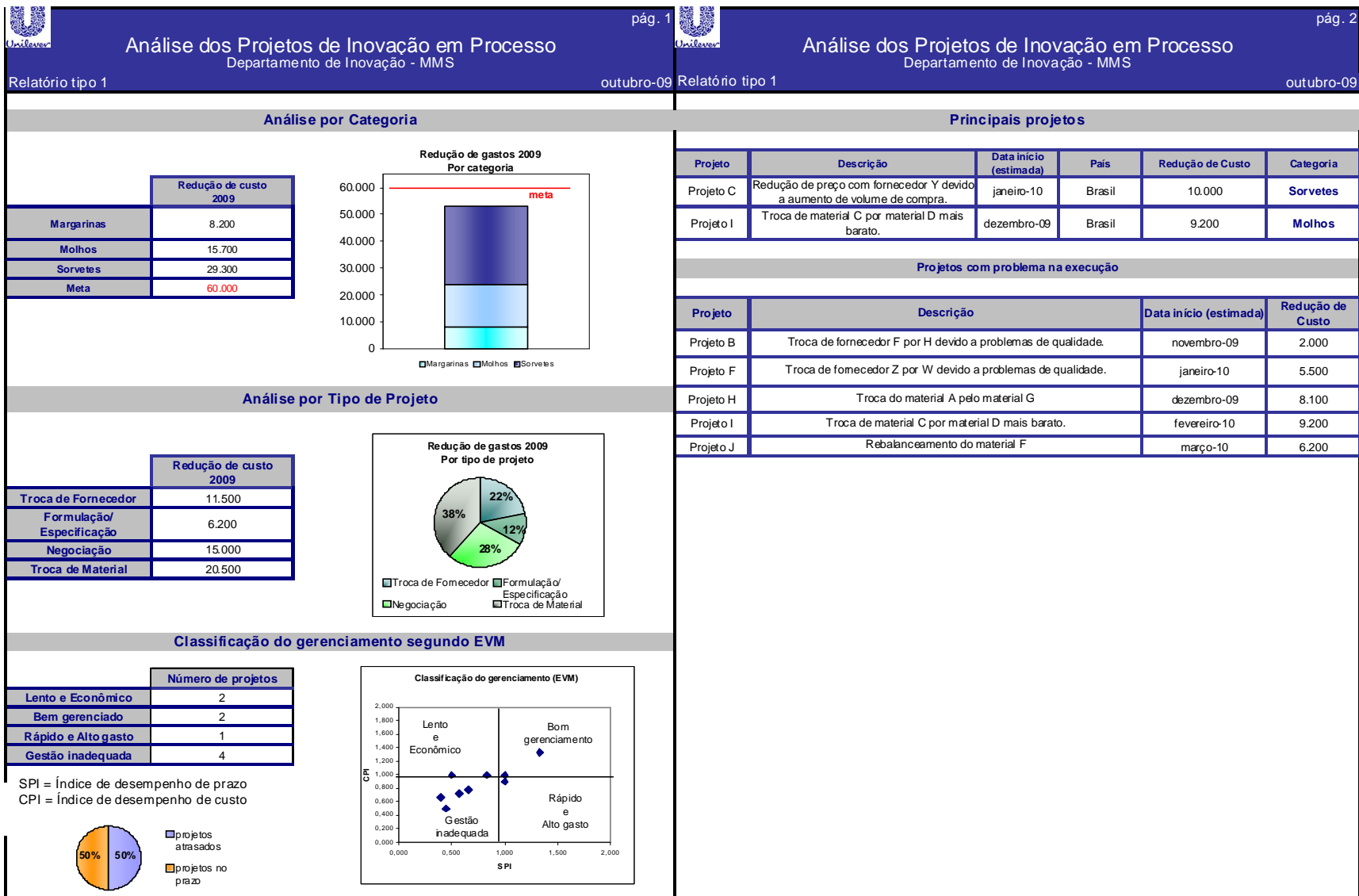
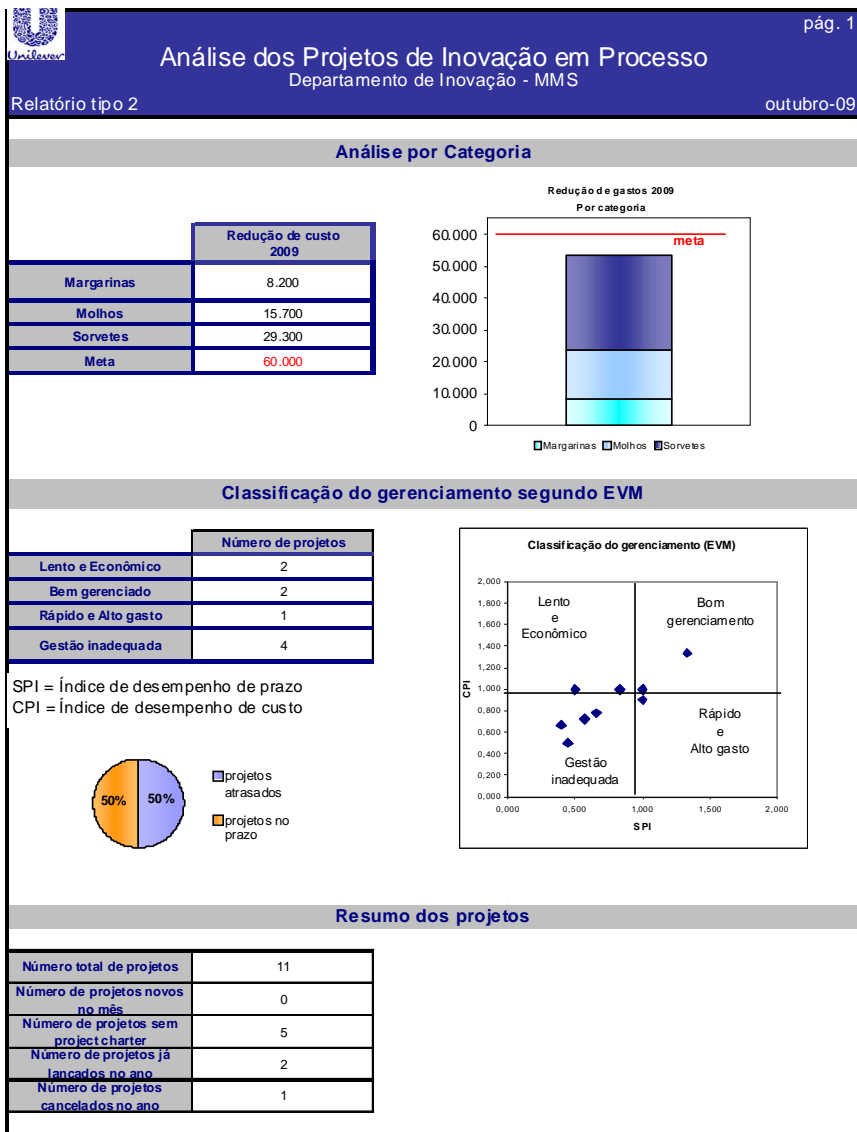


