

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório “Indústria da Construção” - 2012

Versão Resumida

20/Janeiro/2013

Versão 2

Organizado por:

Darci Prado, Cristiano Alvarenga e Ilso Oliveira



Darci Prado é sócio-consultor da FALCONI. Graduado em Engenharia Química pela UFMG, pós-graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Dom Cabral e doutor pela UNICAMP. Participou da fundação dos capítulos do PMI em Minas Gerais e Paraná e foi membro da Diretoria do PMI-MG entre 1998-2002. Foi presidente do Clube IPMA-BH entre 2006 e 2008. Autor de 10 livros sobre gerenciamento de projetos.



Cristiano Alvarenga é sócio-diretor da Anglo Engenharia e Participações Ltda. Graduado em engenharia civil pela UFMG, com MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC-MG e MBA em Finanças com Foco em Gestão Bancária pelo IBMEC-SP. Foi consultor do INDG de 2003 a 2006 e Gerente Geral de Agências no Unibanco de 2006 a 2008.



Ilso José de Oliveira, graduado em engenharia civil em 1976 pela E.E.T.M (Escola de Engenharia do Triangulo Mineiro), pós graduado em Administração Mercadológica pela Fundação Don Cabral e MBA em Gestão de Negócios de Engenharia pelo IBMEC. Atuou como superintendente de implantação de projetos industriais de grande porte durante doze anos, atualmente é Diretor Presidente da Reta Engenharia e ocupa o cargo de Diretor de Obras Industriais do SINDUSCON/MG.

Estamos apresentando o **Relatório Indústria da Construção – Versão Resumida** dos resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2012. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site www.maturityresearch.com durante os meses de setembro a dezembro de 2012 e foi respondida por **60** profissionais de empresas ligadas à Indústria da Construção. Este número representa um substancial avanço em relação a pesquisa de 2010, quando tivemos 27 participantes. Os dados fornecidos são oriundos de um total de 1.020 projetos.

O resultado final apresentou uma **maturidade média de 2,68**. Este valor pode ser admitido como bom para as organizações brasileiras se considerarmos que o assunto GP ganhou repercussão no Brasil a pouco tempo. Mas, certamente, é pouco quando olhamos o muito que ainda tem que ser feito no Brasil.

Os resultados mostrados a seguir estão agrupados e, tal como informado em nosso site, os dados mostrados seguem os seguintes pressupostos:

- Somente são mostrados dados de grupamentos que contenham acima de 5 participantes;
- Nenhum dado de maturidade individual será disponibilizado em nenhum meio de divulgação.

A pesquisa 2012, tal como a de 2010, analisou os dados obtidos das seguintes subcategorias de projetos (ou segmentos de negócios) da Indústria da Construção:

Segmento de Negócios	Número de Participantes
Incorporação Imobiliária	12
Construção Pesada para o setor privado	19
Obras Públicas	5
Engenharia (projetos de engenharia ou <i>design</i>)	10
Gerenciamento	5
Outros segmentos	9

MATURIDADE:

- Maturidade: 2,68

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 49,5%
 - Sucesso Parcial: 41,7%
 - Fracasso: 8,8%
- Atraso: 24,0%
- Estouro de custo: 16,0%

COMPOSIÇÃO DA CARTERIA MÉDIA DE PROJETOS POR PARTICIPANTE

- Quantidade média de projetos: 17
- Duração média de cada projeto: 14 meses
- Valor médio de cada projeto: R\$ 56.839.000,00

1. Resultados Maturidade 2012
2. Resultados Indicadores 2012
3. Aspectos de governança
4. Dados do Segmento “Construção Pesada – Serviços para o Setor Privado”
5. Resumo dos principais resultados
6. Participantes
7. Revisão do modelo Prado-MMGP
8. Equipe que produziu esta pesquisa
9. Agradecimentos

Resultados sobre Maturidade

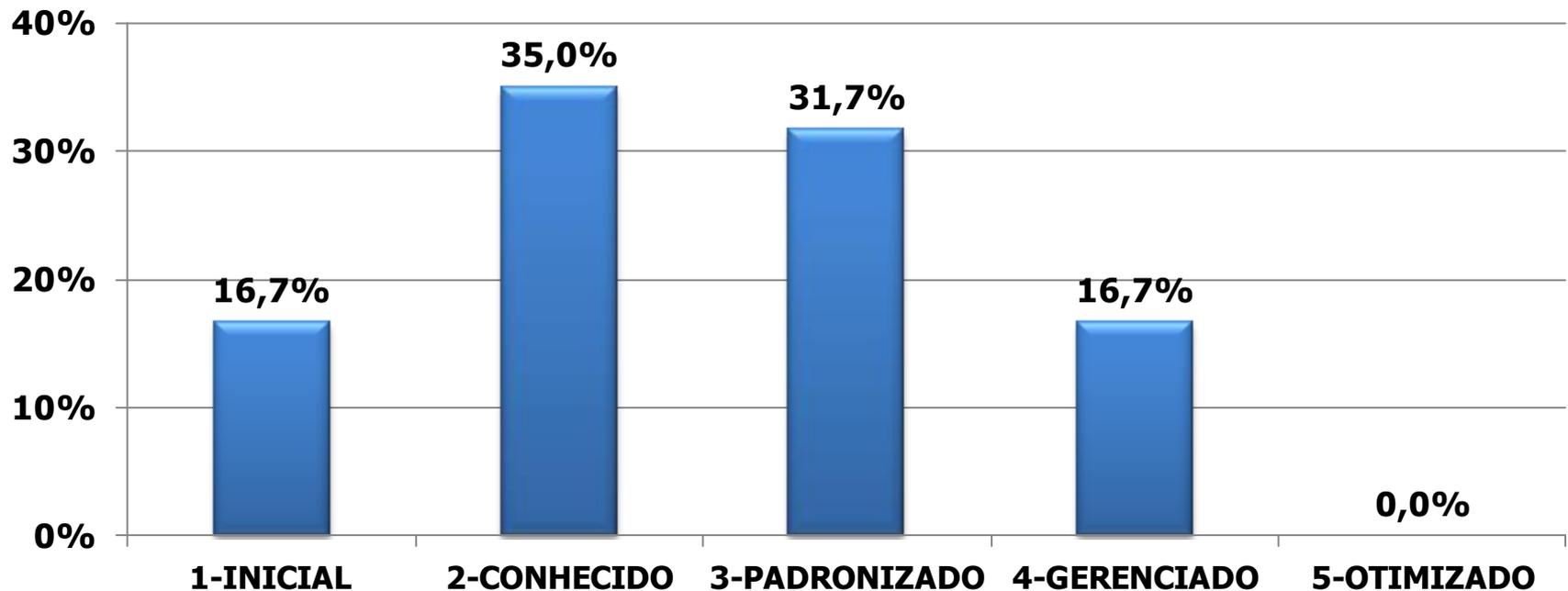
Nesta parte do relatório estão apresentados:

- Resultados gerais para a Indústria da Construção
- Maturidade estratificada por:
 - Tipo de organização
 - Categorias de projeto
 - Áreas de atuação
 - Faturamento
 - Estado de Origem

Maturidade global média: **2,68**

Ainda temos forte predominância de Empresas no nível 2

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL NOS NÍVEIS - 2012



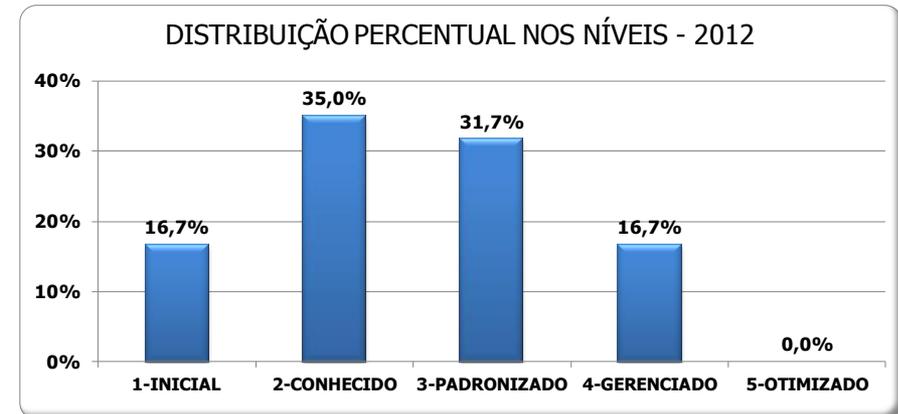
Nível 1 – 16,7% ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – 35,0% investiram em conhecimentos.

Nível 3 – 31,7% implantaram padrões

Nível 4 – 16,7% dominam o processo.

Nível 5 - 0 % atingiram o nível otimizado.

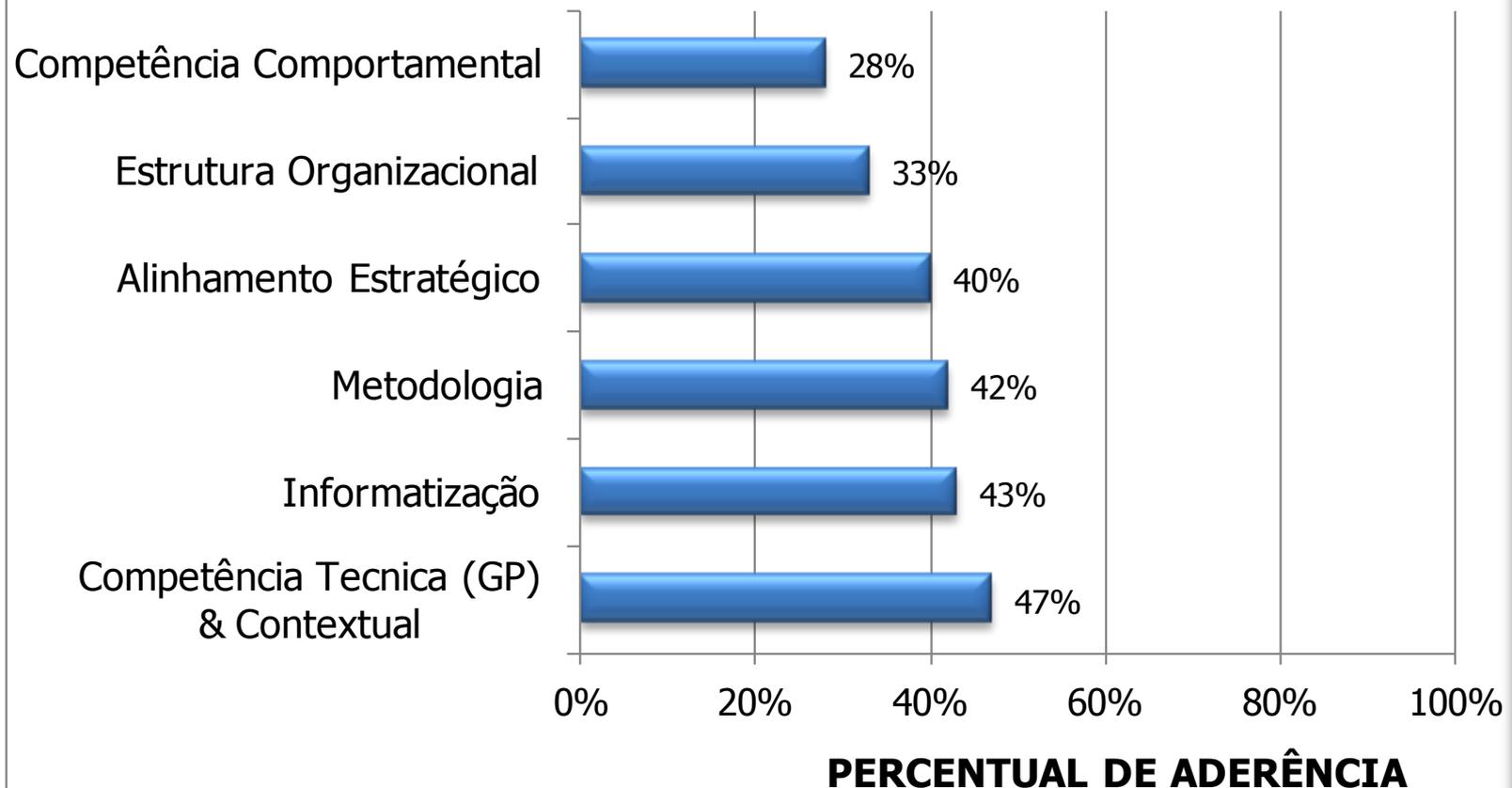


Comentários

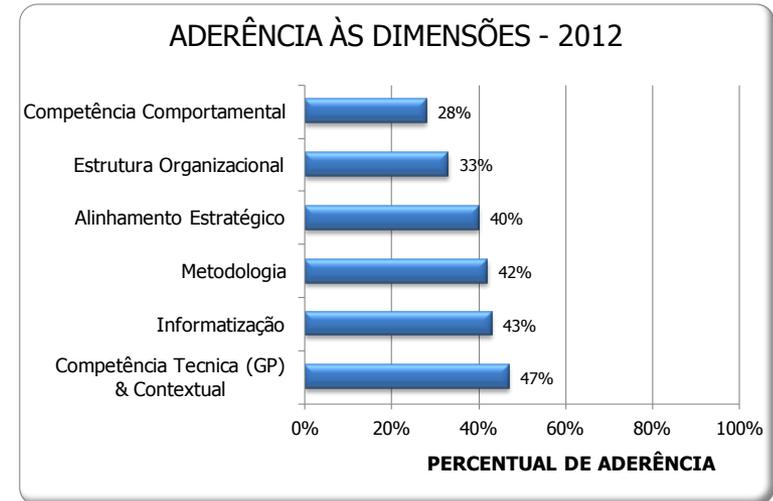
- Para 51,7% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- 16,7% das organizações estão em níveis que permitem domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Competência Comportamental continua sendo o ponto fraco das organizações.

ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES - 2012



Dimensão	Percentual de aderência
Competência Técnica & Contextual	47%
Informatização	43%
Metodologia	42%
Alinhamento Estratégico	40%
Estrutura Organizacional	33%
Competência Comportamental	28%



Interpretação dos resultados

Os resultados acima mostram que:

- As dimensões Competência Técnica, Informatização e Metodologia lideram;
- Competência Comportamental e Estrutura Organizacional vêm por último.
- Certamente todos os valores ainda são muito baixos.

Conclusões:

- Na maioria das organizações, a evolução continua ocorrendo mais fortemente nas dimensões Competência Técnica & Contextual, Informatização e Metodologia.

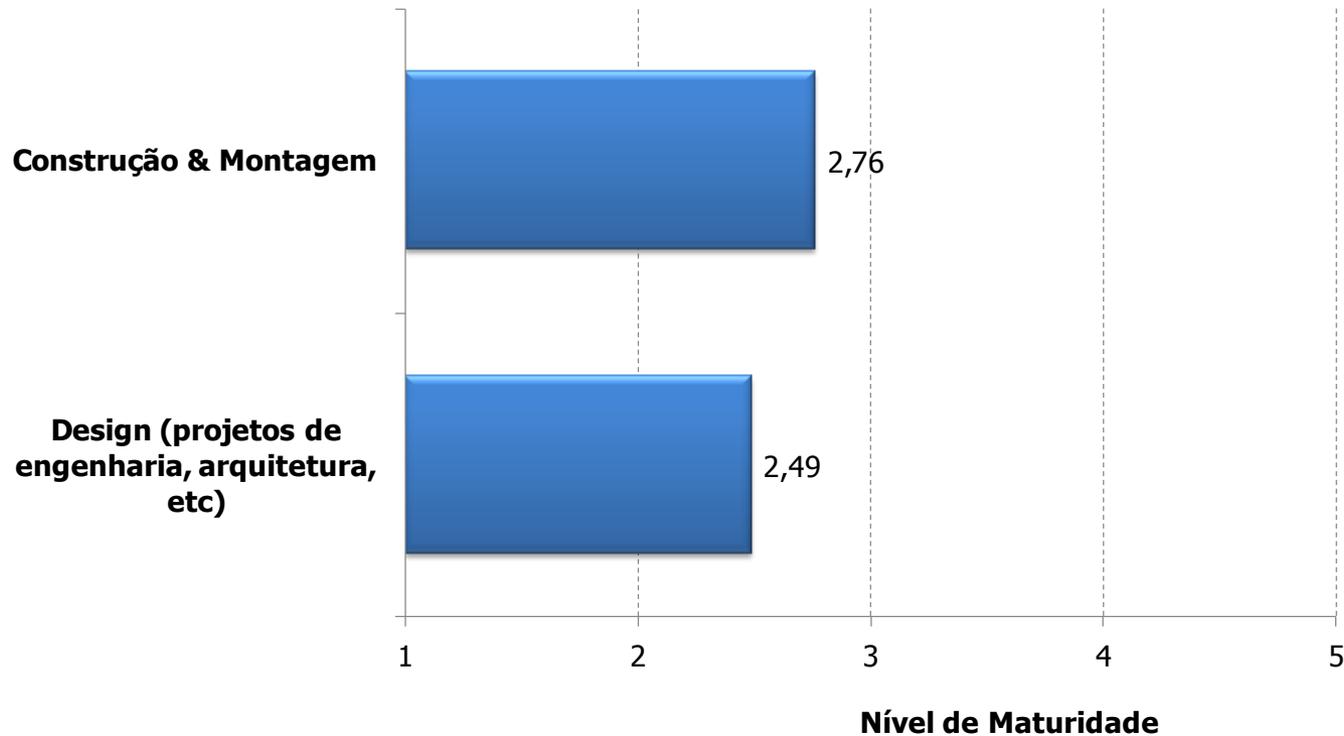
Tendo em vista que, por se tratar de uma pesquisa onde são feitas estratificações e trabalhadas amostras de diferentes tamanhos, estas possuem diferentes representatividades. Assim, se o total de respondentes para uma determinada amostra é alto, é também alta a representatividade dos dados referentes àquela quantidade de respondentes. A interpretação da representatividade dos dados é totalmente regida pela ESTATÍSTICA e, por ora, acreditamos que basta informar ao leitor indicações de representatividade para diferentes valores do total de respondentes.

Total de Respondentes	Representatividade
Acima de 25	Boa representatividade
Entre 14 e 25	Média representatividade. Analise os dados com discernimento.
Abaixo de 14	Baixa representatividade. Analise os dados com discernimento

Observação: O alerta “analise os dados com discernimento” se prende ao fato de que algumas populações são finitas e, portanto, os critérios de confiabilidade são diferenciados. Por exemplo, se para o ramo de negócios “Refratários” temos apenas 5 empresas no Brasil e se todas elas participaram da pesquisa, os resultados apresentados seriam de total representatividade.

MATURIDADE POR CATEGORIAS DE PROJETOS - 2012

(Conforme Modelo de Archibald)



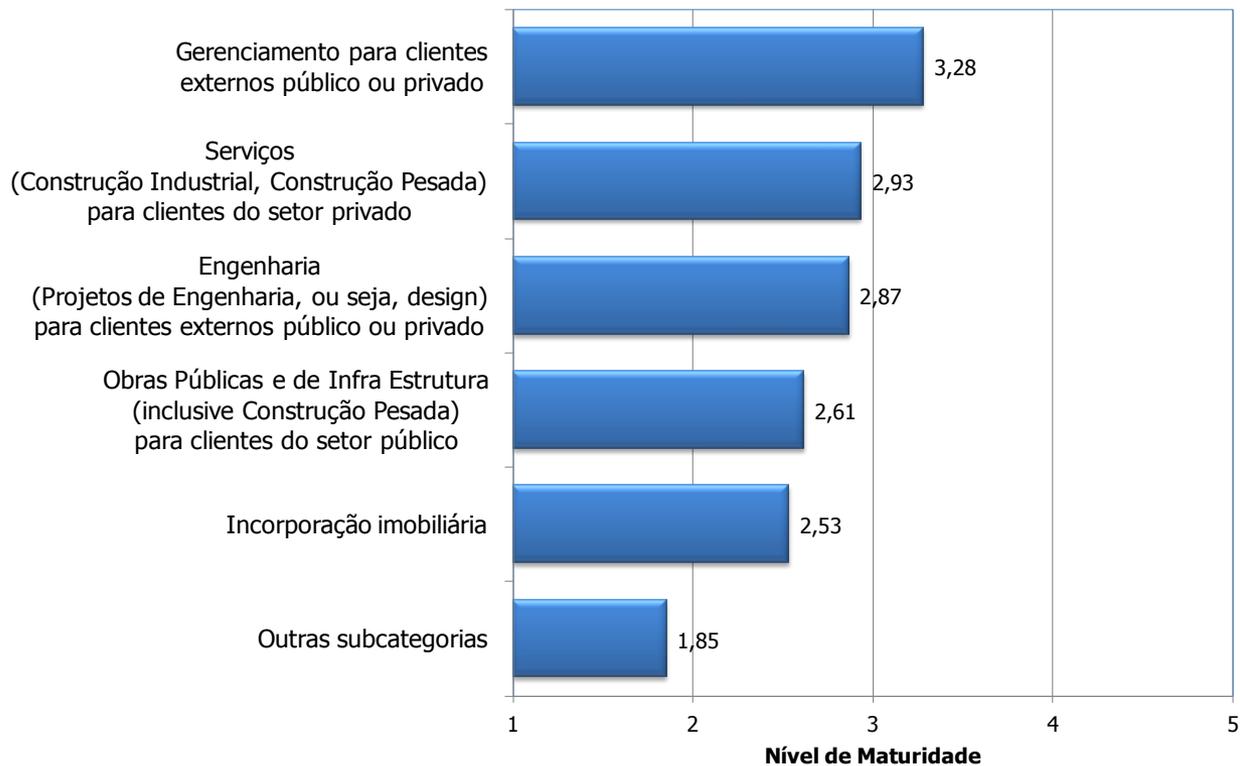
Tamanho das amostras:

Construção e Montagem: 43

Design: 17

Obs: os tamanhos das amostras acima são de média/muito boa representatividade

MATURIDADE POR SUBCATEGORIA DE PROJETOS- 2012



Tamanho das amostras:

Gerenciamento: 5

Serviços: 19

Engenharia: 10

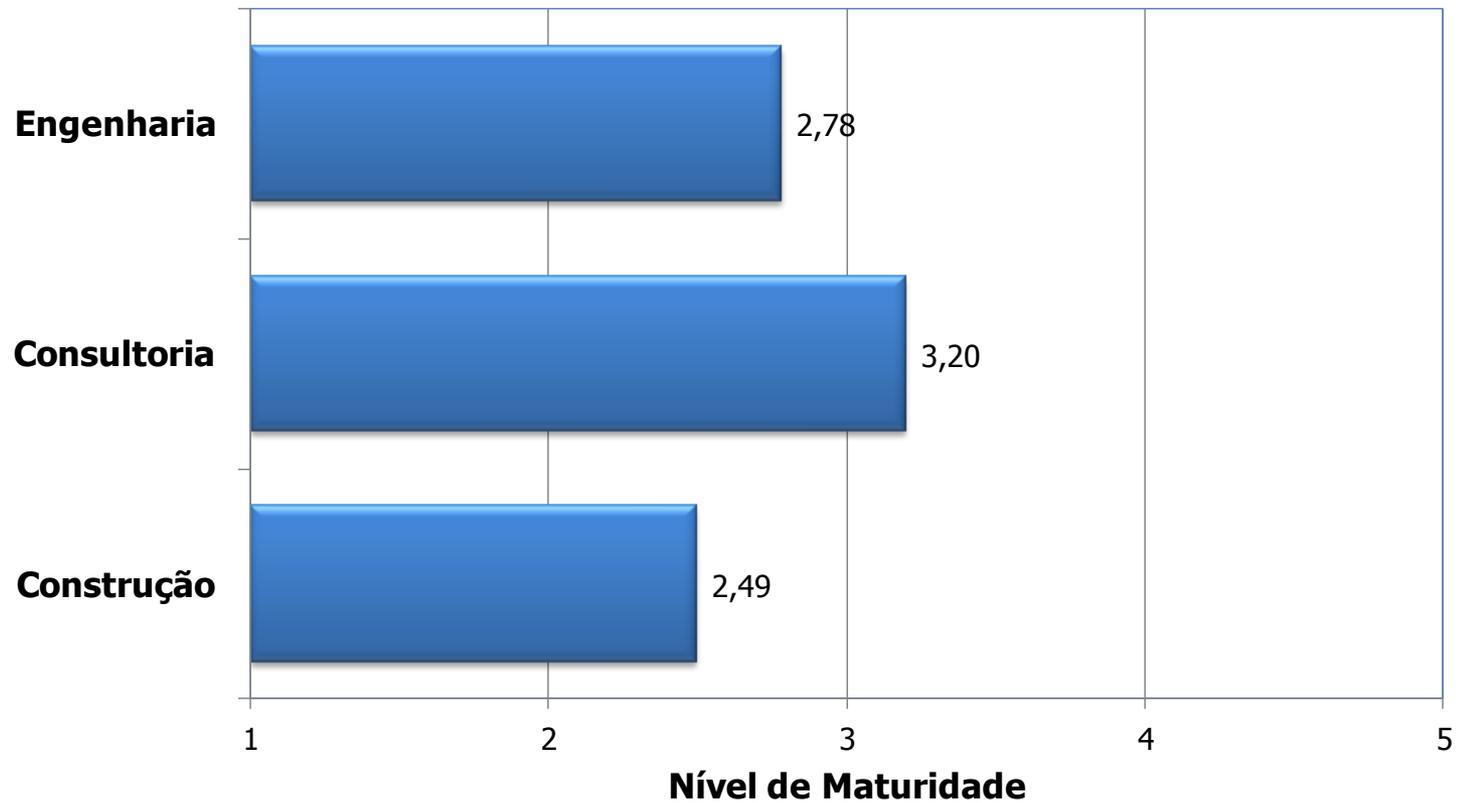
Obras Públicas: 5

Incorporação: 12

Outras: 9

Obs: os tamanhos das amostra acima são de média/baixa representatividade

MATURIDADE POR RAMO DE NEGÓCIO DAS ORGANIZAÇÕES 2012



Tamanho das amostras:

