

## MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

**Pesquisa Archibald & Prado**  
[www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)

### **Relatório 2014:**

# **“Organizações Benchmarking”**

## **Parte A: Indicadores**

**Fevereiro/2015**

**Organizado por:**  
**Darci Prado, Manuel Carvalho da Silva Neto**

Estamos apresentando os resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2014. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com) durante os meses de setembro a dezembro de 2014 e foi respondida por **415** profissionais de organizações brasileiras. Temos os seguintes relatórios (9): Global, Governo, Categorias de Projetos (Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados Operacionais / Indústria da Construção / Desenvolvimento de Aplicativos (Informática – Software) / Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços), Estados (Minas Gerais e São Paulo) e Empresas Benchmarking.

Cada relatório é apresentado em três partes:

- A. Indicadores
- B. Perfil dos Participantes
- C. Governança

Os dados aparecem nos relatórios na forma de grupamentos. Somente apresentamos grupamentos que contenham acima de 5 participantes (*Política de Confidencialidade*).

De uma maneira geral, os dados apresentados nos relatórios mostram que existe uma relação direta entre maturidade e indicadores de desempenho. Ou seja, quanto maior a maturidade:

- Maior o sucesso total
- Menor o fracasso
- Menor o atraso
- Menor o estouro de custos
- Maior o percentual de execução do escopo previsto.

Este relatório – **Organizações Benchmarking** – contém a análise dos dados fornecidos por **30** profissionais de organizações brasileiras. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **660** projetos. Neste grupamento temos somente organizações cujo valor para maturidade seja igual ou superior a 4. Ou seja, trata-se do grupamento mais bem qualificado na pesquisa, aquele conjunto de organizações que atingiu o patamar da excelência.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 4,38** para o grupamento **Organizações Benchmarking**. Considerando que o *range* de valores para maturidade vai de 1 a 5, é possível entender porque utilizamos o termo “excelência” para qualificar este grupamento.

Este relatório apresenta os principais indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo) tanto de forma geral como desdobrado por categoria de projetos, área de negócios, faturamento da organização e estados brasileiros.

Esta é a primeira vez que apresentamos este relatório. Esperamos, então, que ele nos seja útil para melhor compreendermos como se comportam as organizações *top*.

Inicialmente é importante observar que temos aqui um grupamento heterogêneo de organizações, seja pelo porte, seja pelas funções. O que as une é o desempenho.

Uma análise dos indicadores deste relatório permite entender qual o cenário destas organizações, ou seja, como se comportam as organizações que atingiram o patamar da excelência. Inicialmente, constatamos que os indicadores de desempenho não apontam para um sucesso total absoluto, ou melhor, estas organizações convivem com sucesso parcial, atrasos, estouro de orçamento e não atingimento total do escopo previsto. Ou seja, as características intrínsecas de projetos, tais como incerteza, influências diversas dos *stakeholders*, mudanças de cenários, etc., também as atingem. O que as diferencia, todavia, são os seus baixos índices de fracasso total e a forte percepção, pela alta administração, de que o gerenciamento de projetos é um diferencial para o sucesso de seus negócios.

A principal característica deste grupamento é a confirmação de que as organizações que atingem nível 4 ou maior de maturidade têm uma taxa de sucesso acima de 80%. Conseqüentemente, estas organizações têm atrasos menores (menos da metade da média brasileira), estouros de custos menores (mais uma vez, menos da metade da média nacional) e maior cumprimento do escopo (uma taxa 15,5% acima das demais empresas). A destacar também a já citada baixíssima taxa de fracasso dos seus projetos (apenas 2,1 % dos projetos).

Ainda é muito importante observar a enorme aderência às seis dimensões avaliadas no Modelo de Maturidade (pelo menos 84% de aderência).

Entre as Categorias de Projeto (modelo Archibald) destacam-se Construção e Montagem (maturidade média de 4,25 entre as organizações *Benchmark*) e Sistemas de Informação/Software (maturidade média de 4,42 entre as organizações *Benchmark*).

Já para as áreas de negócio brilharam as áreas de Consultoria (maturidade: 4,49), Engenharia (maturidade: 4,41), Tecnologia da Informação/Hardware & Software (maturidade: 4,36) e Construção (maturidade: 4,1).

Comentário por Manuel Carvalho da Silva Neto – Fevereiro 2015

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 30	Boa representatividade
Entre 17 e 29	Média representatividade. Analise os dados com discernimento.
Abaixo de 17	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 representatividade 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.

1. Resultados Gerais
2. Resultados por Categoria de Projetos
3. Resultados por Área de Negócios
4. Resultados por Tamanho da Organização
5. Resultados por Estados Brasileiros
6. Equipe que desenvolveu este trabalho
7. Agradecimentos

# Resultados Gerais

**Nesta parte do relatório estão apresentados os Resultados Gerais de toda a população de participantes deste grupamento:**

- Maturidade e sua distribuição nos níveis
- Aderência às dimensões da maturidade
- Nível de Sucesso, de atraso e de estouro de orçamento
- Custo da Carteira de Projetos

## **MATURIDADE:**

- Maturidade: 4,38 (média geral da pesquisa: 2,64)

**30 Organizações  
660 projetos**

## **INDICADORES DE RESULTADOS**

- Índice de Sucesso:
  - Sucesso Total: 81,9% (média geral da pesquisa: 56%)
  - Sucesso Parcial: 16,0% (média geral da pesquisa: 34%)
  - Fracasso: 2,1% (média geral da pesquisa: 10%)
- Atraso médio: 12% (média geral da pesquisa: 27%)
- Estouro de custo médio: 8% (média geral da pesquisa: 17%)
- Execução média do Escopo: 89% (média geral da pesquisa: 77%)

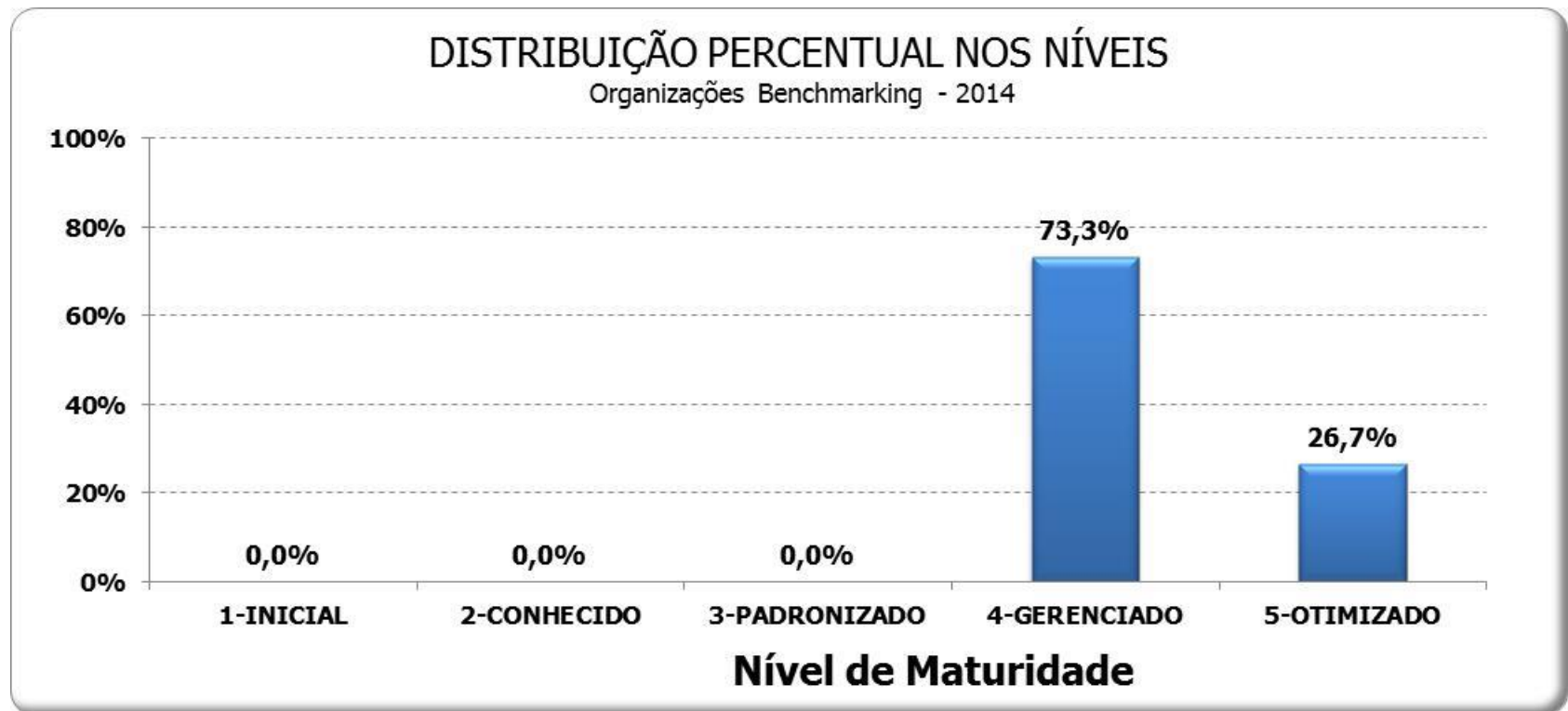
## **COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS**