Figura 16- Relatório tipo 1 (destinado à alta gerência)
Fonte: Elaboração própria

A média gerência e os gerentes funcionais estão em um nível entre a alta hierarquia e o time de projeto que realiza as funções do dia-a-dia. Portanto, deve receber informações resumidas que lhe proporcionem visão tanto estratégica quanto tática, como alguns valores agregados e índices de desempenho, atrasos de projetos e descrição dos problemas, projetos implementados, entre outros. Como estes gerentes acompanham o planejamento e a execução dos projetos e, portanto, devem estar a par de seu progresso, esta comunicação deverá ser feita mensalmente por meio de relatórios que contenham gráficos de rápida interpretação e tabelas com as informações. O modelo proposto pela autora, denominado Relatório tipo 2, será apresentado na Figura 17.

Finalmente, os funcionários envolvidos diretamente com as atividades dos projetos de PIPr deverão receber informações detalhadas de cada projeto: as ações acordadas pelo time, os resumo dos dados dos projetos (descrição, data de implementação, país, fase, etc.) e uma breve visão dos últimos resultados do programa com a economia gerada pelos projetos e número de projetos atrasados. O relatório será o mesmo para todos os departamentos envolvidos, principalmente para deixar transparente a todo o time de projeto quais foram as ações determinadas a cada integrante. No entanto, como as áreas são divididas por tipo de produto, esses documentos serão customizados por cada categoria. O relatório deverá ser enviado pelo DI como minuta das reuniões mensais de acompanhamento realizadas por todo o time. A Figura 18 apresenta um protótipo realizado com as informações de um projeto. Neste ponto, faz-se uma ressalva, já que o DN deve receber um tipo de relatório especial no fechamento de cada projeto, contendo informações relevantes à implementação como preços de material, fornecedor, quantidade de primeiro pedido e data de lançamento do projeto. A Figura 19 apresenta o padrão proposto.



Unilever

pág. 2

Análise dos Projetos de Inovação em Processo

Departamento de Inovação - MMS

Relatório tipo 2 outubro-09

Principais projetos

Projeto	Descrição	Data início (estimada)	País	Redução de Custo	Categoria
Projeto C	Redução de preço com fornecedor Y devido a aumento de volume de compra.	janeiro-10	Brasil	10.000	Sorvetes
Projeto I	Troca de material C por material D mais barato.	dezembro-09	Brasil	9.200	Molhos

Projetos com problema na execução

Projeto	Descrição	Data início (estimada)	Redução de Custo	Comentários
Projeto B	Troca de fornecedor F por H devido a problemas de qualidade.	novembro-09	2.000	Atraso devido a falta de espaço na fábrica para testes.
Projeto F	Troca de fornecedor Z por W devido a problemas de qualidade.	janeiro-10	5.500	- Houve atraso no acordo de especificação com novo fornecedor. - Seguir projeto de acordo com cronograma revisto. Ações principais: - Pedir amostras de teste industrial e realizar teste - Fazer planejamento de implementação
Projeto H	Troca do material A pelo material G	dezembro-09	8.100	Atraso devido falta de informação prévia sobre balanceamento de estoques
Projeto I	Troca de material C por material D mais barato.	fevereiro-10	9.200	Projeto atrasado devido a falta de informações para finalizar o estudo financeiro no prazo. Ações principais - Finalizar estudo financeiro - Criar rede de projeto
Projeto J	Rebalanceamento do material F	março-10	6.200	Projeto atrasado devido a falta de espaço em planta para teste industrial Ações principais - Planejamento coordenar agendamento de teste

Figura 17 - Relatório tipo 2 (destinado à média gerência)
Fonte: Elaboração própria


 <p style="text-align: right;">pág. 1</p>	
Update mensal dos Projetos de Inovação em Processo Departamento de Inovação - Categoria Molhos	
Relatório tipo 3	outubro-09
Nome do Projeto	Projeto B
Descrição	Troca de fornecedor F por H devido a problemas de qualidade
Código	101
Categoria	Molhos
Risco	Médio
País	México
Fase	Capacidade
Data de Implementação estimada	novembro-09
Redução de custo	2.000
Investimento	300
Recurso de R&D alocado?	SIM
Comentários/Ações	
- Projeto atrasado devido a falta de espaço em planta para teste industrial Ações: - Verificar possibilidade de realizar teste para a segunda quinzena de outubro (José - Planejamento) - Acompanhar teste em fábrica após agendamento (Maria - P&D e Carlos - Engenharia) - Redigir relatório de aprovação (Carlos - Engenharia) - Comunicar aprovação ao DN (Livia - DI)	