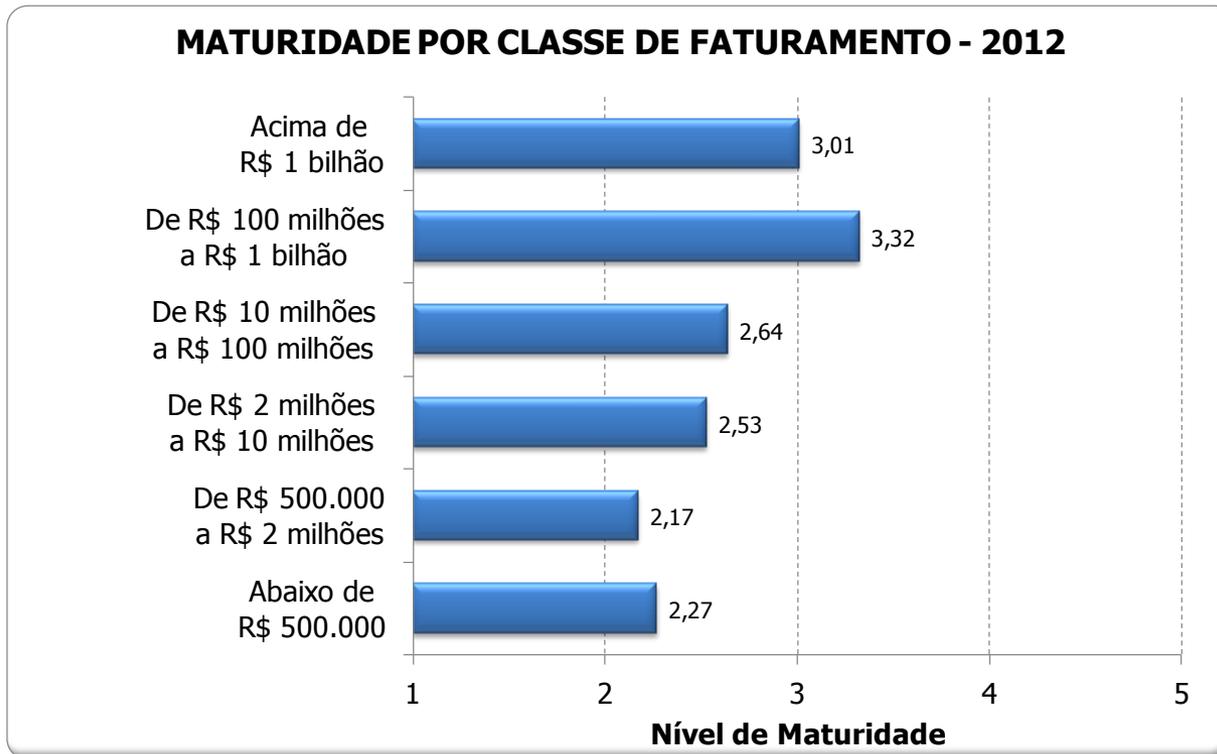
Engenharia: 29

Consultoria: 6

Construção: 25

Obs: os tamanhos das amostra acima são de média/baixa representatividade

Empresas de maior faturamento item maior maturidade.



Tamanho das amostras:

Acima de R\$ 1 bilhão: 8

Entre R\$ 100 mi e R\$ 1 bi: 7

Entre R\$ 10 mi e R\$ 100 mi: 8

Entre R\$ 2 mi e R\$ 10 mi: 21

Entre R\$ 500 mil e R\$ 2 mi: 12

Abaixo de R\$ 500 mil: 4

Obs: os tamanhos das amostra acima são de média/baixa representatividade

Apresentamos apenas os estados que participaram com mais de 5 respondentes.



Tamanho das amostras:

MG: 24

SP: 14

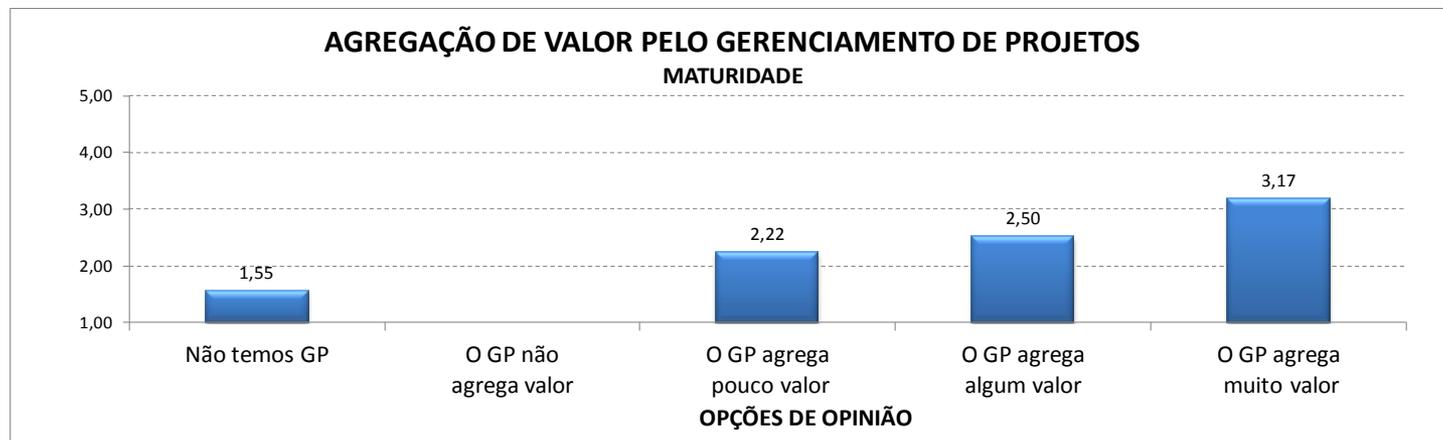
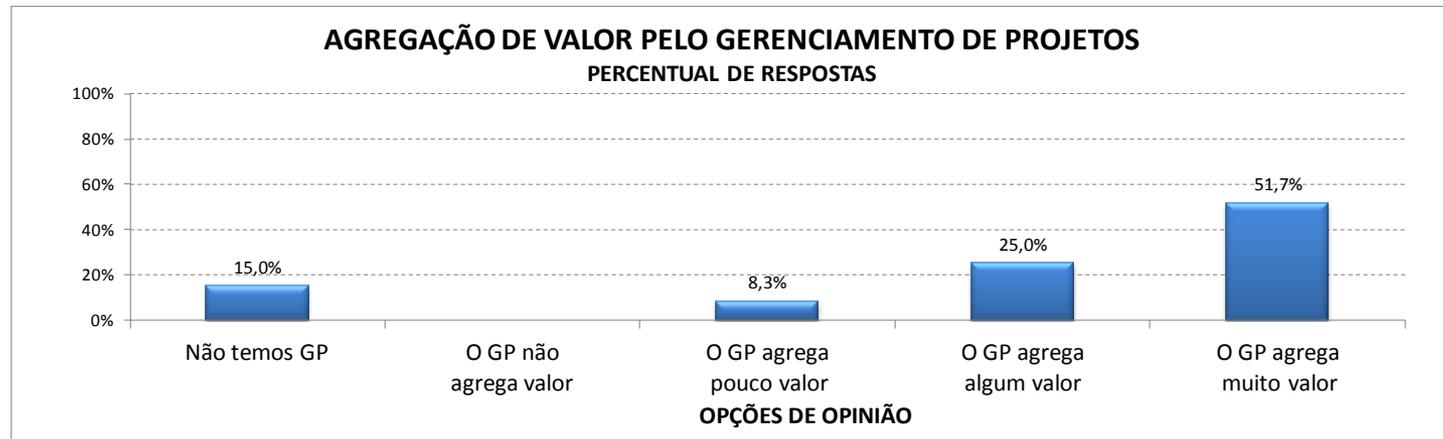
Obs: os tamanhos das amostra acima são de média/muito boa representatividade

Resultados Indicadores 2012

Nesta parte do relatório estão apresentados:

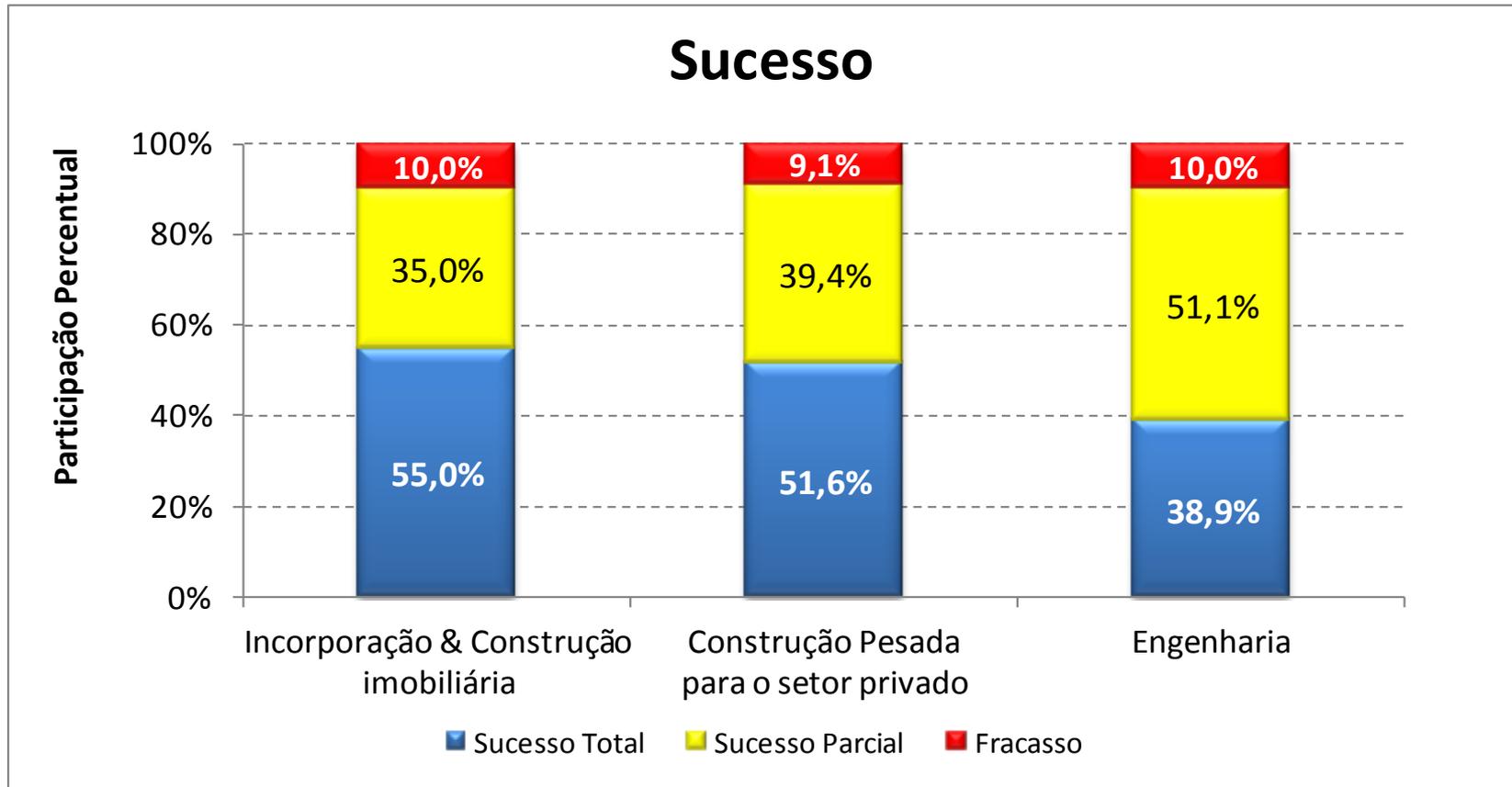
- Valores médios obtidos para:
 - Percepção de agregação de valor
 - Sucesso (Sucesso Total, Sucesso Parcial e Fracasso)
 - Atraso
 - Estouro de custos

As empresas onde a alta administração e as lideranças têm uma percepção de que as boas práticas de gerenciamento de projetos agregam muito valor são exatamente aquelas de maior maturidade segundo o modelo MMGP.