- Quantidade média de projetos: 22 (média geral da pesquisa: 19)
- Duração média de cada projeto: 14 meses (média geral da pesquisa: 14)
- Custo médio de cada carteira: R\$ 537 milhões (média geral da pesquisa: 1,9 bilhão)

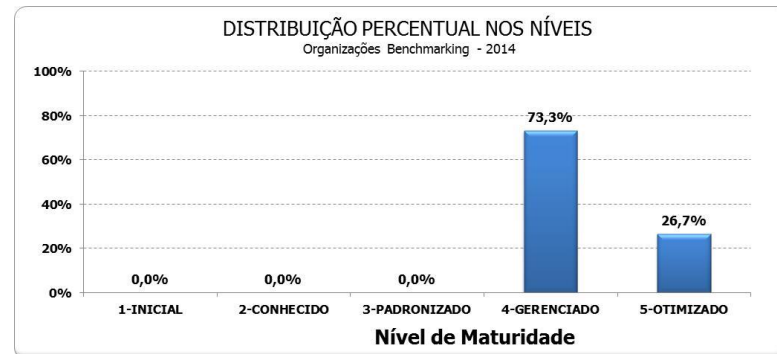


Maturidade: **4,38**

Este grupamento é constituído exclusivamente por organizações que possuem valores superior a 4,0 para maturidade. Observamos uma predominância de organizações no nível 4.



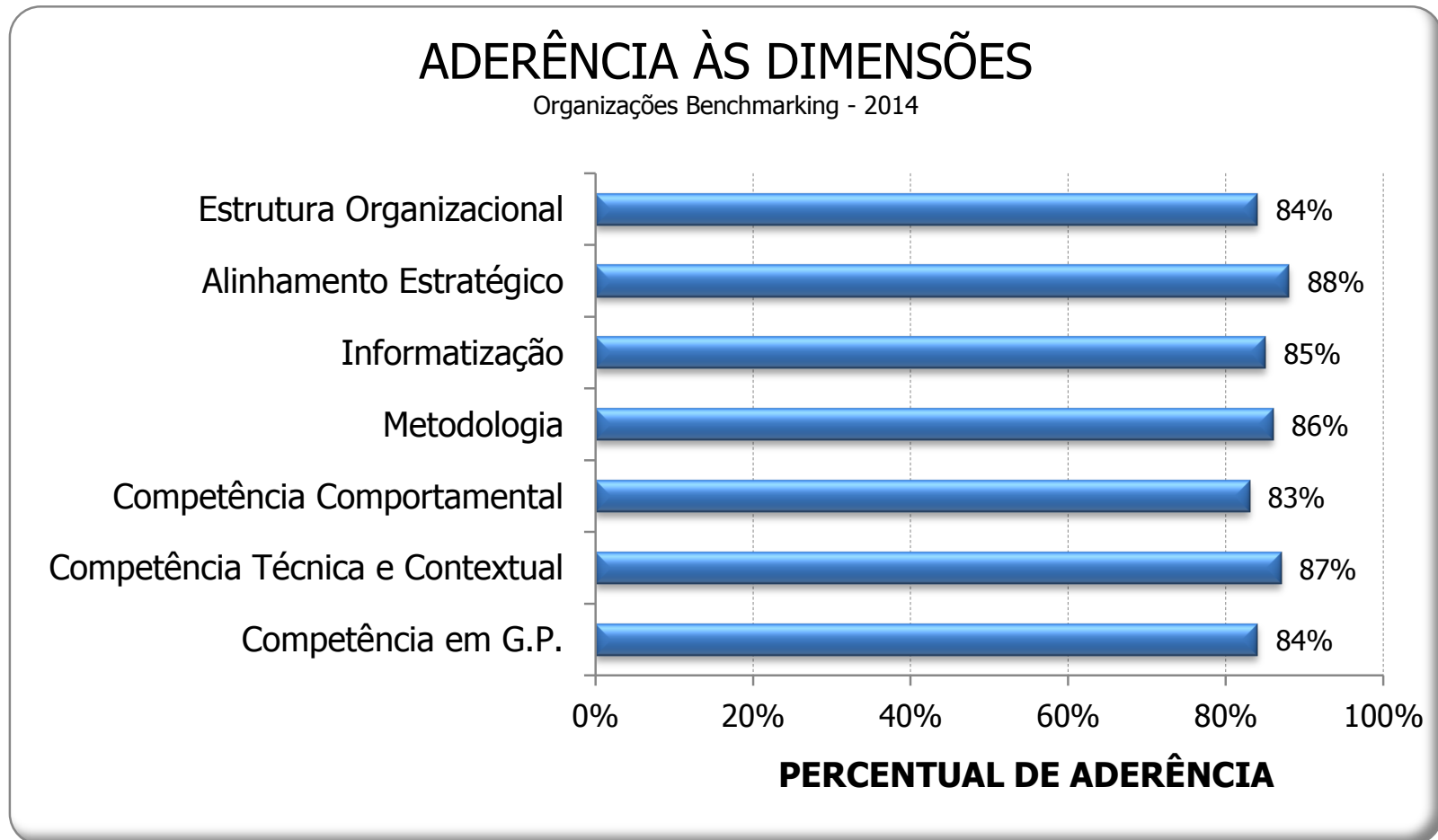
- Nível 1** – ainda não iniciaram a evolução.
- Nível 2** – investiram em conhecimentos.
- Nível 3** – implantaram padrões
- Nível 4** – dominam o processo.
- Nível 5** - atingiram o nível otimizado.