Figura 18 - Relatório tipo 3 (*Update* mensal dos PIPr)
 Fonte: Elaboração própria

Fechamento de Projeto			
Nome do projeto: Projeto H		versão: 1	data: outubro-09
Código do projeto 107		Risco Baixo	
Material Material G		Código do material atual 1234	
Criador do projeto Eduardo		Redução de custo 8.100	
País Brasil		Tipo de projeto Material	
Descrição do Projeto			
> Pontos chave do projeto: Mudança de material devido a melhores preços > Escopo: Troca do material A pelo material G > Novo e atual fornecedor: Forn1/ Forn2 > Categoria: Sorvetes > Fábrica: Brasil			
Informações específicas			
> Preços e códigos finais de materiais (quando aplicável): R\$ 2,5/kg; cód 12345 > Volume de compra para um ano: 1000 ton > Tempos de entrega dos fornecedores: 30 dias > Lote mínimo dos fornecedores: 100kg > Data do primeiro pedido: dezembro'09			

Figura 19 - Relatório tipo 4 (Fechamento de projeto)
 Fonte: Elaboração própria

Um último tópico importante para a gestão do controle é o gerenciamento de mudanças. É comum que haja alterações de escopo e outras informações ao longo do projeto (VERZUH, 2000), portanto deve-se ter um plano para este tipo de evento. No SIGEPU, o controle de mudanças deverá ser centralizado no DI e seguirá o seguinte fluxo:

- Pedido de mudança formal
- Comunicação ao time e aprovação conjunta
- Arquivamento do documento original e criação de nova versão

Assim, fica garantido que as informações não sejam perdidas ao longo dos projetos e que a equipe esteja alinhada quanto à versão atual dos documentos.

4.3.5. Aplicação da metodologia

Após a determinação de todas as variáveis que estarão presentes na metodologia SIGEPU, segue-se para sua operacionalização. A proposta feita pela autora é a da criação de um sistema de informação em plataforma Excel que contenha as ferramentas importantes ao gerenciamento do programa dos PIPr, permitindo aos *stakeholders* ter visão do portfólio e de suas ações. Um sistema computacional também proporciona melhor segurança da informação e permite que o time de projeto utilize a mesma linguagem e processos harmonizados.

É importante ressaltar neste momento que o sistema aqui proposto foi desenvolvido com base no programa Excel e que configura um protótipo. Após a implementação desta ferramenta e aprovação pelos gestores da Unilever, propõe-se que este modelo seja utilizado para a elaboração de um sistema de informação com arquitetura computacional mais sólida e que permita maior segurança dos dados.

O sistema de informação do SIGEPU tem como principal função a exposição das informações dos PIPr aos membros da equipe e centralização de dados. Como a Unilever é uma empresa multinacional e o programa dos PIPr se estende por toda América Latina, muitas vezes a comunicação com o time não é imediata. Assim, a utilização da *intranet* da empresa para registrar as últimas atualizações dos projetos, agilizará muito o trabalho do time. Além disso, tendo os dados expostos, não será necessário que as informações sejam pedidas ao DI, melhorando a eficiência da comunicação.

Como serão muitas pessoas envolvidas na utilização deste sistema, é necessário que se tenha controle sobre a permissão de acesso aos dados. O DI será o responsável por gerenciar a ferramenta e, portanto, terá controle sobre as senhas e dados disponibilizados.

As informações que serão disponibilizadas a toda a equipe são:

- Visão resumida dos projetos, que poderão ser agregados conforme a categoria, tipo de projeto ou fase se desejado
- Base de dados com detalhes dos projetos
- Rede de cada projeto
- Biblioteca de ferramentas

Com exceção de rede de projetos, todas as outras telas terão suas células bloqueadas para que as informações sejam alteradas apenas pelo DI. A Figura 20 apresenta a tela inicial do sistema, que leva o usuário padrão (funcionários que não pertencem ao DI) às outras funcionalidades do sistema por meio de botões de ação.