Obs.: o tamanho das três primeiras amostras acima é de baixa representatividade

O índice de fracasso para os três grupamentos é praticamente igual (por volta de 10%).



Tamanho das amostras:

Incorporação Imobiliária: 12 participantes

Construção Pesada: 19 participantes

Engenharia: 10 participantes

Obs: o tamanho de todas as amostras acima são de baixa representatividade)

Os participantes utilizaram a seguinte conceituação de sucesso:

Sucesso total: a obra terminou praticamente no prazo, escopo e orçamento previstos (diferenças insignificantes). O cliente ficou bastante satisfeito com o produto entregue. A empresa obteve o lucro esperado e não existe nenhuma pendência significativa técnica ou judicial ou trabalhista. Não ocorreu nenhum acidente grave durante a obra.

Sucesso parcial: a obra foi concluída e entregue. No entanto aconteceram fatos comprometedores (atraso significativo e/ou estouro de orçamento significativo) que diminuíram significativamente a rentabilidade da obra; ou existem pequenas pendências técnicas ou judiciais ou trabalhistas que certamente vão reduzir o lucro esperado; e/ou cliente recebeu a obra, porém não ficou satisfeito; e/ou ocorreram acidentes de trabalho, porém a taxa de gravidade dos mesmos permaneceu dentro dos parâmetros estabelecidos.

Fracasso: a obra não foi concluída ou o atraso e/ou estouro de orçamento foram tão exagerados que a obra deu prejuízo; ou existem pendências técnicas ou judiciais ou trabalhistas bastante significativas que certamente vão tornar a obra deficitária; e/ou cliente não concorda em dar aceite na obra; e/ou ocorreram acidentes graves durante a obra que mancharam a reputação da empresa.

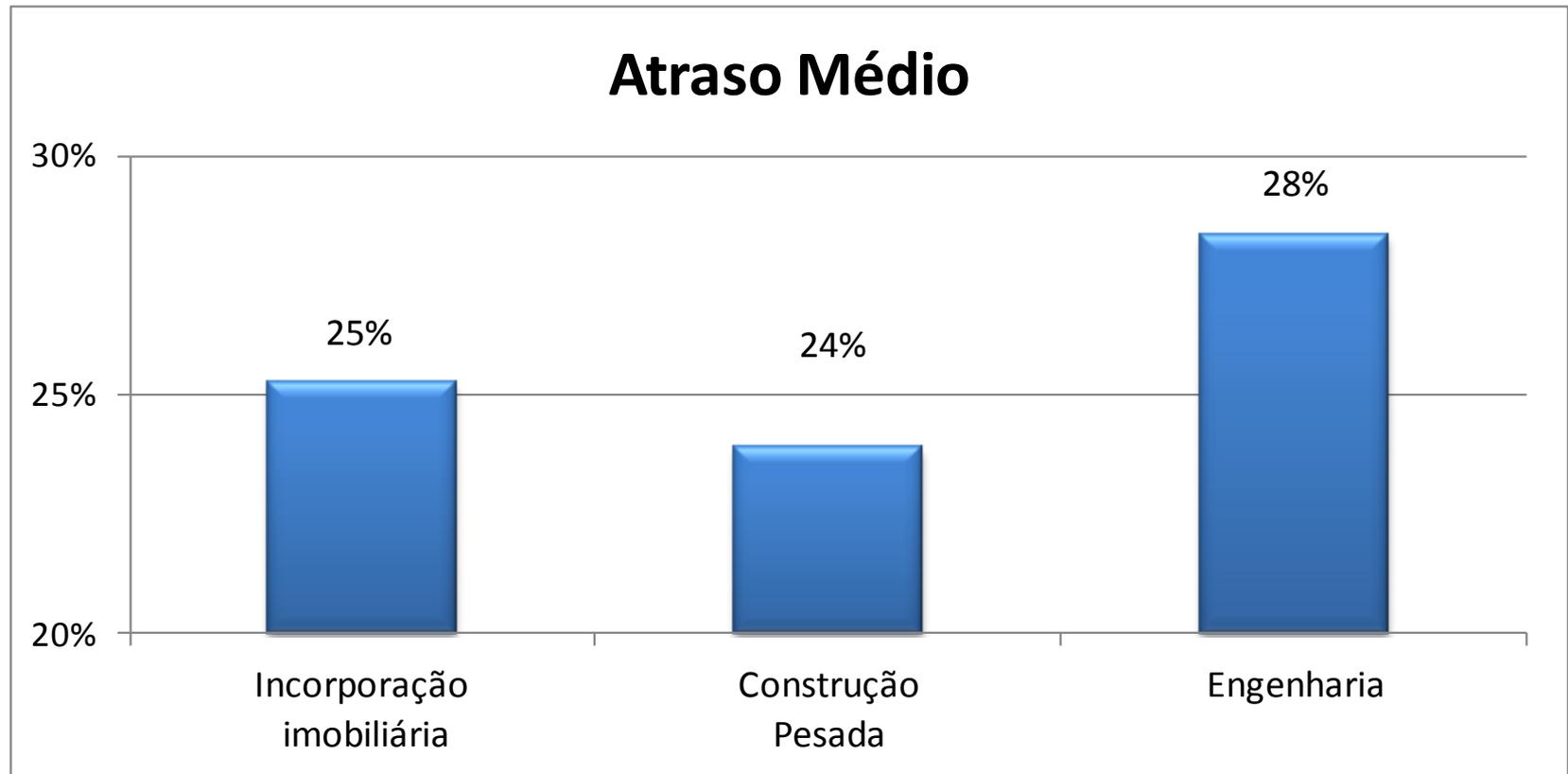
Os participantes utilizaram a seguinte conceituação de sucesso:

Sucesso total: o trabalho terminou praticamente no prazo, escopo, qualidade e orçamento previstos (diferenças insignificantes). O cliente ficou bastante satisfeito com o produto entregue e seu desempenho, e a empresa obteve o resultado financeiro esperado.

Sucesso parcial: o trabalho foi concluído e entregue. No entanto aconteceram fatos comprometedores (atraso significativo e/ou estouro de orçamento significativo; e/ou desempenho abaixo do esperado para o produto entregue) que diminuíram significativamente o resultado financeiro; e/ou o cliente recebeu o trabalho, porém não ficou satisfeito.

Fracasso: o trabalho não foi concluído ou o atraso e/ou estouro de orçamento foram tão exagerados que o trabalho ocasionou um resultado financeiro deficitário; e/ou o desempenho ficou muito abaixo do esperado para o produto entregue; e/ou o cliente não concorda em dar aceite no trabalho.

Empresas do segmento "Construção Pesada" apresentam os melhores valores.



Tamanho das amostras:

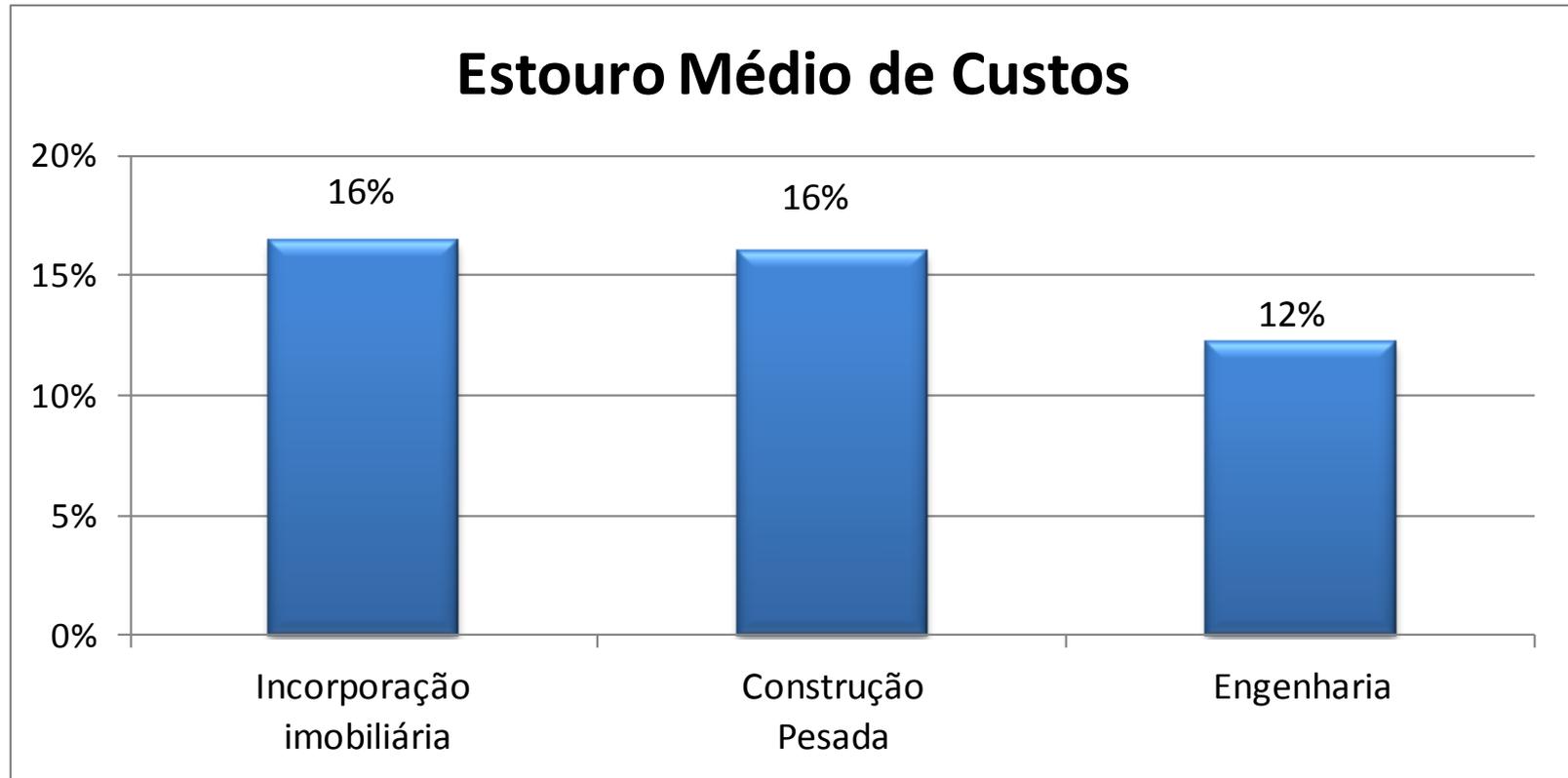
Incorporação Imobiliária: 12 participantes

Construção Pesada: 19 participantes

Engenharia: 10 participantes

Obs: o tamanho de todas as amostras acima são de baixa representatividade)

Empresas do segmento "Engenharia" apresentam os melhores valores.



Tamanho das amostras:

Incorporação Imobiliária: 12 participantes

Construção Pesada: 19 participantes

Engenharia: 10 participantes

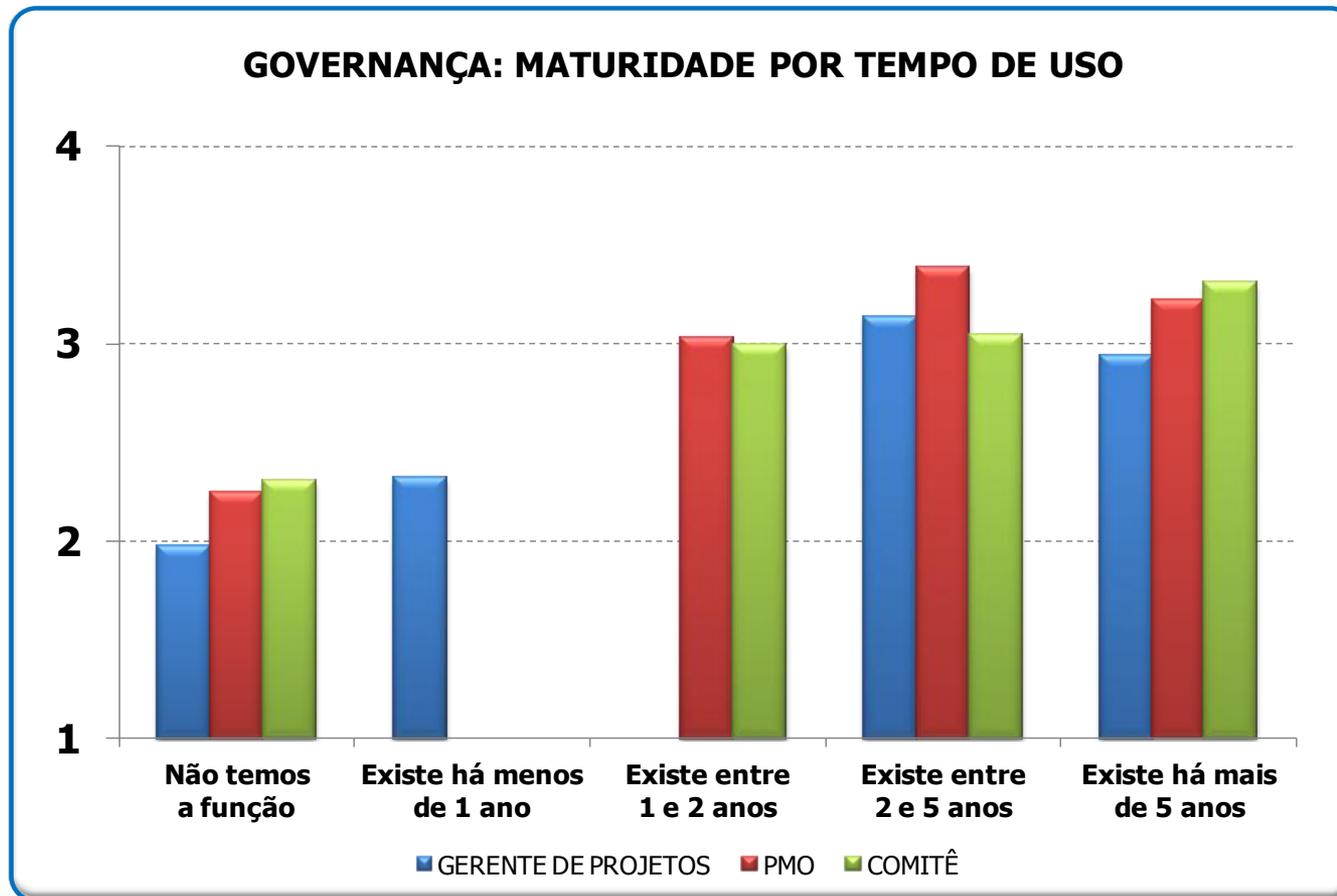
Obs: o tamanho de todas as amostras acima são de baixa representatividade)