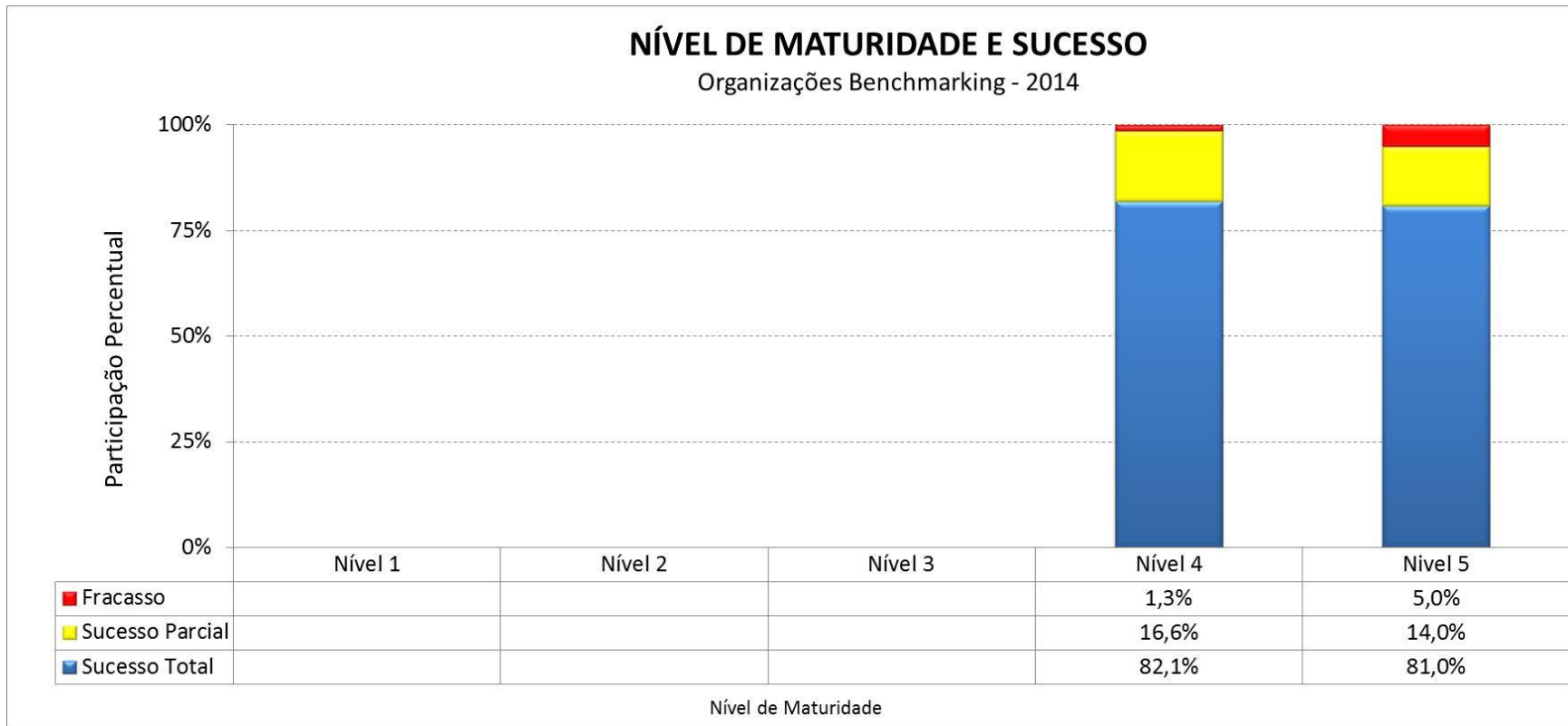
## Comentários

- 100% das organizações deste relatório estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Todos os valores estão no patamar de classificado como "ótimo".



A principal característica dos níveis é o alto índice de sucesso (total + parcial) ou o baixo índice de fracasso. Aspecto curioso é que os indicadores do nível 4 são superiores ao do nível 5 (há que se observar o tamanho das amostras).



Tamanhos das amostras:

Nível 4: 22 / Nível 5: 8

## Sucesso total:

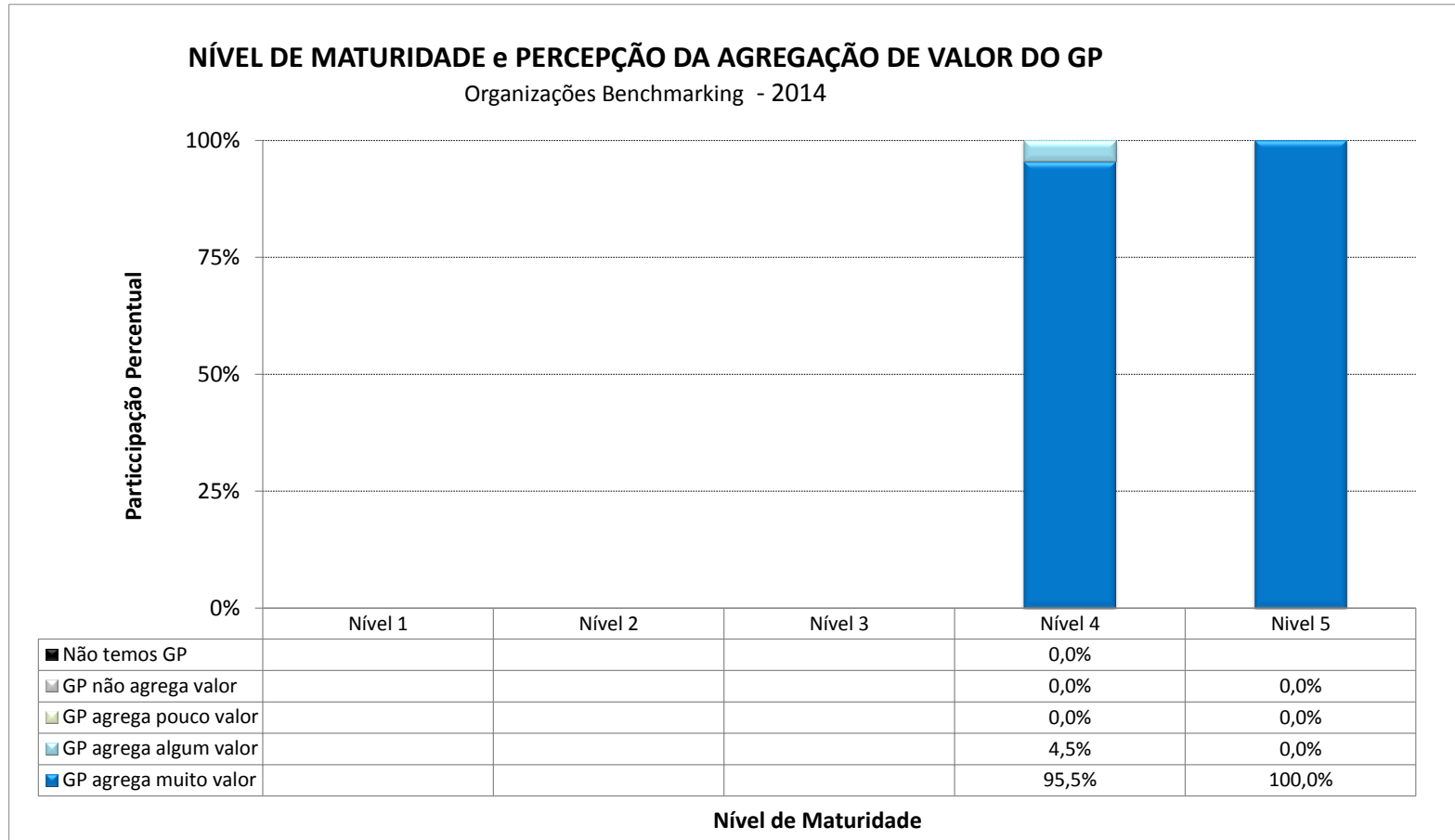
Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta.

Isto geralmente significa que foi concluído e produziu os resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos.

Além disso, espera-se que o projeto tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas dependendo do tipo de projeto).

**Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)**

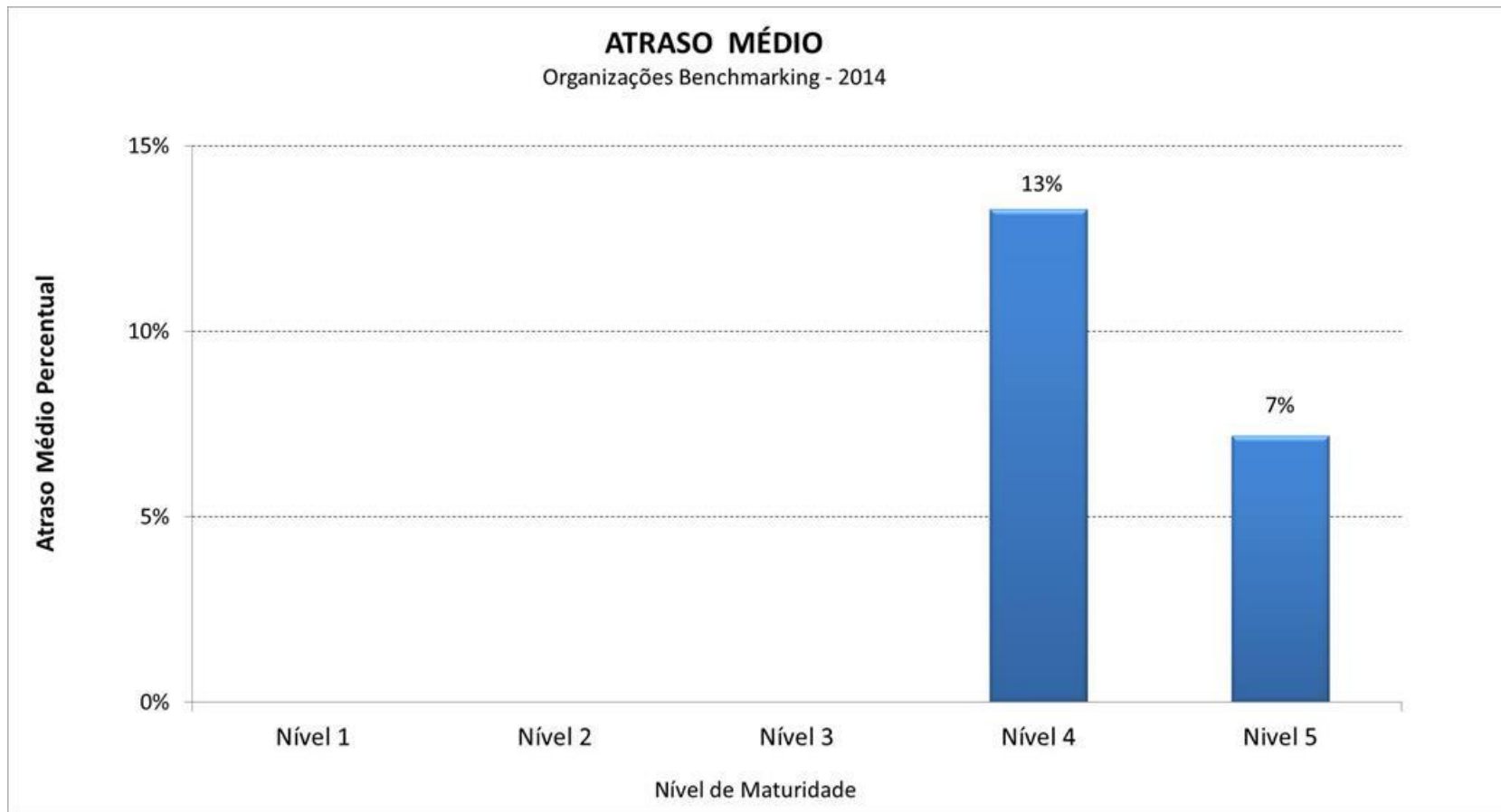
A alta administração das organizações benchmarking acreditam que o gerenciamento de projetos contribuem fortemente para agregação de valor aos negócios.



Tamanhos das amostras:

Nível 4: 22 / Nível 5: 8

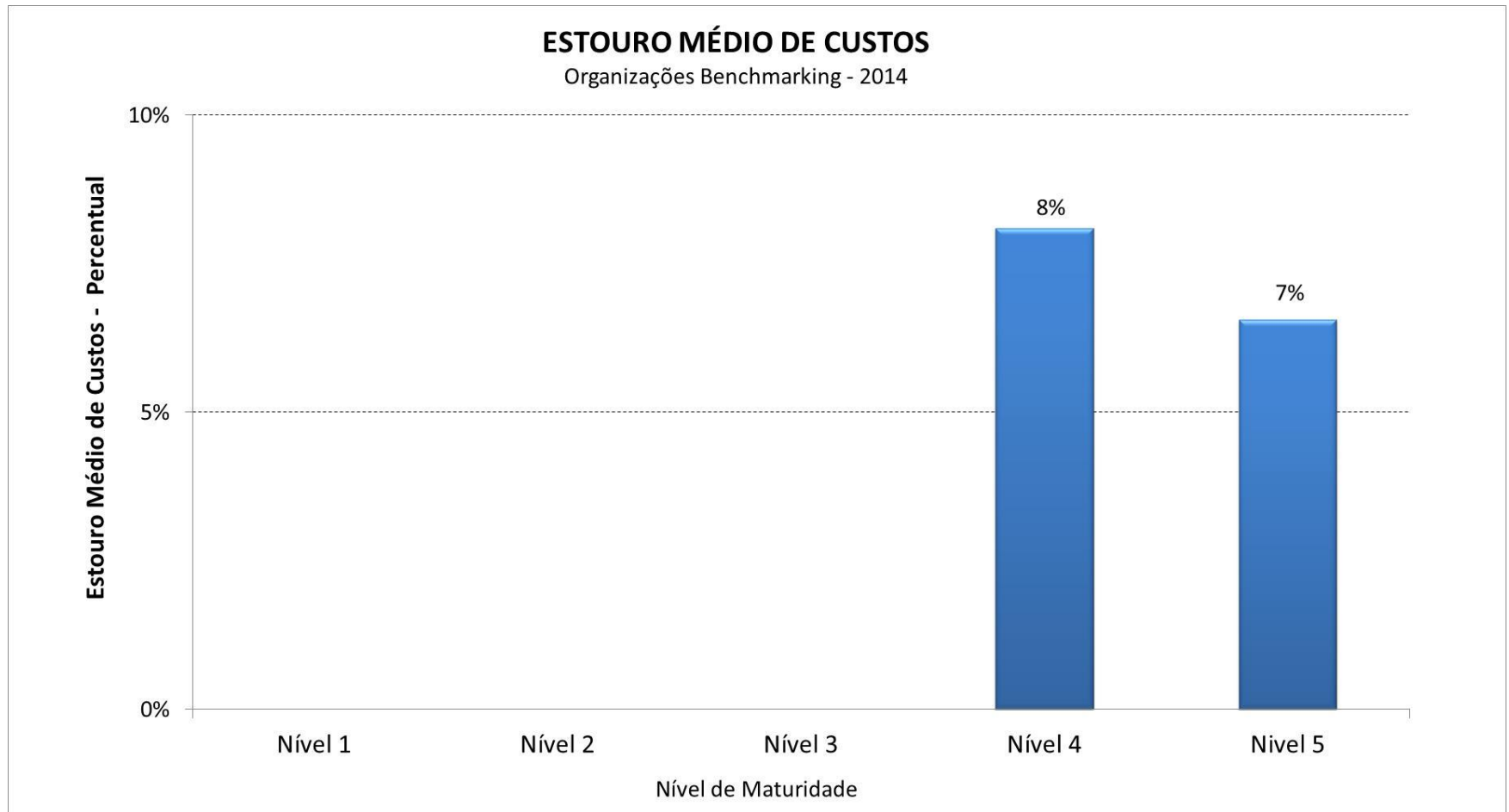
Organizações benchmarking também convivem com atrasos.



Tamanhos das amostras:

Nível 4: 22 / Nível 5: 8

Organizações benchmarking convivem com estouro de custos.