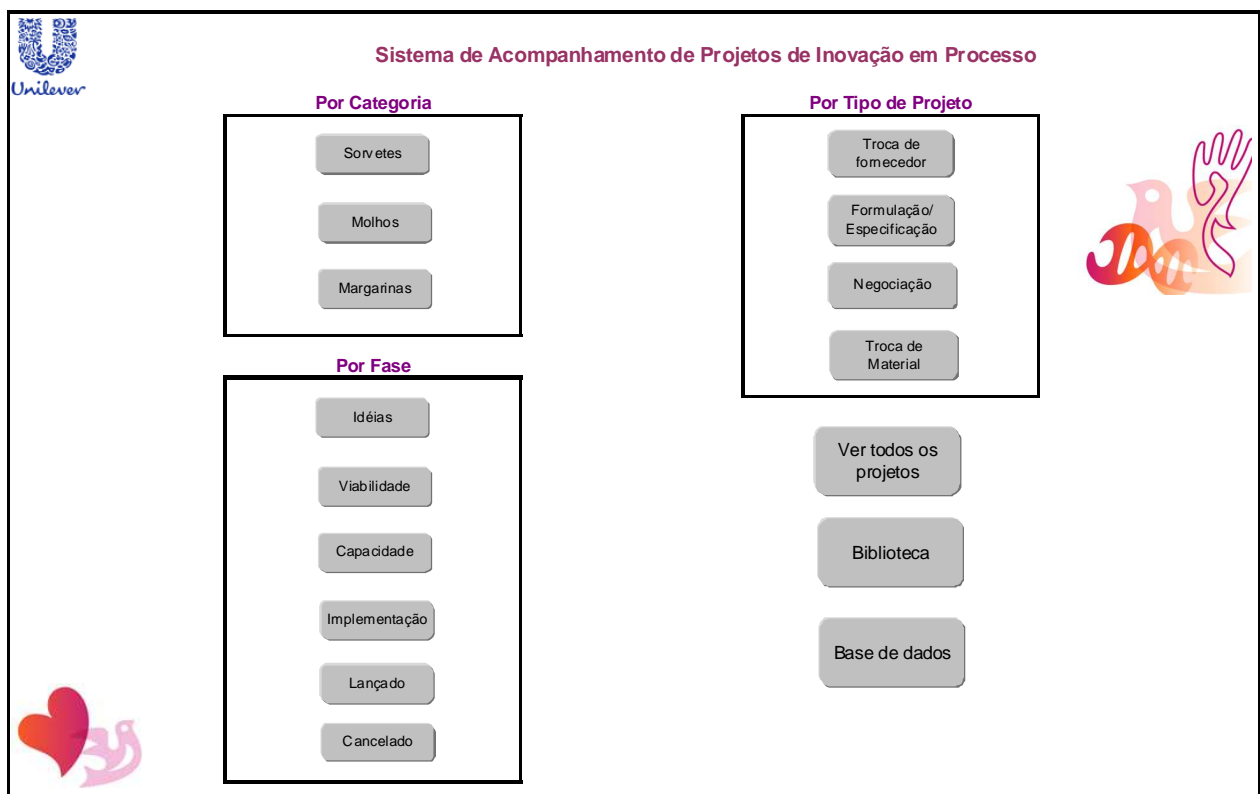



Figura 20 - Tela inicial do sistema de informação do SIGEPU

Fonte: Elaboração própria

A Figura 21 é a representação da tela que contém o resumo dos projetos, com as informações que proporcionam visão rápida do portfólio: categoria do projeto, tipo de projeto, nome do projeto e fase. Estes dados são interligados à base de dados e atualizados automaticamente a partir dela. O botão "página inicial" leva o usuário à tela inicial, reiniciando a pesquisa. Cada projeto tem um *hiperlink* que direciona o usuário à rede deste projeto, que deverá ser atualizada por ele com a finalização de suas respectivas ações.



Resumo dos projetos

Página Inicial

Categoria	Tipo	Projeto	Fase
Sorvetes	Negociação	Projeto A	Lançado
Molhos	Fornecedor	Projeto B	Capacidade
Sorvetes	Negociação	Projeto C	Viabilidade
Margarinas	Material	Projeto D	Lançado
Molhos	Fornecedor	Projeto E	Implementação
Margarinas	Fornecedor	Projeto F	Capacidade
Margarinas	Material	Projeto G	Idéias
Sorvetes	Material	Projeto H	Implementação
Molhos	Material	Projeto I	Viabilidade
Sorvetes	Formulação	Projeto J	Capacidade
Molhos	Formulação	Projeto K	Cancelado

Figura 21 - Resumo dos projetos
Fonte: elaboração própria

A partir de informações colhidas com as áreas envolvidas nos PIPr, foi elaborada uma rede padrão a ser utilizada como base inicial para a descrição das atividades dos projetos. A rede de cada projeto deverá ser originada deste documento e as atividades específicas acordada em toda a equipe nas reuniões de acompanhamento. Já as atualizações do dia-a-dia ficarão a cargo dos responsáveis por cada ação. A Figura 22 apresenta o modelo proposto.

Microsoft Project - Project1						
File Edit View Insert Format Tools Project Collaborate Window Help						
	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
1	Projeto A	183 days	Tue 10/11/09	Thu 22/7/10		
2	Entrega Project Charter	1 day	Tue 10/11/09	Tue 10/11/09		
3	Volumes	7 days	Tue 10/11/09	Wed 18/11/09		
4	Memorial de Cálculo (estudo financeiro preliminar)	7 days	Tue 10/11/09	Wed 18/11/09		
5	Divulgação para stakeholders	1 day	Thu 19/11/09	Thu 19/11/09	2;3;4	
6	Primeira aprovação pelo time	1 day	Fri 20/11/09	Fri 20/11/09	5	
7	Estudos de impacto em fábrica	10 days	Mon 23/11/09	Fri 4/12/09	6	
8	Lead Time; Lotes Mínimos e condições de recebimento	15 days	Mon 23/11/09	Fri 11/12/09	6	
9	Acordo de especificação com fornecedor	30 days	Mon 23/11/09	Fri 1/1/10	6	
10	Cotações Finais	15 days	Mon 23/11/09	Fri 11/12/09	6	
11	Estudo Financeiro Final	15 days	Mon 4/1/10	Fri 22/1/10	7;8;9;10	
12	Segunda aprovação pelo time	1 day	Mon 25/1/10	Mon 25/1/10	11	
13	Alocação de recursos de P&D	7 days	Tue 26/1/10	Wed 3/2/10	12	
14	Criação do projeto no ISIS	7 days	Thu 4/2/10	Fri 12/2/10	13	
15	Necessidade de teste em laboratório	1 day	Tue 26/1/10	Tue 26/1/10	12	
16	Quantidade de amostras necessárias para teste em laboratório e pedido de amostras	15 days	Wed 27/1/10	Tue 16/2/10	15	
17	Agendamento de testes em laboratório	15 days	Wed 17/2/10	Tue 9/3/10	16	
18	Realização de teste em laboratório + relatório de resultados	20 days	Wed 10/3/10	Tue 6/4/10	17	
19	Necessidade de teste industrial	1 day	Wed 7/4/10	Wed 7/4/10	18	
20	Quantidade de amostras necessárias para teste industrial e pedido de amostras	15 days	Thu 8/4/10	Wed 28/4/10	19	
21	Agendamento de testes industrial	15 days	Thu 29/4/10	Wed 19/5/10	20	
22	Realização de teste industrial + relatório de resultados	10 days	Thu 20/5/10	Wed 2/6/10	21	
23	Teste de transporte (se necessário) + relatório de resultados	20 days	Thu 3/6/10	Wed 30/6/10	22	
24	Levantamento de nível de estoque + plano de implementação	7 days	Thu 1/7/10	Fri 9/7/10	23	
25	Negociação de volumes com fornecedor	7 days	Thu 1/7/10	Fri 9/7/10	23	
26	Cadastro de novos códigos de material/ novos fornecedores	10 days	Thu 1/7/10	Wed 14/7/10	23	
27	Colocação de primeiro pedido	1 day	Thu 15/7/10	Thu 15/7/10	26	
28	Primeira produção assistida	5 days	Fri 16/7/10	Thu 22/7/10	27	