Aspectos de governança

Nesta parte do relatório estão apresentados dados sobre a importância e aceitação dos seguintes aspectos de governança:

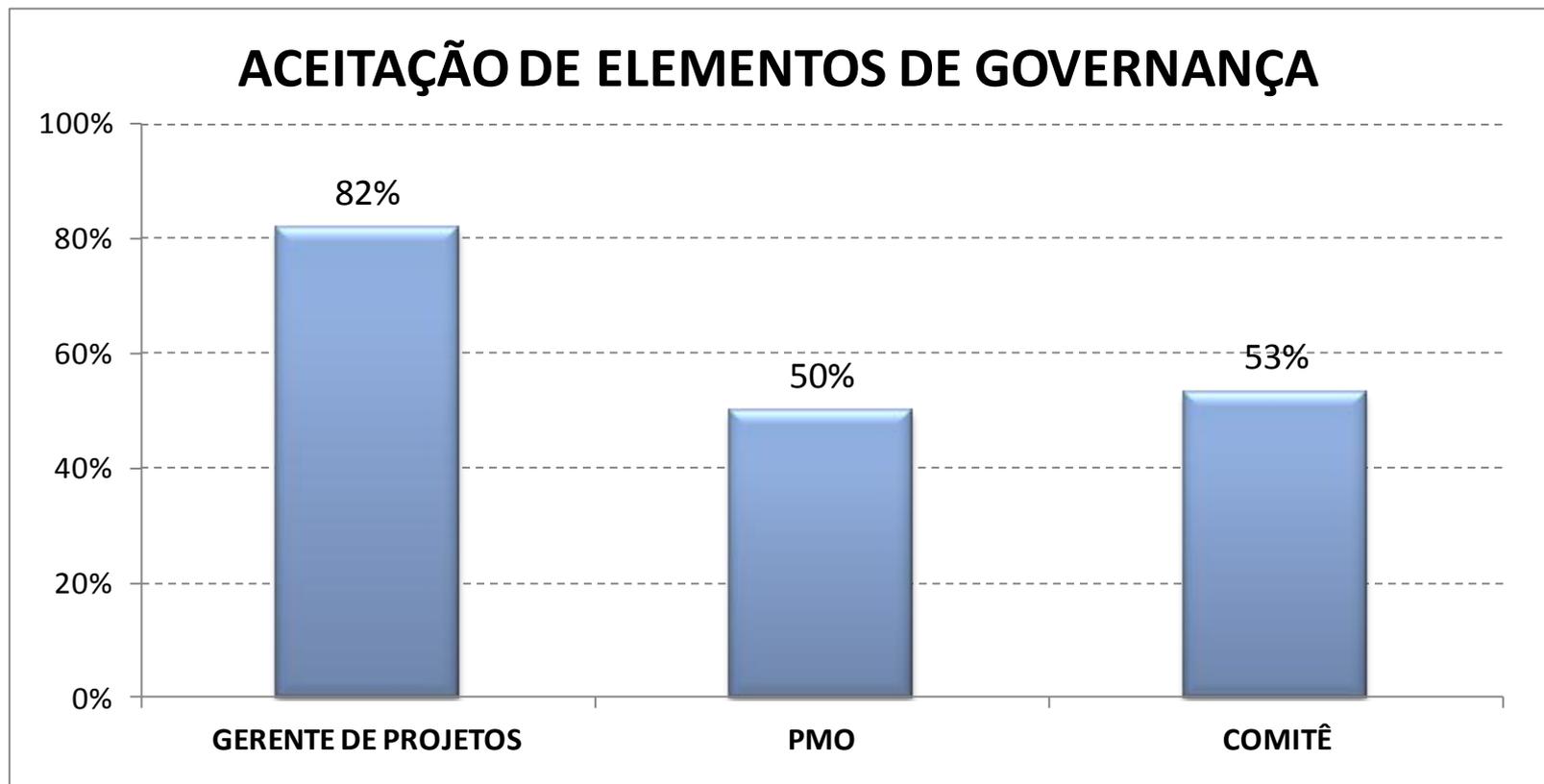
- Gerente de Projetos
- PMO
- Comitê

Organizações que utilizam os elementos de governança há mais tempo tem maior maturidade. O gráfico mostra a relação entre a média das maturidades das organizações participantes e o tempo de uso dos elementos de governança.



O gráfico acima não apresenta barras para valores abaixo de 5.

O gráfico abaixo mostra o percentual de respondentes que utilizam os elementos de governança. A função de gerente de projetos é altamente empregada, porém PMO e Comitê ainda não são utilizados em todas as organizações. Isto não significa, obrigatoriamente, uma não-aceitação pois existem situações onde tais elementos não são necessários.



Construção Pesada

Apresentamos nesta parte do relatório os dados obtidos para o segmento de CONSTRUÇÃO PESADA (serviços para o setor privado). Devido o tamanho total da amostra ser pequeno (**19 participantes**) e as diversas estratificações obtidas serem de tamanho ainda menor, não apresentamos comentários sobre os resultados. Alertamos enfaticamente para o aspecto da confiabilidade de amostras de pequeno valor, tal como mostrado no início deste documento.

Não apresentamos dados para amostras com menos de 5 participantes.

MATURIDADE:

- Total de participantes: 19
- Maturidade: 2,93

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 51,6%
 - Sucesso Parcial: 39,4%
 - Fracasso: 9,1%
- Atraso: 24,0%
- Estouro de custo: 16,0%

COMPOSIÇÃO DA CARTERIA MÉDIA DE PROJETOS POR PARTICIPANTE

- Quantidade média de projetos: 11
- Duração média de cada projeto: 14 meses
- Valor médio de cada projeto: R\$ 91.402.941,00

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Empresa iniciativa privada	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	1	5,3%						
Construção & Montagem	18	94,7%	2,84	48,7%	41,7%	9,7%	25%	17%
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Construção	11	57,9%	2,80	47,0%	43,5%	9,5%	30%	19%
Consultoria	3	15,8%						
Engenharia	5	26,3%	2,89	61,7%	31,7%	6,7%	16%	4%
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

SUBCATEGORIA	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Serviços (Construção Industrial, Construção Pesada) para clientes do setor privado	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

FATURAMENTO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
< R\$ 500.000	2	10,5%						
De R\$ 500.000 a R\$ 1.999.999	3	15,8%						
De R\$ 2.000.000 a R\$ 9.999.999	4	21,1%						
De R\$ 10.000.000 a R\$ 99.999.999	4	21,1%						
De R\$ 100 milhões a R\$ 1 bilhão	5	26,3%	2,95	65,0%	32,5%	2,5%	32%	24%
Acima de R\$ 1 bilhão	1	5,3%						
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

EMPREGADOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
< 19	3	15,8%						
De 19 a 99	5	26,3%	2,96	61,3%	28,8%	10,0%	26%	15%
De 100 a 999	5	26,3%	2,93	39,0%	55,0%	6,0%	23%	13%
De 1000 a 4.999	6	31,6%	2,81	57,0%	33,0%	10,0%	27%	20%
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
CE	1	5,3%						
GO	1	5,3%						
MG	10	52,6%	3,16	60,6%	36,7%	2,8%	27%	20%
PR	2	10,5%						
RJ	1	5,3%						
RS	1	5,3%						
SP	3	15,8%						
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

USO DE GERENTE DE PROJETOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos Gerentes de Projetos	4	21,1%						
Existe há menos de 1 ano	1	5,3%						
Existe entre 1 e 2 anos	1	5,3%						
Existe entre 2 e 5 anos	3	15,8%						
Existe há mais de 5 anos	10	52,6%	3,23	59,5%	35,5%	5,0%	27%	18%
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

USO DE PMO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos PMO	7	36,8%	2,58	34,2%	56,7%	9,2%	31%	19%
Existe há menos de 1 ano	2	10,5%						
Existe entre 1 e 2 anos	2	10,5%						
Existe entre 2 e 5 anos	1	5,3%						
Existe há mais de 5 anos	7	36,8%	3,16	67,9%	29,3%	2,9%	29%	19%
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

USO DE COMITÊ DE PROJETOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não usamos comitês.	7	36,8%	2,75	42,9%	46,4%	10,7%	22%	10%
Existe há menos de 1 ano	2	10,5%						
Existe entre 1 e 2 anos	5	26,3%	3,26	66,7%	25,0%	8,3%	16%	17%
Existe entre 2 e 5 anos	2	10,5%						
Existe há mais de 5 anos	3	15,8%						
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

AGREGAÇÃO DE VALOR DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos GP	2	10,5%						
O GP agrega algum valor	5	26,3%	2,47	30,0%	55,0%	15,0%	35%	32%
O GP agrega muito valor	12	63,2%	3,33	59,1%	31,8%	9,1%	18%	10%
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

AGREGAÇÃO DE VALOR PELO PMO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos PMO	9	47,4%	2,65	43,8%	45,0%	11,3%	29%	16%
O PMO agrega pouco valor	2	10,5%						
O PMO agrega algum valor	2	10,5%						
O PMO agrega muito valor	6	31,6%	3,45	70,0%	27,0%	3,0%	19%	10%
Total Geral	19	100,0%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%

RESUMO GERAL:

Principais Resultados Indústria da Construção

Apresentamos nesta parte do relatório os dados obtidos para a Indústria da Construção, **que contou com 60 participantes**, cujos dados foram analisados nos slides anteriores deste documento. Alertamos enfaticamente para o aspecto da confiabilidade de amostras de pequeno valor, tal como mostrado no início deste documento.

Não apresentamos dados para amostras com menos de 5 participantes.