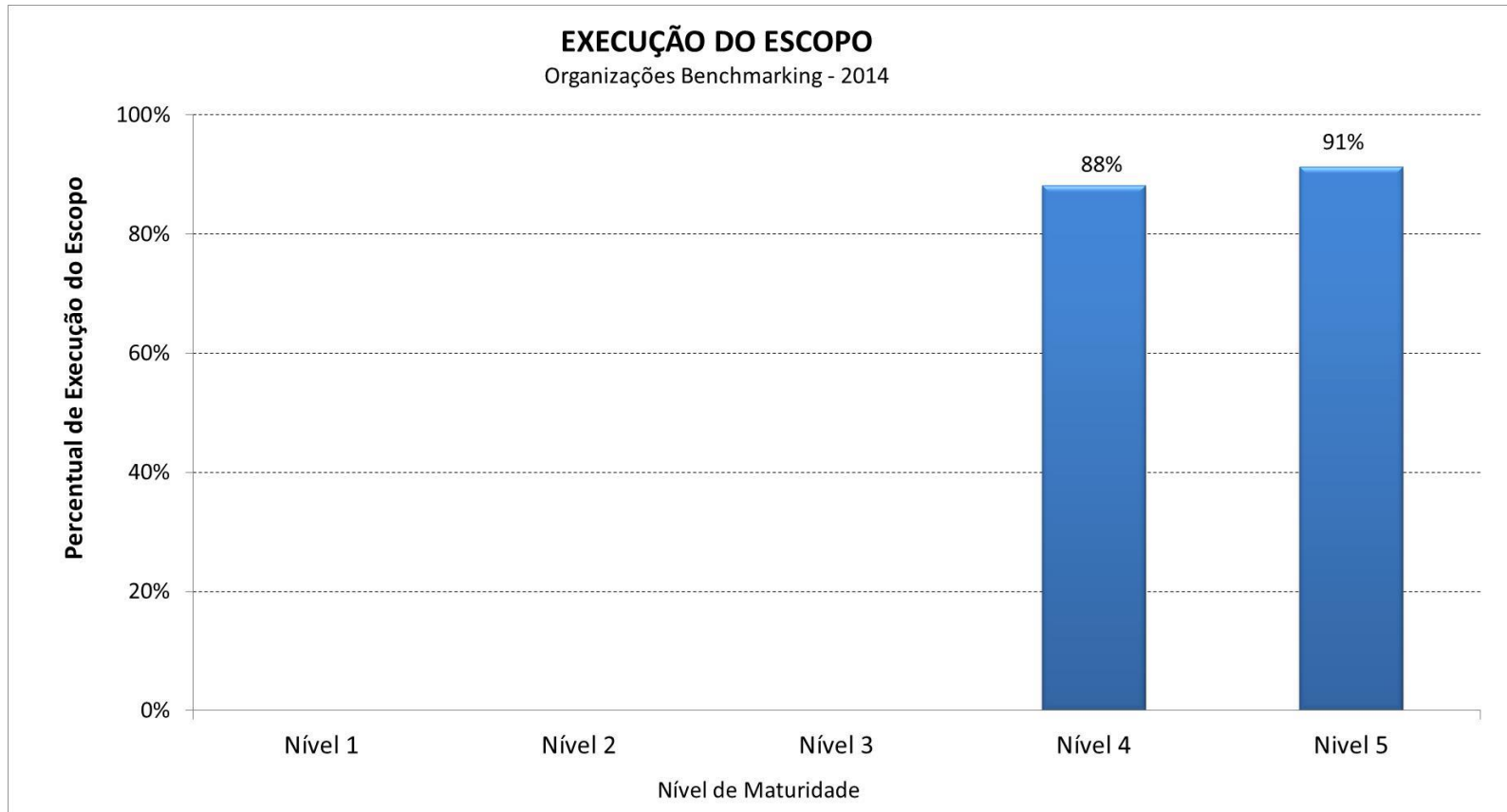


Tamanhos das amostras:

Nível 4: 22 / Nível 5: 8



Organizações benchmarking convivem com dificuldades na execução do escopo.



Tamanhos das amostras:

Nível 4: 22 / Nível 5: 8

# **Resultados por Categoria de Projetos (Modelo Archibald)**

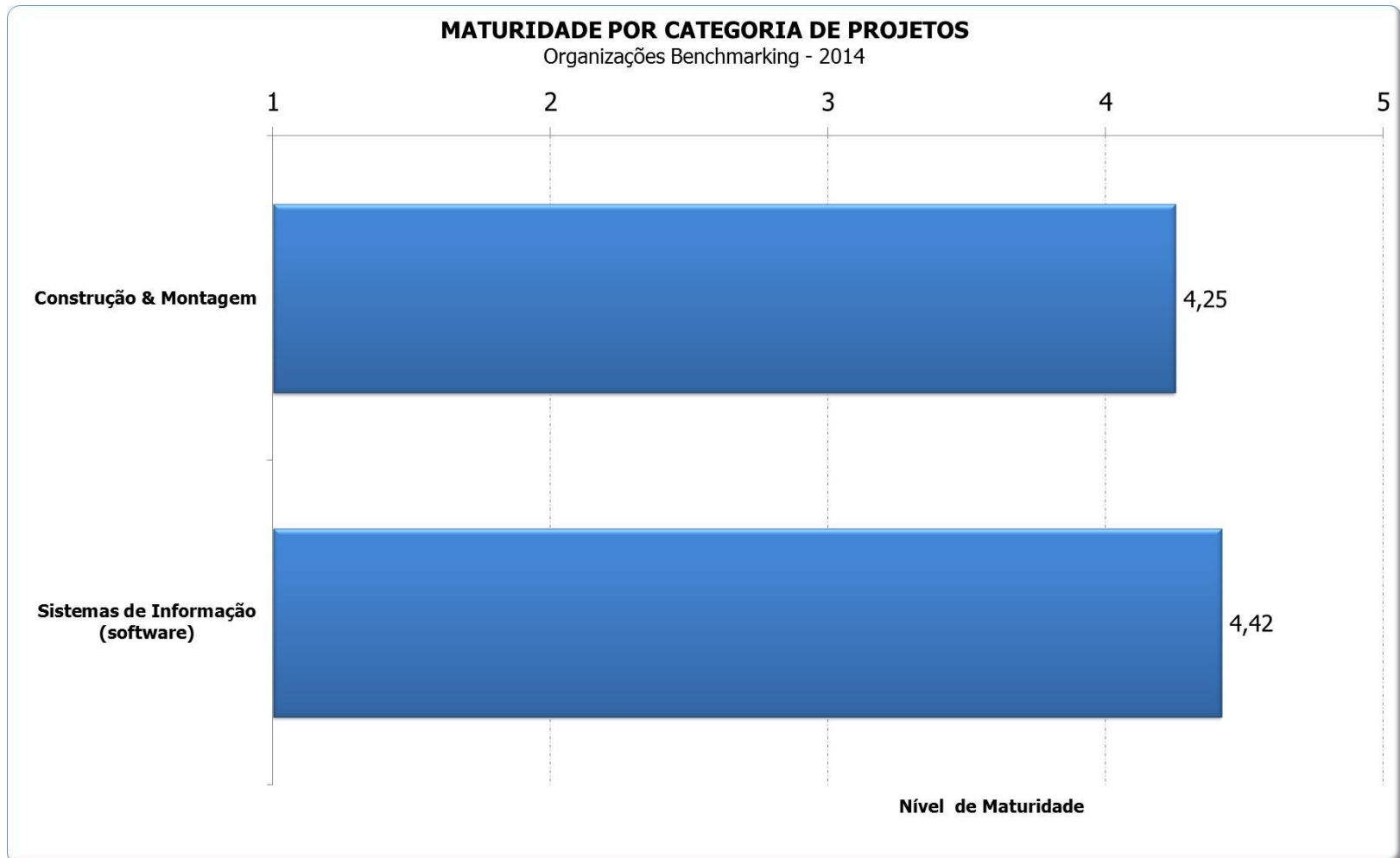
**Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada por categorias de projetos.**

**Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”**

Quase todas as categorias estiveram presentes neste grupamento, com exceção de *Instalação de Equipamentos*, *Desenvolvimento Regional* e *Eventos*.