Figura 22 - Modelo padrão de rede de um PIPr
Fonte: Elaboração própria

O sistema de informação do SIGEPU também disponibilizará aos seus usuários uma biblioteca com os modelos dos documentos a serem utilizados no gerenciamento dos projetos: *Project Charter*, Estudo de Viabilidade, Relatório de fechamento e Rede de projeto padrão. A Figura 23 mostra o exemplo desta tela.

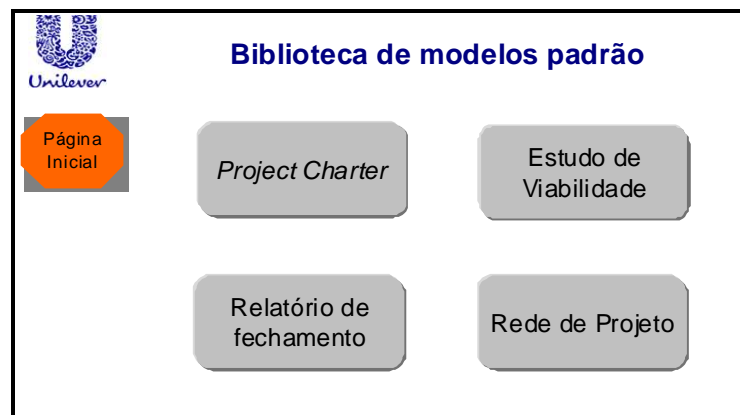


Figura 23 - Biblioteca de modelos padrão
Fonte: Elaboração própria

Por fim, o usuário padrão poderá visualizar a base de dados dos projetos, onde estão armazenadas as informações detalhadas acerca do portfólio.

Os funcionários do DI, além de possuírem acesso irrestrito às telas de usuário padrão, ainda visualizam e modificam telas adicionais. Os relatórios à alta e média gerência farão parte do sistema de informação proposto, pois buscarão os dados diretamente nas planilhas de acompanhamento. Informações que compõe esses relatórios como datas de implementação, custos incorridos até o momento, % do trabalho concluída, número total de projetos, número de projetos sem *Project Charter*, entre outros, serão calculados automaticamente a partir da base de dados de projetos (Anexo B) e de EVA (Anexo E) Já informações como projetos mais importantes ou com problemas de execução deverão ser atualizados manualmente com base na análise qualitativa do DI.

4.4. Planejamento da implementação do SIGEPU

A proposta da autora para a implantação do SIGEPU está baseada em fases, que deverão ser finalizadas dentro de um período de 3 meses.

As primeiras etapas, como descrito brevemente no item 4.2 são as apresentações da metodologia aos *stakeholders* do programa dos PIPr. Cada reunião terá enfoque em um público alvo (alta gerência ou média gerência/gerência funcional e funcionários de base) passando pelos seguintes pontos:

- Resultados históricos do programa dos PIPr desde 2008 (tempo médio dos projetos e número de projetos atrasados)
- Benefícios gerados ao negócio pela introdução de ferramentas de gestão de projetos
- Apresentação geral da metodologia
- Medidas de desempenho a serem utilizadas para comprovar a eficiência da gestão de projetos - explicação dos relatórios
- Cronograma de reuniões de acompanhamento
- Proposta estruturada de reuniões para apresentação de resultados que contarão com a participação dos altos executivos como *sponsors*, com o objetivo de dar maior visibilidade ao programa de PIPr dentro da companhia

➤ Apresentação do sistema de informação

Pretende-se realizar essas reuniões em uma semana e obter *feedbacks* dos participantes e aprovação da alta gerência. Após essa aceitação, serão realizados, em uma semana, treinamentos mais detalhados aos usuários do sistema e seus gerentes, abordando as funcionalidades do sistema de informação proposto e a dinâmica da coleta das informações (reuniões mensais e alimentação da rede de projetos pela equipe ao longo da realização das atividades).

A próxima fase, que terá duração de cinco semanas, é a de implantação do sistema de informação do SIGEPU, que deverá ser iniciada pelo teste piloto do mesmo. Em uma semana, ele será alimentado com os dados de 50% dos projetos já existentes e testado durante duas semanas. Serão recebidos *feedbacks* dos usuários e, nas duas últimas semanas, adaptações necessárias/pertinentes serão realizadas e será possível inserir os dados dos projetos restantes.

Assim, se dará início à fase de implementação da metodologia em si, com seguimento das reuniões mensais/trimestrais e envio de relatórios. É proposto que essa etapa seja realizada, de maneira monitorada em cinco semanas, para que o time se adapte à nova maneira de trabalho.

Após esta adequação, o SIGEPU entrará em regime, o que não impedirá o time de realizar alterações futuras para a busca da melhoria contínua.

4.5. Resultados esperados e recomendações

Espera-se, com a proposta de implantação do SIGEPU, que os Projetos de Inovação em Processo no departamento alimentício da Unilever tenham melhor eficiência em seu desenvolvimento, otimizando a utilização de recursos humanos e financeiros da empresa.