Resumo: Resultados Principais

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Empresa iniciativa privada	58	96,7%	2,68	50,3%	41,4%	8,3%	24%	16%
Governo – Administração Direta	1	1,7%						
Governo – Administração Indireta	1	1,7%						
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	17	28,3%	2,49	56,3%	38,8%	5,0%	20%	11%
Construção & Montagem	43	71,7%	2,76	47,1%	42,8%	10,1%	25%	17%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
Construção	29	48,3%	2,49	49,2%	41,6%	9,2%	26%	20%
Consultoria	6	10,0%	3,20	55,8%	37,5%	6,7%	16%	17%
Engenharia	25	41,7%	2,78	47,3%	43,7%	9,0%	24%	10%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

SUBCATEGORIA	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
Não se aplica	9	15,0%	1,85	53,0%	40,0%	7,0%	18%	3%
Incorporação imobiliária	12	20,0%	2,53	55,0%	35,0%	10,0%	25%	16%
Serviços (Construção Industrial, Construção Pesada) para clientes do setor privado	19	31,7%	2,93	51,6%	39,4%	9,1%	24%	16%
Obras Públicas e de Infra Estrutura (inclusive Construção Pesada) para clientes do setor público	5	8,3%	2,61	20,0%	63,3%	16,7%	27%	13%
Engenharia (Projetos de Engenharia, ou seja, design) para clientes externos público ou privado	10	16,7%	2,87	38,9%	51,1%	10,0%	28%	12%
Gerenciamento para clientes externos público ou	5	8,3%	3,28	67,0%	32,0%	1,0%	18%	26%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

Resumo: Resultados Principais

FATURAMENTO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
< R\$ 500.000	8	13,3%	2,27	73,3%	22,5%	4,2%	15%	12%
De R\$ 500.000 a R\$ 1.999.999	7	11,7%	2,17	46,7%	44,2%	9,2%	25%	18%
De R\$ 2.000.000 a R\$ 9.999.999	8	13,3%	2,53	22,0%	71,0%	7,0%	28%	23%
De R\$ 10.000.000 a R\$ 99.999.999	21	35,0%	2,64	45,0%	42,5%	12,5%	22%	14%
De R\$ 100 milhões a R\$ 1 bilhão	12	20,0%	3,32	58,5%	38,5%	3,0%	30%	17%
Acima de R\$ 1 bilhão	4	6,7%	3,01	46,7%	33,3%	20,0%	18%	11%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

EMPREGADOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
< 19	11	18,3%	2,43	56,4%	38,6%	5,0%	14%	16%
De 19 a 99	16	26,7%	2,37	59,6%	30,4%	10,0%	23%	15%
De 100 a 999	20	33,3%	2,84	37,6%	55,3%	7,1%	26%	16%
De 1000 a 4.999	9	15,0%	3,11	60,0%	31,3%	8,8%	24%	16%
De 5.000 a 9.999	1	1,7%						
> 10.000	3	5,0%						
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
CE	2	3,3%						
DF	1	1,7%						
ES	1	1,7%						
GO	4	6,7%						
MG	24	40,0%	2,74	55,5%	41,3%	3,2%	27%	18%
PR	7	11,7%	2,30	46,7%	46,7%	6,7%	28%	19%
RJ	5	8,3%	2,87	62,5%	35,0%	2,5%	16%	29%
RS	1	1,7%						
SC	1	1,7%						
SP	14	23,3%	2,86	39,4%	44,4%	16,1%	21%	11%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

Resumo: Resultados Principais

USO DE GERENTE DE PROJETOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
Não temos Gerentes de Projetos	11	18,3%	1,97	54,2%	40,0%	5,8%	31%	20%
Existe há menos de 1 ano	6	10,0%	2,32	34,2%	45,8%	20,0%	18%	15%
Existe entre 1 e 2 anos	4	6,7%						
Existe entre 2 e 5 anos	7	11,7%	3,14	61,0%	37,0%	2,0%	22%	24%
Existe há mais de 5 anos	32	53,3%	2,94	52,2%	39,6%	8,1%	25%	13%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

USO DE PMO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
Não temos PMO	30	50,0%	2,24	46,2%	46,4%	7,4%	23%	18%
Existe há menos de 1 ano	4	6,7%						
Existe entre 1 e 2 anos	9	15,0%	3,03	46,4%	51,4%	2,1%	22%	14%
Existe entre 2 e 5 anos	5	8,3%	3,39	15,0%	45,0%	40,0%	41%	14%
Existe há mais de 5 anos	12	20,0%	3,22	67,1%	28,8%	4,2%	24%	15%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

USO DE COMITÊ DE PROJETOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
Não usamos comitês.	28	46,7%	2,30	50,5%	40,7%	8,8%	22%	12%
Existe há menos de 1 ano	4	6,7%						
Existe entre 1 e 2 anos	9	15,0%	3,00	43,3%	47,5%	9,2%	20%	17%
Existe entre 2 e 5 anos	8	13,3%	3,04	54,2%	45,8%	0,0%	27%	14%
Existe há mais de 5 anos	11	18,3%	3,30	50,0%	41,0%	9,0%	26%	21%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

AGREGAÇÃO DE VALOR DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos GP	9	15,0%	1,55	55,0%	32,1%	12,9%	27%	15%
O GP agrega pouco valor	5	8,3%	2,22	18,3%	80,0%	1,7%	26%	21%
O GP agrega algum valor	15	25,0%	2,50	37,3%	54,5%	8,2%	28%	21%
O GP agrega muito valor	31	51,7%	3,17	57,0%	34,2%	8,8%	22%	13%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

AGREGAÇÃO DE VALOR PELO PMO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso	Fracasso	Atraso	Estouro de
Não temos PMO	32	53,3%	2,34	46,9%	45,2%	7,9%	24%	18%
O PMO não agrega valor	1	1,7%						
O PMO agrega pouco valor	3	5,0%						
O PMO agrega algum valor	6	10,0%	3,24	71,3%	28,8%	0,0%	19%	16%
O PMO agrega muito valor	18	30,0%	3,15	54,7%	34,3%	11,0%	27%	12%
Total Geral	60	100,0%	2,68	49,5%	41,7%	8,8%	24%	16%

PARTICIPANTES 2012

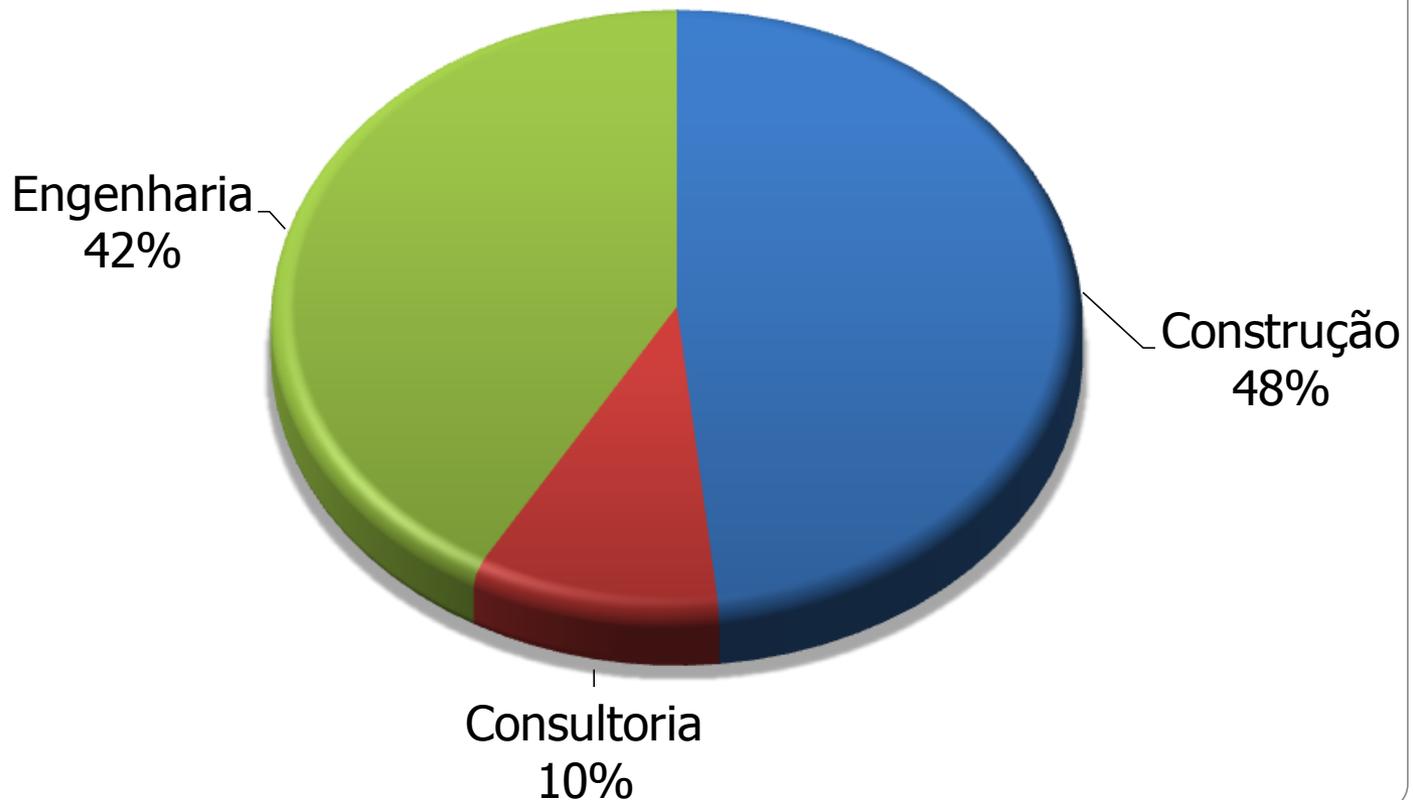
Nesta parte do relatório estão apresentados:

- Perfil dos 60 participantes
- Quem são os *benchmankings*
- Lista completa das organizações participantes

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Empresas de Construção e de Engenharia representam 90% do total de participantes.

PARTICIPANTES POR ÁREA DE ATUAÇÃO - 2012



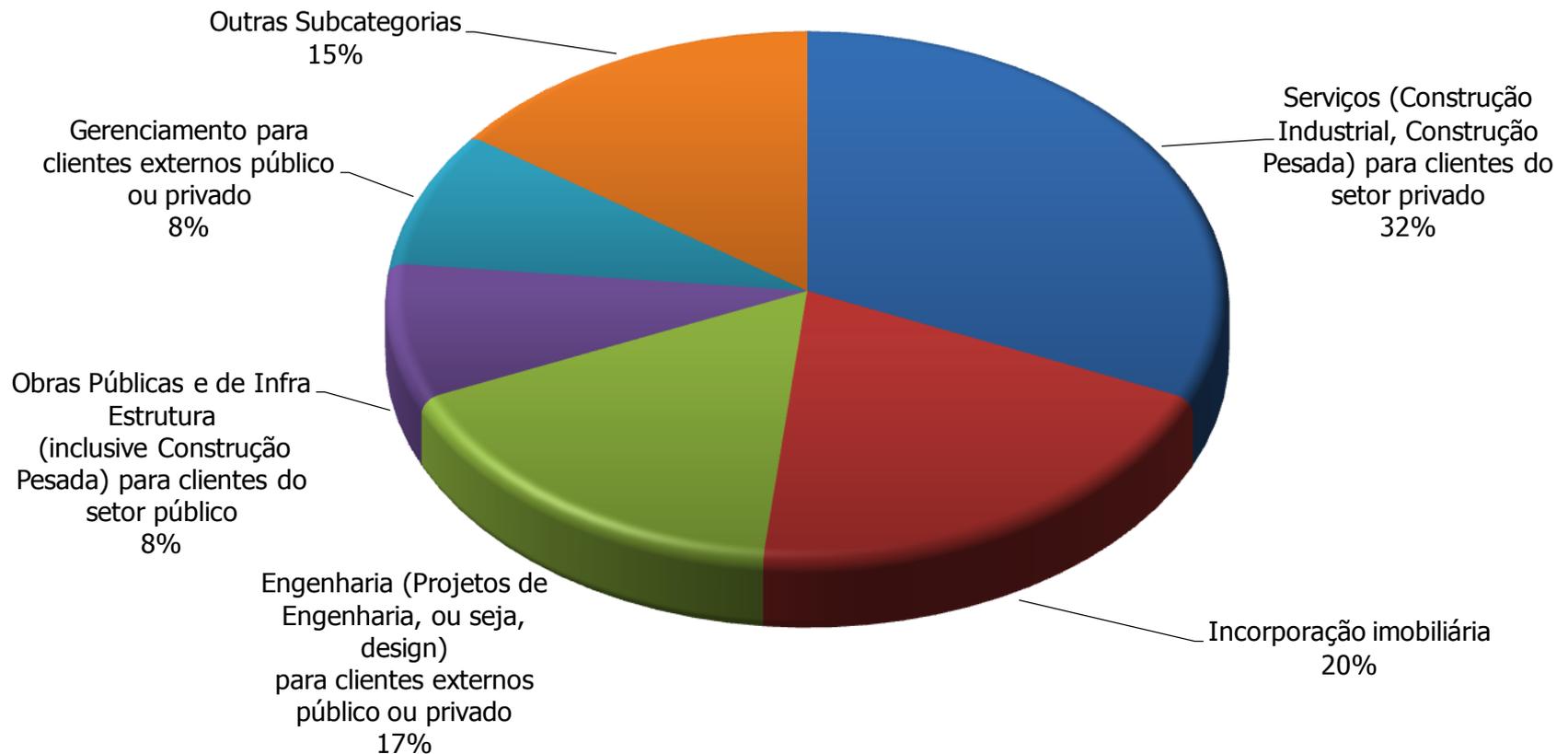
Projetos da categoria "Construção & Montagem" lideram o ranking.