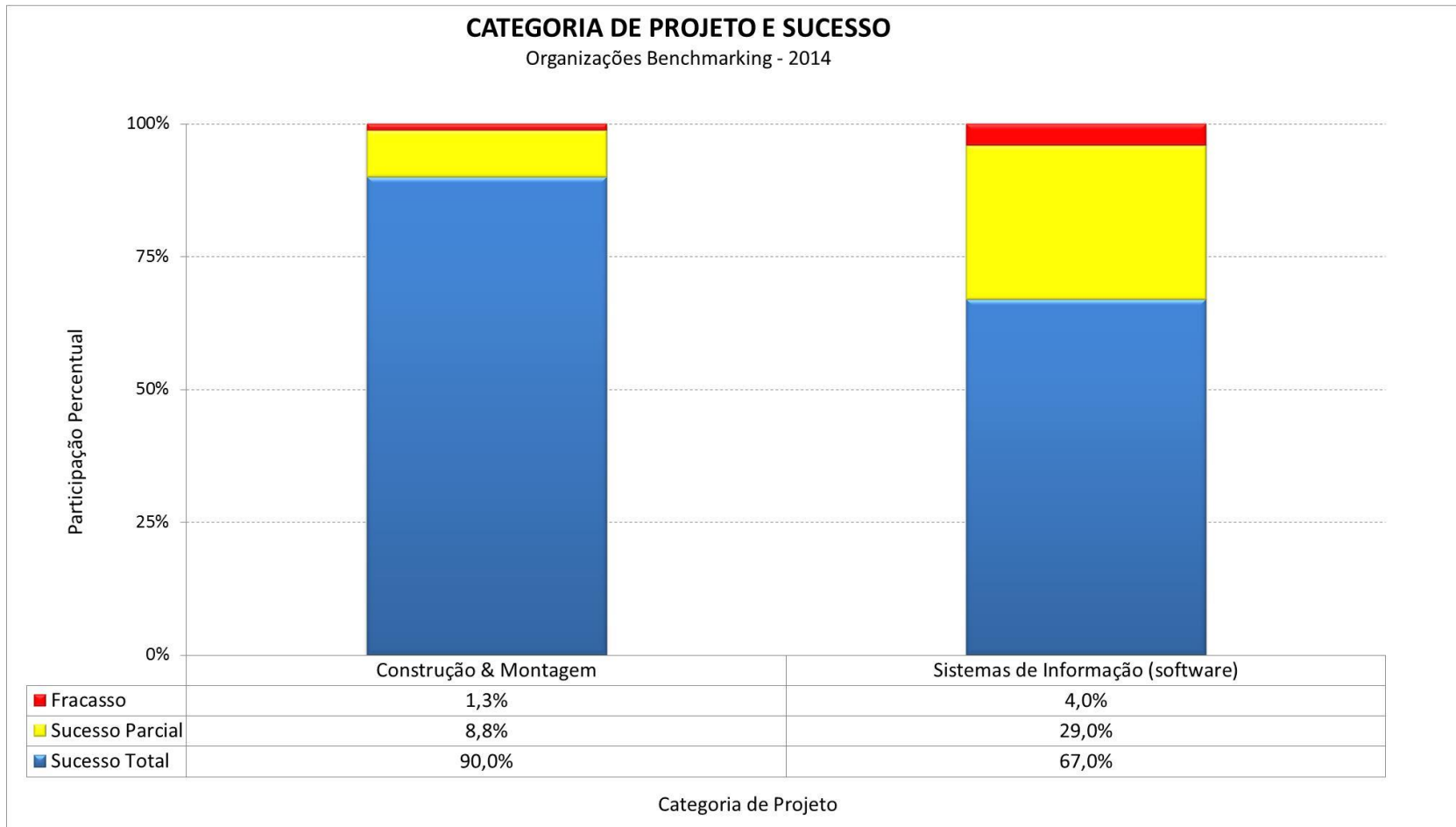
CATEGORIA DE PROJETOS (Modelo Archibald)	# de Respondentes	Percentual
Defesa, Segurança e Aeroespacial	2	6,7%
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	3	10,0%
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	3	10,0%
Construção & Montagem	11	36,7%
Sistemas de Informação (software)	6	20,0%
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	1	3,3%
Pesquisa e Desenvolvimento	1	3,3%
Outras Categorias	2	6,7%
Mídia e Entretenimento	1	3,3%
<b>Total Geral</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

A categoria *Sistemas de Informação (software)* se destaca.

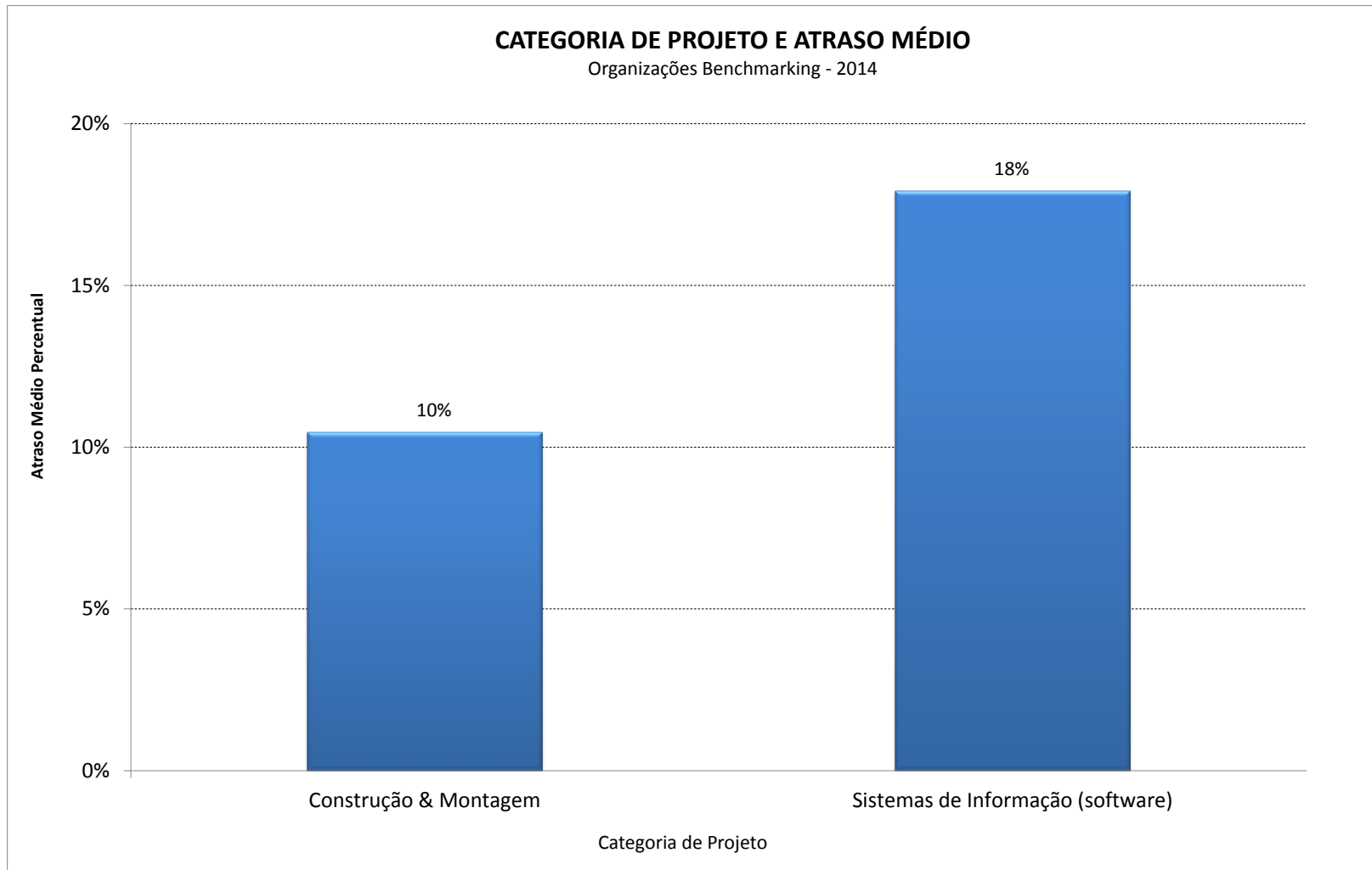


Somente as categorias acima obtiveram mais de 5 participantes.