Para medir este avanço, acompanhar as melhorias e divulgá-las ao time, a proposta é que após seis meses da implementação sejam feitas:

- Novas entrevistas qualitativas entre os *stakeholders*
- Elaboração de um relatório comparativo entre a situação antes da implantação e os resultados consolidados do semestre atual.

Assim, será possível medir os efeitos da metodologia e expandir esta melhor prática para as outras categorias do departamento alimentício (bebidas e derivados de tomates) e também para a divisão de higiene a longo prazo.

É importante também destacar o fato de que, com a centralização de diversas responsabilidades no DI como escritório de projetos, será necessário maior foco para gerenciamento do programa. Desta maneira, recomenda-se que, após a apresentação dos benefícios à alta cúpula e a aprovação da metodologia, seja feita uma proposta de investimento em recursos humanos voltados à aos PIPr, principalmente no DI.

4.6. Limitações e pontos de melhoria

As organizações comumente encontram desafios e barreiras quando iniciam o trabalho de desenvolvimento e implementação de uma metodologia de gestão de projetos (KERZNER, 2006).

A utilização de ferramentas de gestão de projetos ainda é uma questão pouco explorada pelas empresas, portanto, pouco conhecida pelos funcionários. Uma das limitações da implementação do SIGEPU poderá ser a falta de apoio das áreas funcionais da Unilever, pelo pensamento de que ferramentas e procedimentos padronizados podem engessar o trabalho. Para mitigar esse risco, a proposta é que se façam treinamentos aos funcionários envolvidos mostrando a importância da gestão de projetos como competência para o melhor gerenciamento das atividades.

Outro desafio é decidir o nível de flexibilidade da metodologia. É importante que se tenha margem de manobra para adaptações do sistema. No entanto, deve-se atentar para a questão de que, para não haver mudanças constantes, nem todos os *feedbacks* dos usuários devem ser levados em consideração, o que pode frustrá-los. Neste caso, foi determinado que no SIGEPU as sugestões que interferirem na estrutura do sistema serão levadas aos fóruns trimestrais com a gerência executiva, para que se tome a decisão de mudança em conjunto com os líderes da companhia.

Por fim, outra limitação do SIGEPU (que já foi citada ao longo do capítulo 4) é a base computacional em que o protótipo foi desenvolvido. O Excel tem algumas limitações de proteção de células e organização de dados, que podem ser perdidos ao longo do tempo. Assim, a autora

propõe que, após a implementação do sistema piloto e aprovação do time, seja feita uma parceria com consultores em Tecnologia da Informação (TI) para que uma base mais sofisticada em termos computacionais seja desenvolvida.

CONCLUSÃO

O capítulo final deste trabalho tem como objetivo apresentar uma visão geral do estudo realizado e expor as conclusões feitas para a gestão do programa dos Projetos de Inovação em Processo (PIPr) da unidade de negócios de alimentos da Unilever.

A gestão de projetos tornou-se ferramenta importante à competitividade das empresas no ambiente dinâmico dos negócios que está sendo apresentado nas últimas décadas. Principalmente para empresas focadas em inovação, em que existe grande pressão para lançamento de novos produtos em pouco tempo e com baixo custo, é essencial que se busquem processos coordenados e controlados que possam diferenciá-las da concorrência.

O primeiro passo para o início do estudo foi a análise dos PIPr de maneira quantitativa e qualitativa. Concluiu-se, por meio do histórico desde 2008, que, na média, os projetos não eram finalizados dentro do prazo previsto. Além disso, com a realização de entrevistas e reuniões, foi detectado que a maioria dos *stakeholders* envolvidos no PIPr, não possui visão geral do portfólio e, no entanto, ainda não considera que a gestão de projetos é uma ferramenta que agrega valor ao seu produto final e a todo o processo. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar a carteira de Projetos de Inovação em Processo da unidade de negócio alimentícia da Unilever, entender seus pontos de fraqueza e buscar meios para melhorar o trabalho realizado por este time de projetos e, conseqüentemente, os resultados obtidos por ele.

A proposta apresentada pela autora foi a elaboração de um *roadmap* de gestão de projetos para as categorias de Margarinas, Molhos e Sorvetes da Unilever. Este modelo foi fundamentado em autores da literatura de gestão de projetos que utilizam o PMBOK como uma base de conhecimento (Kerzner, Carvalho e Rabechini Jr, Archibald, Dinsmore, entre outros).

A proposta possui como ponto inicial a criação da unidade organizacional de escritório de projetos (na estrutura já existente do Departamento de Inovação), que será o detentor das informações e procedimentos e será responsável por organizar toda a comunicação do programa dos PIPr.

A partir daí, foi possível determinar que o desenvolvimento de uma metodologia de acompanhamento da carteira seria de grande utilidade para a maior agilidade dos projetos, tanto de entrega quanto de disponibilidade de informação. Foi proposta a criação do Sistema de Gestão de Projetos Unilever (SIGEPU) que está baseado em 5 pilares:

- Estabelecimento das **Metas** do programa dos PIPr, com o objetivo de alinhar o time sob os mesmos objetivos
- Determinação do **Ciclo de vida e Marcos**, para uma melhor visualização e controle das fases dos projetos
- Redesenho da **Estrutura Organizacional** existente, com o objetivo de deixar claros papéis e responsabilidades
- **Gestão do Controle**, com objetivo de checar o andamento dos projetos por meio de reuniões mensais de acompanhamento e comunicar resultados aos *stakeholders* por meio de relatórios elaborados a partir das informações coletadas ao longo das reuniões e do dia-a-dia dos projetos.
- **Aplicação** dos procedimentos de controle/acompanhamento propostos: criação de um sistema de informação para armazenar, organizar e distribuir os dados dos projetos, conferindo maior confiabilidade à metodologia.