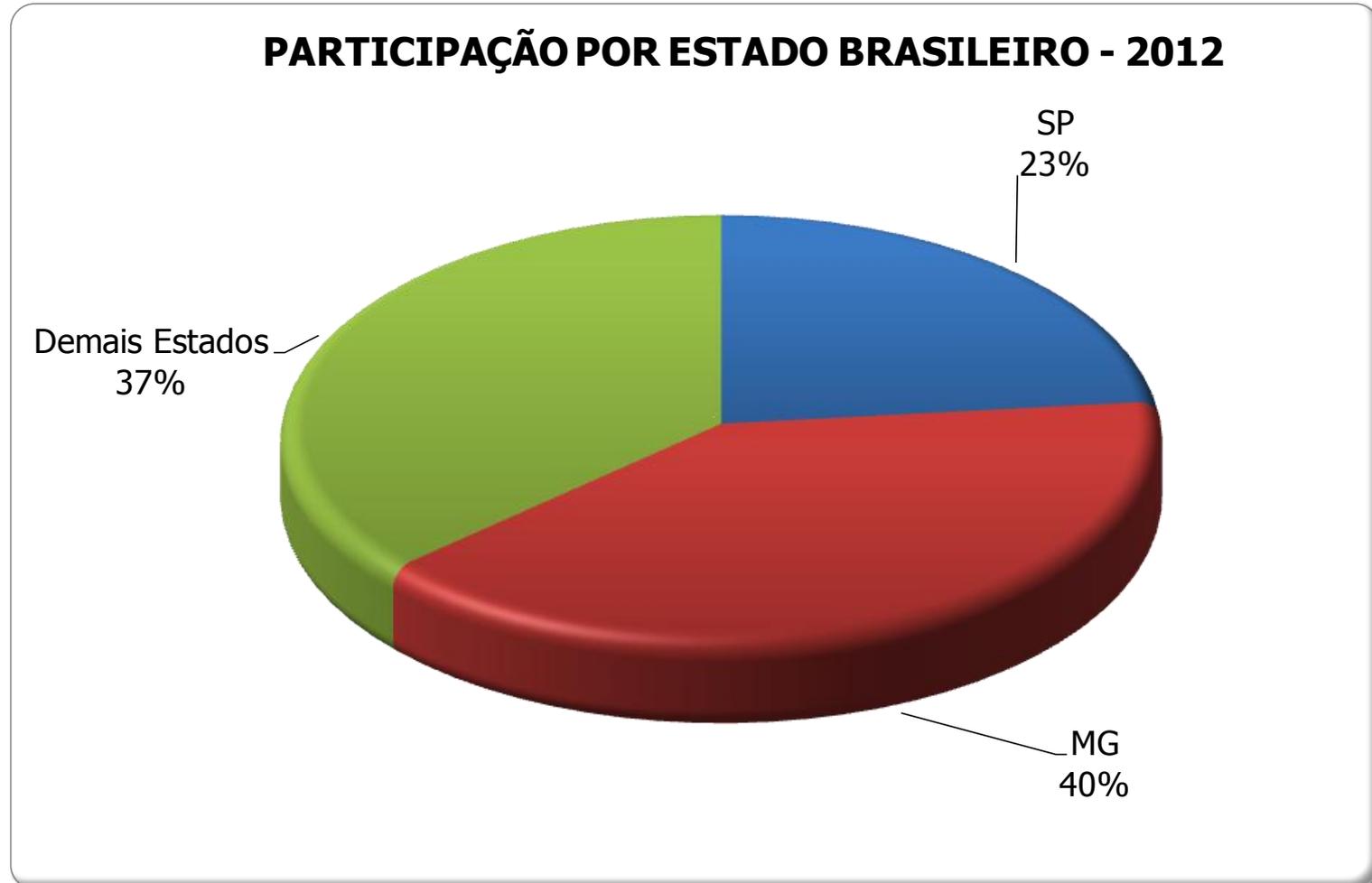
Projetos de Serviços (Construção Pesada) lideram o ranking.

PARTICIPAÇÃO POR SUBCATEGORIAS DE PROJETOS

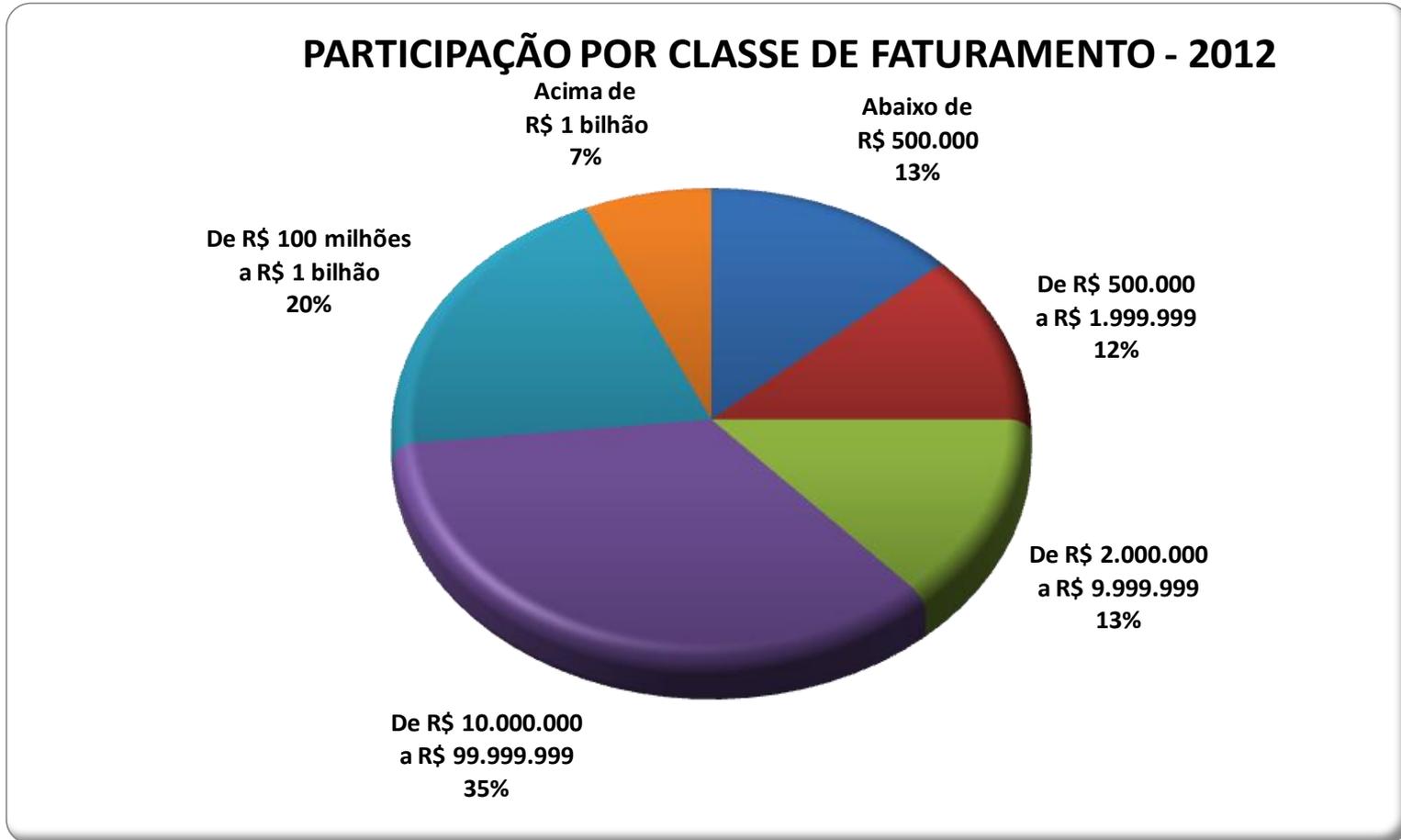
(Conforme Modelo de Archibald)



Os estados de Minas Gerais e São Paulo lideraram a participação na pesquisa com 63% dos participantes.

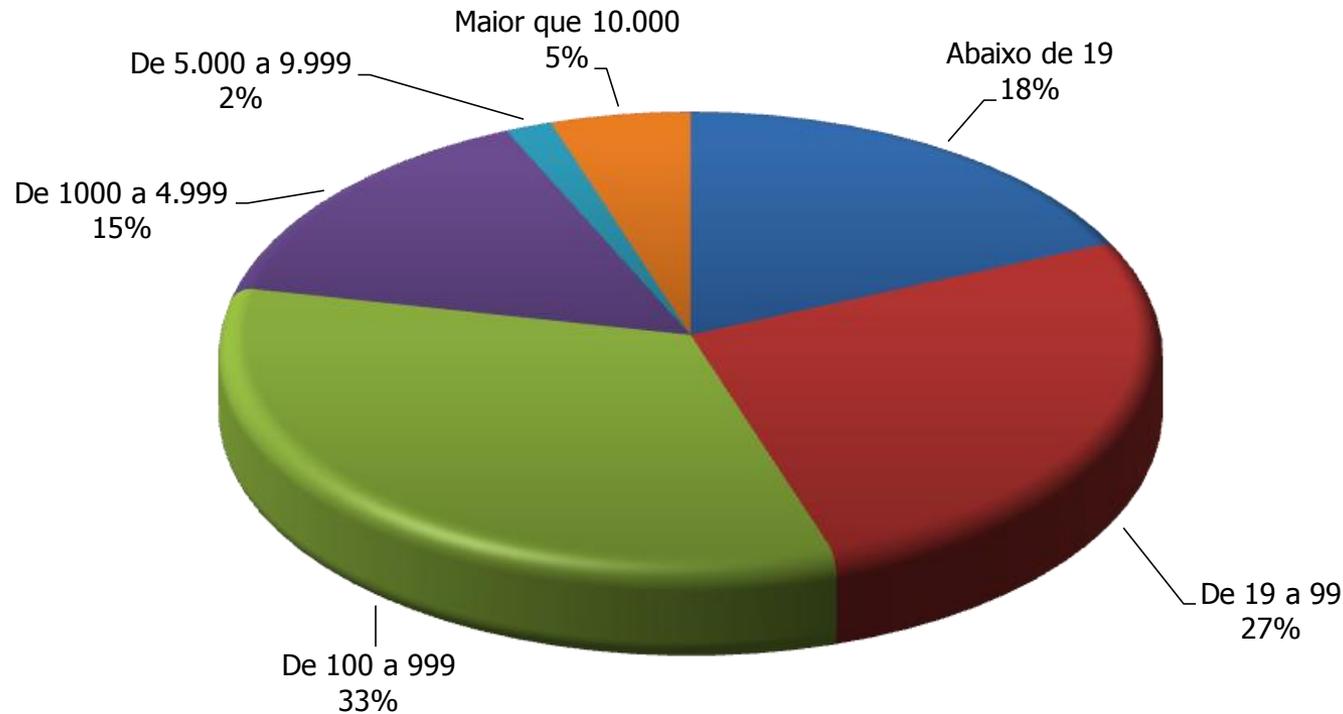


As empresas de faturamento acima de R\$ 10 milhões representam 63% dos participantes.



As empresas com até 1.000 empregados representam 78% dos participantes.

PARTICIPAÇÃO POR TOTAL DE EMPREGADOS - 2012



Quem são os *benchmankings*?

Quem são as 10 organizações que alcançaram maturidade 4 ou 5?

- **Por estado:** 5 organizações estão em Minas Gerais, 4 em São Paulo e 1 no Rio de Janeiro
- **Por tipo de organização:** todas são provenientes de organizações privadas
- **Por área de atuação:** Engenharia (7), Construção (2) e Consultoria (1)
- **Por subcategoria (Archibald):** 4 são de “Serviços – Construção Pesada”, 3 são de “Engenharia – Projetos de Engenharia”, 2 são de “Gerenciamento para Clientes Externos” e 1 é de “Incorporação Imobiliária”

Lista de Participantes

Obs.: Na lista seguinte, existe uma única referência para o caso de participação de diversos setores de uma mesma empresa de um mesmo estado.