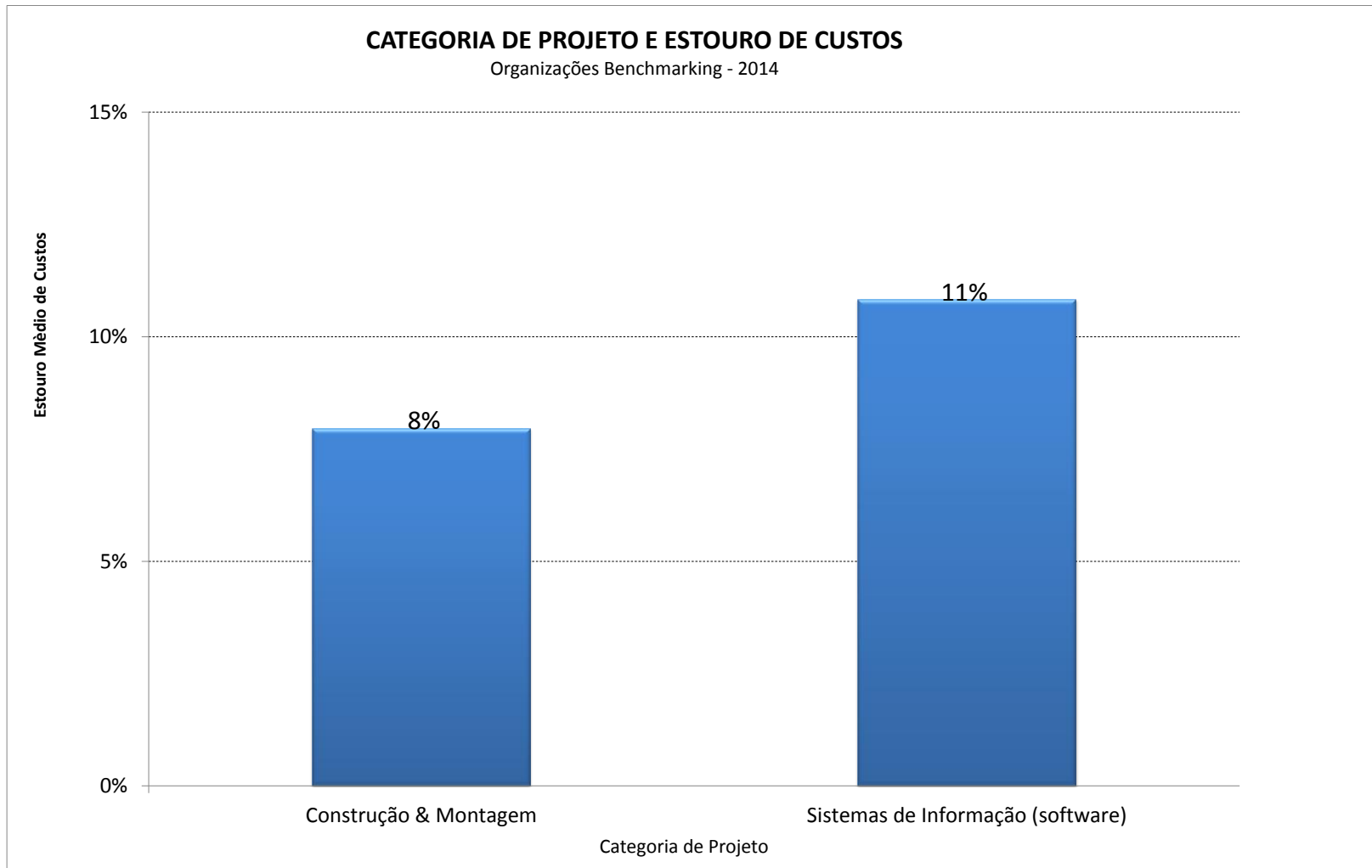
A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



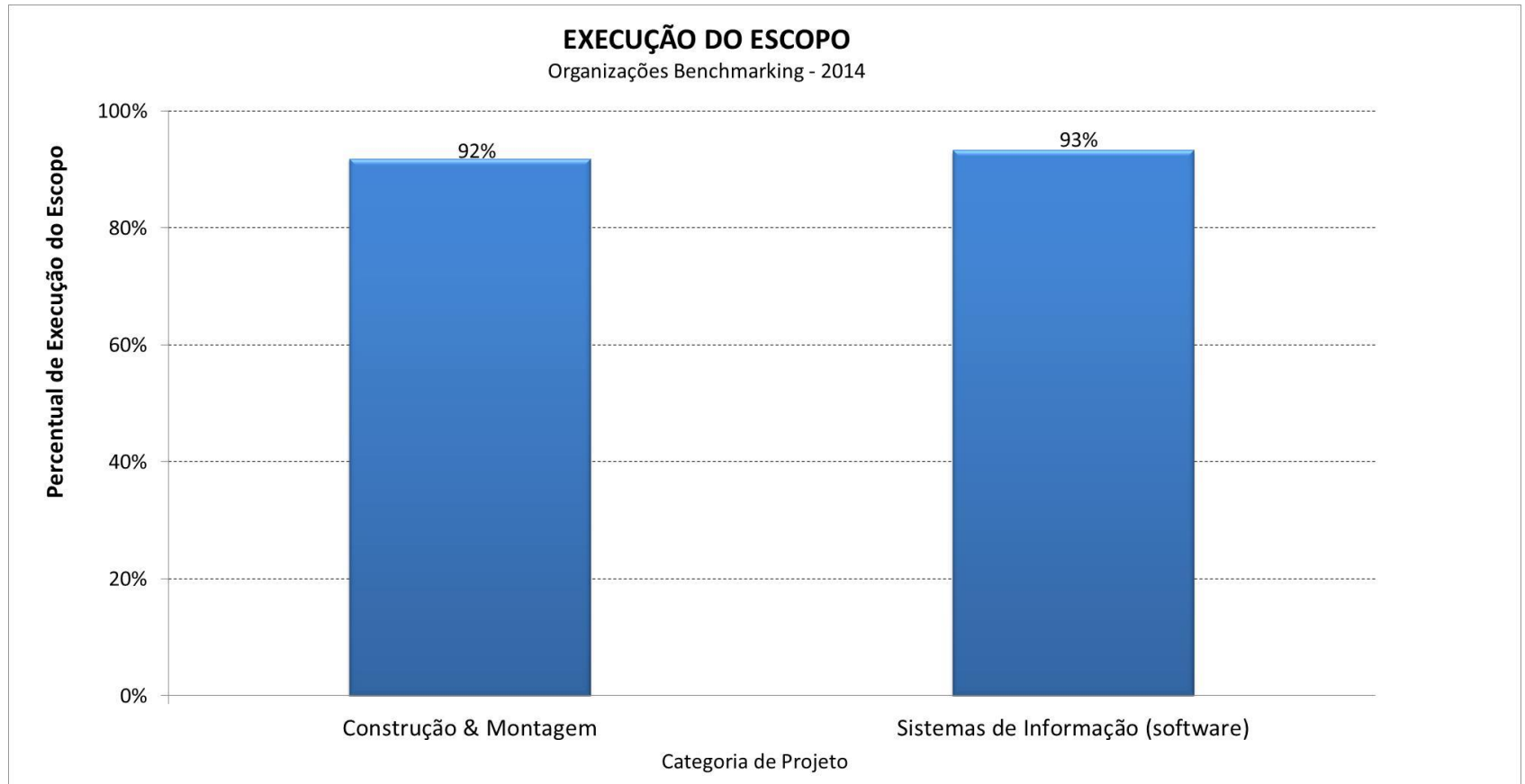
Novamente, a categoria *Construção & Montagem* se destaca.



Mais uma vez, a categoria *Construção & Montagem* se destaca.



Os valores das duas categorias são muito próximos.