Assim, foi elaborado um plano de implementação da metodologia, que prevê o efetivo início do SIGEPU. A primeira etapa é apresentação da proposta e dos benefícios aos *stakeholders*, com o objetivo de obter sua aprovação e comprometimento. Em seguida, seriam realizados treinamentos mais detalhados, abordando as funcionalidades do sistema de informação proposto e a dinâmica da coleta das informações (reuniões mensais e alimentação da rede de projetos pela equipe ao longo da realização das atividades). Assim, seria possível realizar um teste piloto com alguns projetos e, após ajustes necessários, a metodologia seria implementada completamente.

Existem algumas limitações e pontos de melhoria do SIGEPU que são propostas pela autora como próximos passos para a Unilever: decisão do nível de flexibilidade e aceitação de mudanças da metodologia SIGEPU, aprimoramento do sistema de informação utilizando uma base computacional mais sofisticada e maior incorporação dos conceitos de gestão de projetos pelos funcionários por meio de treinamentos voltados ao assunto.

A autora acredita que, com a implantação do SIGEPU na divisão de alimentos da Unilever, se aumente a eficiência na execução dos PIPr, com um time mais comprometido e maiores investimentos no programa, gerando redução de tempo de duração dos projetos, menor número de projetos atrasados, redução de gastos, entre outros. Espera-se que este modelo possa

ser utilizado em outras unidades de negócio da empresa, disseminando a importância da disciplina de gestão de projetos no mundo corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHIBALD, Russel D. *Managing high-technology programs and projects*, 2nd edition. John Wiley & Sons Inc, 1992.

BASTOS, PAULO TIGRE. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2006.

CATEGORY Supply Management integration: an overview of business and results. São Paulo, 2008. Acesso *intranet* Unilever, documento eletrônico

CARVALHO, Marly Monteiro de; JR., Roque Rabechini. *Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. São Paulo: Ed. Atlas; 2006.

CLARK, JON. *Managing Innovation and Change: people, technology and strategy*. London: SAGE Publications, 1995.

CLELAND, DAVID I.; KING, WILLIAM R. *Análise de Sistemas e Administração de Projetos*. São Paulo: Pioneira, 1978.

CLELAND, DAVID I.; KING, WILLIAM R. *Project Management Handbook*, 2nd edition. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988.

DINSMORE, Paul C. *The AMA handbook of project management*, 2nd edition. AMACOM - American Management Association, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Minidicionário da língua portuguesa*. 3^a edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1993.

FILHO, ANTONIO M. S. *Gestão de Projetos: Estratégia Essencial às Corporações*. Disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/066/66amsf.htm>. Acessado em 25.05.2009

Glossário do PMBOK Third Edition. Disponível em: <http://www.pmis.org.br/arquivos.asp>. Acessado em 25.05.2009

<http://www.unilever.com>. Acessado em 04.04.2009

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. 2a edição. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2006.

MEREDITH, Jack R; SAMUEL, Mantel J. Jr. *Administração de Projetos: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 2003.

STANLEIGH, Michael. *Combining the ISO 10006 and PMBOK® to ensure successful projects*. p.2 Tradução e adaptação: Dra. Katia P. Thomaz. Disponível em <http://www.pmimg.org.br/artigos/Combinando10006EPMBOK.pdf>. Acesso em 15.05.2009

VALERIANO, Dalton L. *Gerência em Projetos – Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia*. São Paulo: Makron Boos, 1998.

VERZUH, Eric. *MBA compacto, gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, Ltda., 2000

ANEXO B - Modelo de *Project Charter*

Kick Off de Projeto			
Nome do projeto:		versão:	data:
Código do projeto		Risco	
Material		Código do material	
Criador do projeto		Redução de custo proposta	
País		Tipo de projeto	
Descrição do Projeto			
> Pontos chave do projeto > Escopo > Novo e atual fornecedor > Categoria > Fábrica			
Proposta/Premissas			
> Preços atuais x preços novos (de materiais) > Premissas > Complexidade > Tempo estimado de implementação			

Fonte: Elaboração própria

ANEXO C - Modelo de Estudo de Viabilidade

Estudo de Viabilidade			
Nome do projeto:		versão:	data:
Código do projeto		Risco	
Material		Código do material	
Criador do projeto		Redução de custo proposta	
País		Tipo de projeto	
Descrição do Projeto			
> Pontos chave do projeto > Escopo > Novo e atual fornecedor > Categoria > Fábrica			
Proposta/Premissas			
> Preços atuais x preços finais de materiais (quando aplicável) > Premissas > Complexidade > Tempo estimado de implementação > Volume de produção para um ano > Investimentos necessários (descrição e valor) > Custos planejados de testes (descrição e valor) > Outros custos planejados (descrição e valor)			

Fonte: Elaboração própria

ANEXO D - Modelo de Fechamento de Projeto

Fechamento de Projeto			
Nome do projeto:		versão:	data:
Código do projeto		Risco	
Material		Código do material atual	
Criador do projeto		Redução de custo	
País		Tipo de projeto	
Descrição do Projeto			
> Pontos chave do projeto: > Escopo: > Novo e atual fornecedor: > Categoria: > Fábrica:			
Informações específicas			
> Preços e códigos finais de materiais (quando aplicável): > Volume de compra para um ano: > Tempos de entrega dos fornecedores: > Lote mínimo dos fornecedores: > Data do primeiro pedido:			