Lista de participantes (1)

NOME	ESTADO
AECOM	RJ
Almatep Tecnologia em Construções Ltda	SP
Anglo Engenharia e Participações Ltda	MG
ASTECH	CE
Athi • Wohnrath Associados, Projetos e Gerenciamento SS Ltda	SP
B&L Arquitetura	MG
C&M Empreendimentos Imobiliários Ltda.	PR
Carteg Arquitetura e Construções Ltda	RJ
Ceri Engenharia Ltda	SP
Célio Senra Gestão de Empreendimentos Ltda.	MG
CONCRETO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA	MG
Construtora Biap • Ltda	GO
Construtora Hedro Ltda	MG
Construtora Miranti	GO
CPFL	SP
DELP Engenharia Mecânica AS	MG
Devemada Engenharia Ltda.	SP
EBM Desenvolvimento Imobiliário	GO
Empresa C	SP
Engecrol Indústria e Comércio Ltda.	SP
Engefan engenharia e construcoes ltda	PR
Engelog - Centro de Engenharia Ltda.	SP
Escritório de Arquitetura e Decoração C. Gontijo	MG
Flasa Engenharia e Construções LTDA	SP
Geomecânica SA	RJ
Granado Imóveis	PR
INGETEK EMPREENDIMENTOS Ltda.	SP
LEGNET ENGENHARIA LTDA	PR
Lorence S.A.	ES

Lista de participantes (2)

NOME	ESTADO
Mascarenhas Barbosa Roscoe SA. Construções	MG
Mercatto Arquitetura e Design	MG
Milplan Engenharia, Construções e Montagens LTDA.	MG
Ministério Público Federal / Procuradoria Geral da República / Coordenadoria de Engenharia e Arquitetura	DF
MIP Engenharia	MG
MRV Engenharia	MG
NOTHEC	SP
Novelli Souza Ltda	SC
Orteng	MG
Parex Service Ltda	MG
PCE Planejamento, Consultoria e Engenharia	MG
PDG	SP
Petra engenharia Ltda	MG
PETROLEO BRASILEIRO S.A.	SP
PKL Construções e Consultoria Ltda	CE
PREMOTEC Soluções em Estrutura Pré-fabricadas S.A.	PR
Promon Engenharia Ltda.	RJ
Reta Engenharia LTDA	MG
Reta Edificações LTDA	MG
Somattos Engenharia e Comercio Ltda	MG
TECHNIQUE Assessoria e Planejamento	RS
TECNOMETAL Engenharia e Construções Ltda	MG
Tecnomont	GO
Time-Now Engenharia	MG
TMY	RJ
Ultra Engenharia e Serviços Ltda	MG
VANGUARD HOME Empreendimentos Imobiliários	PR
Washi Empreendimentos Imobiliários LTDA.	PR

O Modelo de Maturidade Prado-MMGP

Nesta parte do relatório apresentamos uma revisão do Modelo de Maturidade Prado-MMGP:

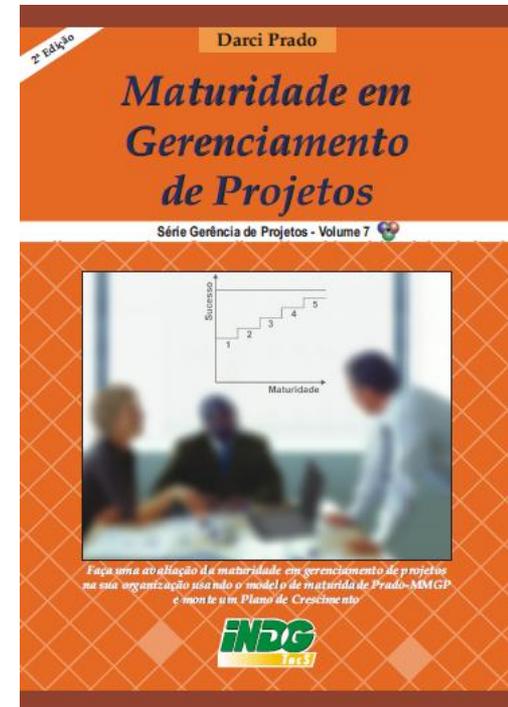
- Critérios para concepção
- Níveis
- Dimensões

O que é um modelo de maturidade?

- Uma forma de mensurar o estágio de uma organização na habilidade de gerenciar seus projetos com sucesso.
- Um recurso para auxiliar na obtenção de um plano de crescimento.

Características do modelo

- Desenvolvido entre 1999 e 2002
 - Originado de vasta experiência prática
 - Publicado em dezembro 2002
- Situação atual: Versão 1.7
 - Usado por diversas organizações (veja página "Depoimentos" no site www.maturityresearch.com)
 - Bom nível de consolidação
 - Para maiores informações veja o livro ao lado
(www.indgtecs.com.br)



2ª Edição
Nov 2010

Critérios usados na concepção

- **Abordar todo o ciclo de criação do bem** (produto, serviço ou resultado), envolvendo processos finalísticos e de suporte.
- **Refletir o uso das *Boas Práticas de Gestão*** (principalmente aquelas práticas que realmente agregam valor)
- Relacionar a **maturidade** da organização com sua **capacidade de executar projetos com sucesso**.
- **Utilizar os mesmos níveis do modelo SW-CMM** (1 até 5) desenvolvido pela Carnegie-Mellon University para desenvolvimento de software.
- Possuir **simplicidade** (questionário com 40 questões) e **universalidade** (ser aplicável a todo tipo de organização e a toda categoria de projeto).

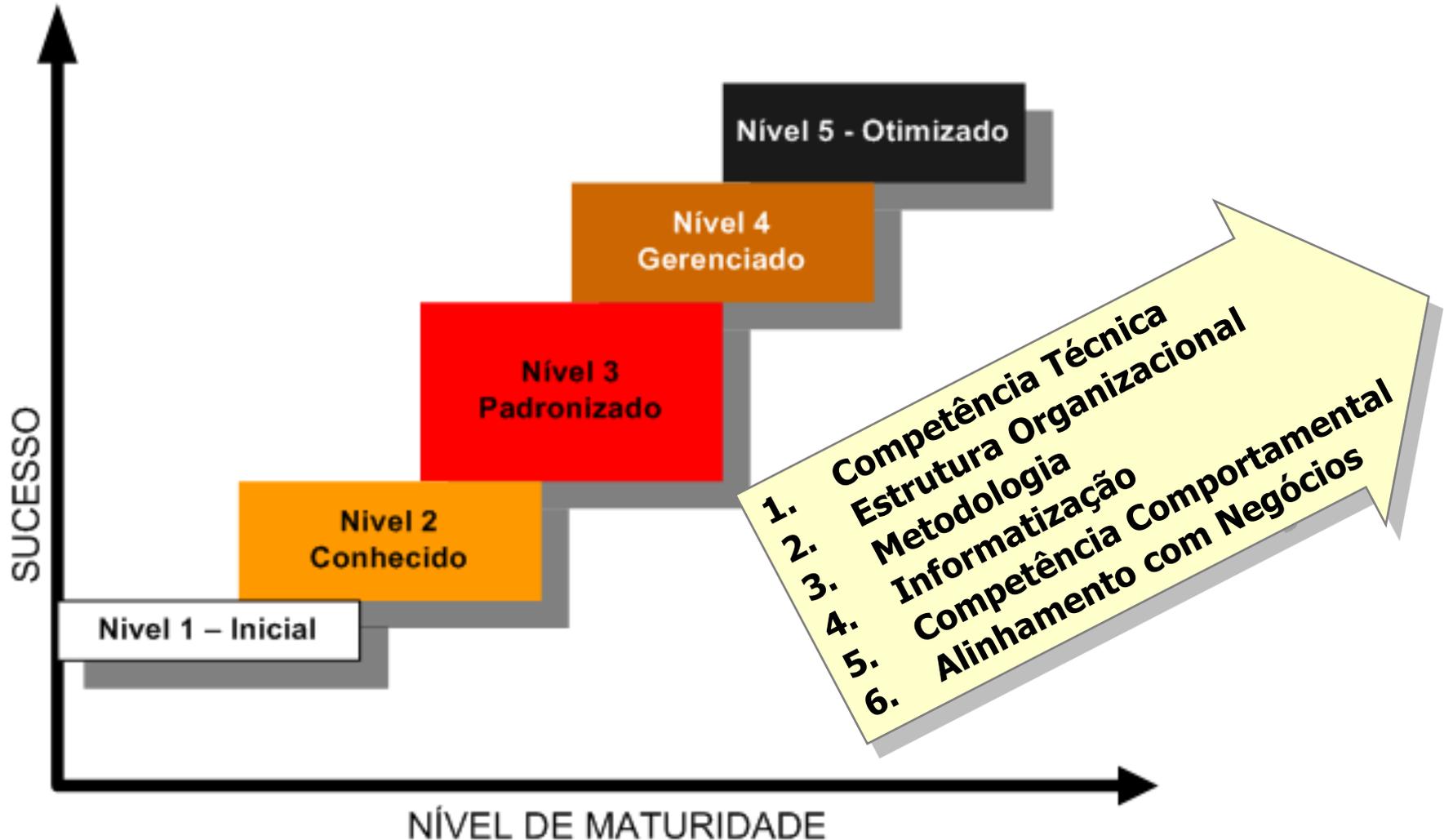
Níveis

1. Inicial
2. Conhecido
3. Padronizado
4. Gerenciado
5. Otimizado

Dimensões

1. Competência Técnica (em Gerenciamento de Projetos) & Contextual
2. Uso de Metodologia
3. Informatização
4. Uso de Estrutura Organizacional adequada
5. Alinhamento Estratégico
6. Competência Comportamental

MMGP-SETORIAL: NIVEIS X DIMENSÕES



Os níveis

1) Inicial

- Baixo conhecimento do assunto
- Inexistência de metodologia e/ou modelos de gerenciamento
- Uso de intuição no gerenciamento dos projetos

2) Conhecido

Início da criação de uma nova cultura para criar competências
Iniciativas Isoladas.

3) Padronizado

- Implementação de uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos:
 - Estrutura organizacional
 - Metodologia
 - Informatização
 - Alinhamento Estratégico
- Desenvolvimento de competências



Os níveis

4) Gerenciado

- Aperfeiçoamento da plataforma: os padrões funcionam
- Anomalias identificadas e eliminadas
- Relacionamentos humanos eficientes
- Consolidação do alinhamento com negócios da organização

5) Otimizado

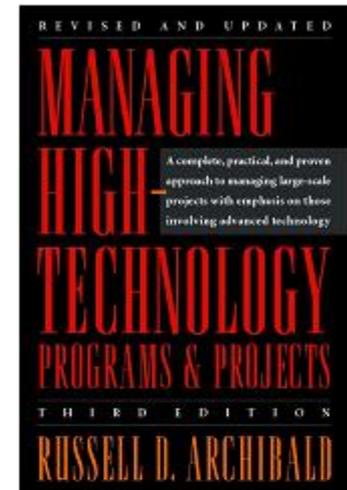
- Otimizações de indicadores (prazos, escopo, qualidade e custos)
- Otimização de processos
- Sabedoria
- Baixo stress
- Baixo ruído
- Algo natural

Equipe que desenvolveu este trabalho



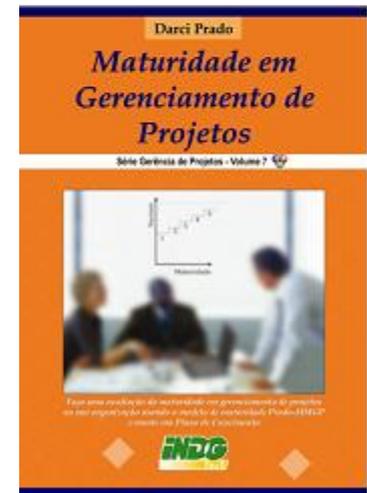
Russel D. Archibald

- MSC, PhD
- PMP, IPMA
- Um dos fundadores do PMI-USA
- Consultor Mundial
- Listado no "Who is Who"



Darci Prado

- PhD
- Membro *Qualis* IPMA-Br
- Um dos fundadores do PMI-MG, PMI-PR e Clube IPMA-BH
- Sócio-Consultor da FALCONI



COMITÊ GERAL

Russell Archibald, Darci Prado, Carlos E. Andrade, Fernando Ladeira,
Ilso José de Oliveira, Manuel Carvalho Filho, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

COMITÊ INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

Cristiano Alvarenga, Darci Prado, Ilso José de Oliveira, Luiz Fernando Pires, e Paulo Safady Simão

COORDENAÇÃO GERAL

Darci Prado

DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SITE

Língua Portuguesa: Warlei Oliveira, Carlos E. Andrade e José Carlos Tinoco

Línguas Inglesa: Daniel von Sperling, José Carlos Tinoco e Rafael Negrini

Língua Italiana: Lucas Pinheiro José Miglioli e equipe italiana

BANCO DE DADOS

Carlos E. Andrade

TRATAMENTO DE DADOS

Marcus Vinicius Marques, Bruno Machado, Cássio Goulart Gonçalves e Jorge Scheidegger

RELATÓRIO INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (Versão Resumida)

Darci Prado, Cristiano Alvarenga, Ilso Oliveira

DIVULGAÇÃO

Parceria com diversas entidades e formadores de opinião

Agradecimentos

- Apoio:



- Divulgação:

- Organizações e Associações:

- CBIC: Todas as filiais (SINDUSCON, SICEPOT, SECOVI, etc.)
- PMI: Todos os *chapters*
- IPMA-Br
- CREA: MG e SP
- FIEMG

- Instituições de Ensino

- FGV, FUNDAÇÃO DOM CABRAL, IETEC, IBMEC, CPLAN, VANZOLINI, DINSMORE

- Agradecimento especial: Paulo Safady Simão (CBIC), Luiz Fernando Pires (Sinduscon-MG), Daniel Furletti (Sinduscon-MG), Mauro Sotille (PMI) e Sérgio Marangoni (PMI)

FIM