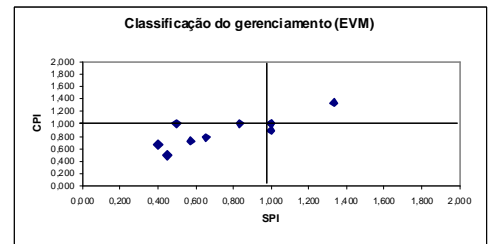
Fonte: Elaboração própria

ANEXO E - Cálculo do EVA

	Divisão de gastos planejados por fase	Gastos Acumulados	% de cada fase no trabalho total
Idéias	10%	10%	10%
Viabilidade	20%	30%	25%
Capacidade	60%	90%	40%
Implementação	10%	100%	25%

Projeto	Fase	Gastos totais projetados	Gastos projetados até o período (PV)	Gastos incorridos até o período (AC)	Valor Agregado (EV)	% do trabalho projetada para o período	% concluída do trabalho total	% concluída do trabalho planejado
Projeto A	Lançado	500	500	600	500	100%	100%	100%
Projeto B	Capacidade	300	270	320	210	90%	70%	78%
Projeto C	Viabilidade	900	270	270	360	30%	40%	133%
Projeto D	Lançado	100	100	200	100	100%	100%	100%
Projeto E	Implementação	1.300	1.300	1.300	1.300	100%	100%	100%
Projeto F	Capacidade	1.500	1.350	1.700	975	90%	65%	72%
Projeto G	Idéias	600	60	60	60	10%	10%	100%
Projeto H	Implementação	250	250	225	225	100%	90%	90%
Projeto I	Viabilidade	3.000	900	1.000	450	30%	15%	50%
Projeto J	Capacidade	1.000	900	1.500	600	90%	60%	67%

Projeto	CV	CPI	SV	SPI
Projeto A	(100)	0,833	0	1,000
Projeto B	(110)	0,656	(60)	0,778
Projeto C	90	1,333	90	1,333
Projeto D	(100)	0,500	0	1,000
Projeto E	0	1,000	0	1,000
Projeto F	(725)	0,574	(375)	0,722
Projeto G	0	1,000	0	1,000
Projeto H	0	1,000	(25)	0,900
Projeto I	(550)	0,450	(450)	0,500
Projeto J	(900)	0,400	(300)	0,667



Fonte: Elaboração própria

ANEXO F- Planilha de acompanhamento do DI - base de dados

Criador do projeto	Classificação	Código	Categoria	Projeto	Descrição	Fase	País	Recurso de P&D alocado?	Documento de Kick off enviado?	Data início (1ª estimativa)	Data início (estimativa atual)	Data início (real)	Risco	Redução de Custo	Gastos totais projetados	Comentários
Ricardo	Negociação	100	Sorvetes	Projeto A	Desconto do fornecedor X.	Lançado	Brasil	SIM	SIM	julho-09	setembro-09	setembro-09	baixo	5.000	500	Implementação postergada devido a atraso na negociação com fornecedor.
Daniela	Fornecedor	101	Molhos	Projeto B	Troca de fornecedor F por H devido a problemas de qualidade.	Capacidade	México	SIM	SIM	agosto-09	novembro-09		medio	2.000	300	Atraso devido a falta de espaço na fábrica para testes.
Andrea	Negociação	102	Sorvetes	Projeto C	Redução de preço com fornecedor Y devido a aumento de volume de compra.	Viabilidade	Brasil	SIM	NÃO	janeiro-10	janeiro-10		baixo	10.000	900	Seguir projeto de acordo com cronograma Ações principais: - Negociar com fornecedor - Rever volume a ser comprado
Danilo	Material	103	Margarinas	Projeto D	Troca de material A por material B mais barato.	Lançado	Argentina	SIM	NÃO	fevereiro-09	maio-09	maio-09	alto	1.000	100	Atraso devido a necessidade de retrabalho de fórmula. Houve mudança de escopo.
Luciana	Fornecedor	104	Molhos	Projeto E	Mudança de fornecedor devido a melhores preços.	Implementação	Chile	SIM	SIM	setembro-09	setembro-09		medio	4.500	1.300	Projeto previsto para ser entregue no prazo
Danilo	Fornecedor	105	Margarinas	Projeto F	Troca de fornecedor Z por W devido a problemas de qualidade.	Capacidade	México	SIM	NÃO	dezembro-09	janeiro-10		medio	5.000	1.500	- Houve atraso no acordo de especificação com novo fornecedor. - Seguir projeto de acordo com cronograma revisado. Ações principais: - Pedir amostras de teste industrial e realizar teste - Fazer planejamento de implementação
Ricardo	Material	106	Margarinas	Projeto G	Redução do material J na fórmula	Idéias	Argentina	SIM	NÃO	fevereiro-10	fevereiro-10		alto	2.200	600	- Confirmar custos dos materiais - Confirmar fornecedores - Realizar cálculo estimado de redução de custo
Daniela	Material	107	Sorvetes	Projeto H	Troca do material A pelo material G	Implementação	Brasil	SIM	SIM	outubro-09	dezembro-09		baixo	8.100	250	Atraso devido falta de informação prévia sobre balanceamento de estoques
Luciana	Material	108	Molhos	Projeto I	Troca de material C por material D mais barato.	Viabilidade	Brasil	SIM	SIM	dezembro-09	fevereiro-10		baixo	9.200	3.000	Projeto atrasado devido a falta de informações para finalizar o estudo financeiro no prazo. Ações: - Finalizar estudo financeiro - Criar rede de projeto
Raul	Formulação	109	Sorvetes	Projeto J	Rebalanceamento do material F	Capacidade	Brasil	SIM	SIM	dezembro-09	março-10		medio	6.200	1.000	Projeto atrasado devido a falta de espaço em planta para teste industrial Ações: - Planejamento coordenar agendamento de teste
Luciana	Formulação	110	Molhos	Projeto K	Rebalanceamento do material W	Cancelado	Argentina	SIM	NÃO	agosto-09			alto	5.500	1.200	Cancelado por falta de recursos para trabalhar no projeto

Fonte: adaptado de base de dados internas Unilever