# **Resultados por Área de Negócios**

**Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelas áreas de trabalho mostradas no próximo slide.**

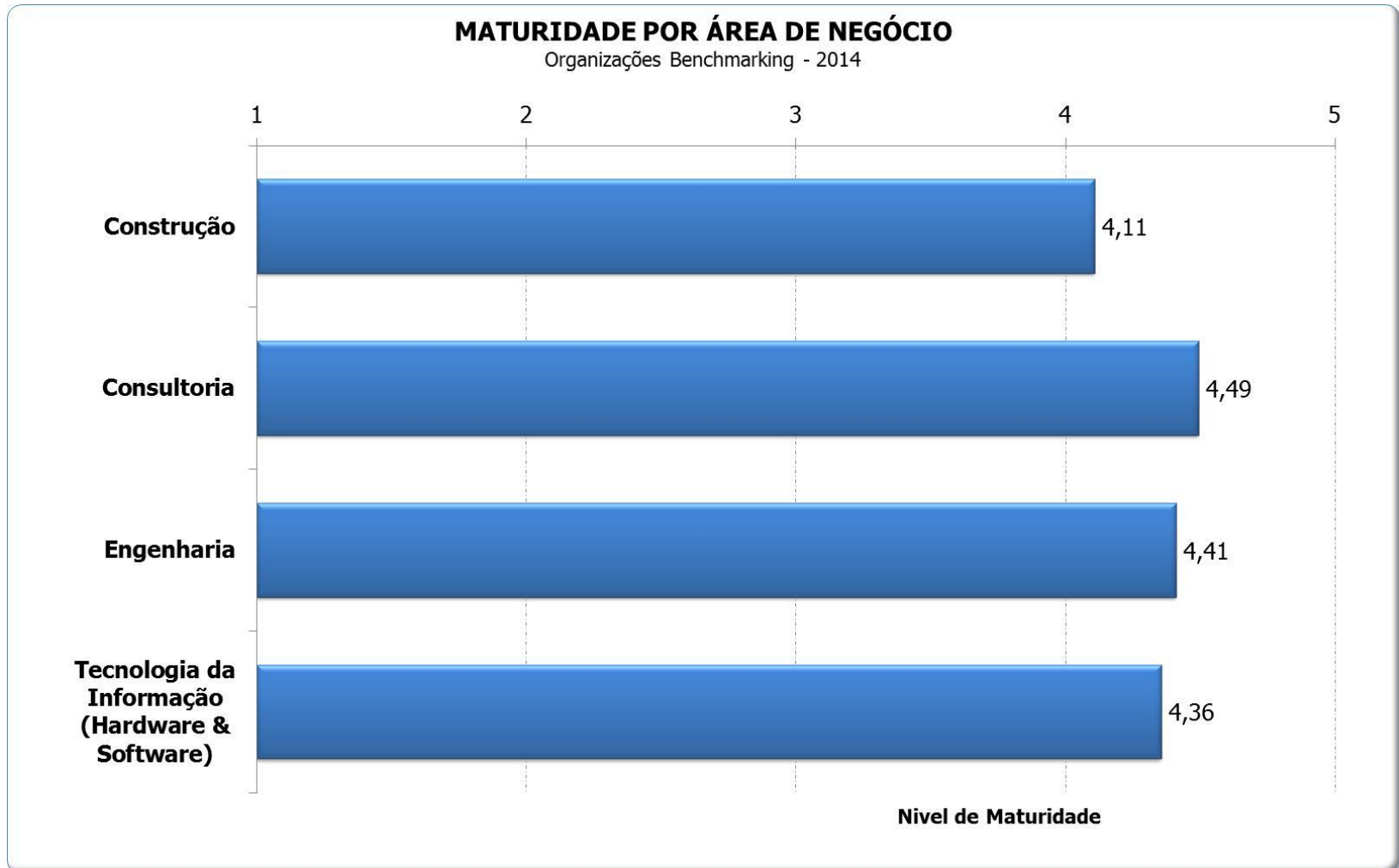
**Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”**

1. Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
2. Alimentação e Bebidas
3. Bancos, Finanças e Seguros
4. Comércio
5. Construção
6. Consultoria
7. Defesa, Segurança e Aeroespacial
8. Distribuição (Água, Gás)
9. Educação
10. Eletroeletrônicos
11. Engenharia
12. Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)
13. Equipamentos
14. Farmacêutica
15. Indústria Extrativa (Mineração, etc.)
16. Metalurgia e Siderurgia
17. Papel e Celulose
18. Petróleo, Óleo e Gás
19. Química
20. Refratários, Cerâmicos e Vidros
21. Saúde
22. Tecnologia da Informação (Hardware & software)
23. Telecomunicações
24. Têxtil
25. Transportes, Armazenagem e Serviços & logística
26. Turismo & Esportes
27. Veículos e Peças
28. Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos
29. Outras Áreas

As áreas abaixo estiveram presentes neste grupamento. Destaque para consultoria.

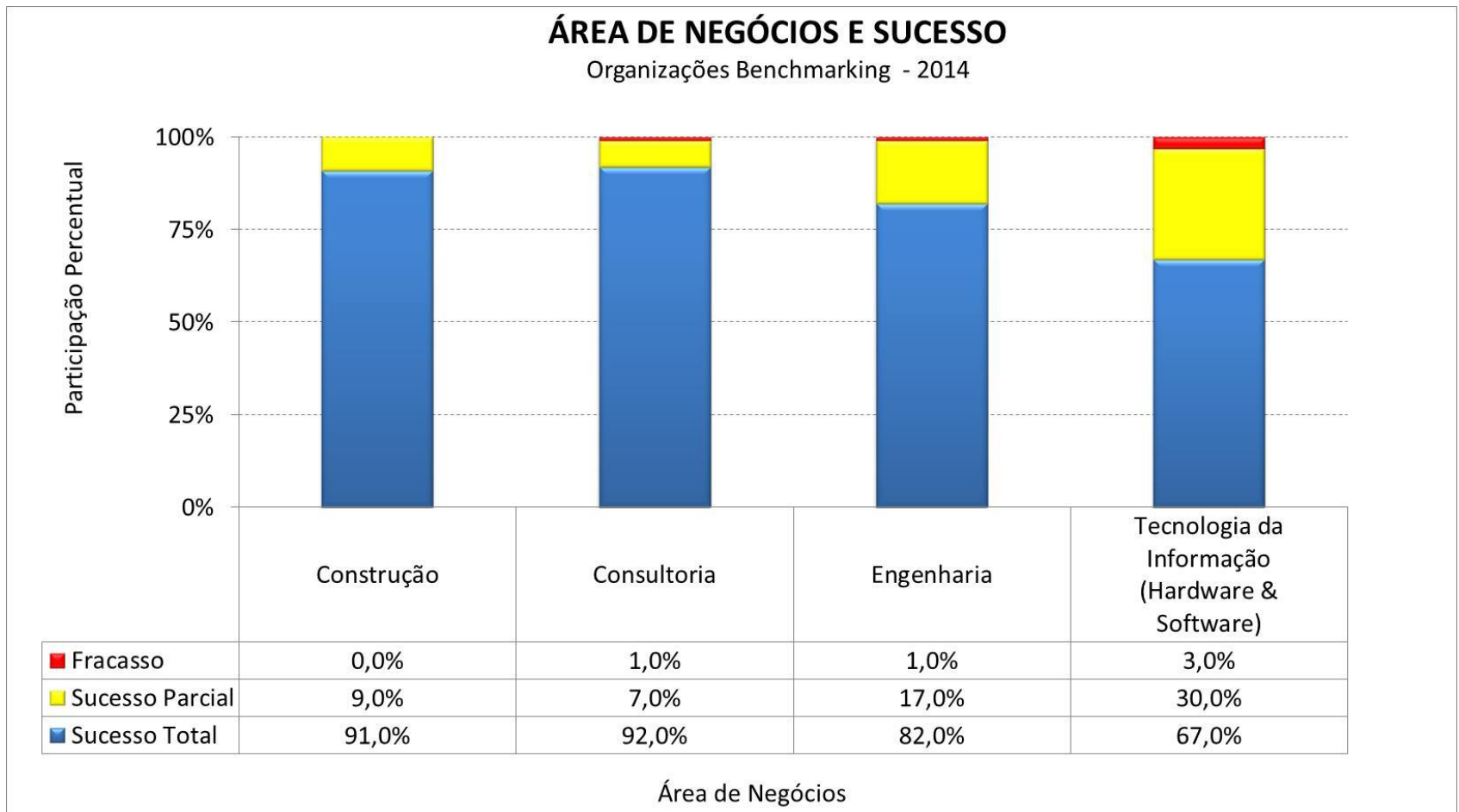
RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual
Comércio	1	3,3%
Construção	6	20,0%
Consultoria	7	23,3%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	1	3,3%
Educação	1	3,3%
Engenharia	6	20,0%
Farmacêutica	1	3,3%
Saúde	1	3,3%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	5	16,7%
Equipamentos & Maquinas: Construção e/ou Montagem	1	3,3%
<b>Total Geral</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

Destaque para *Consultoria*.

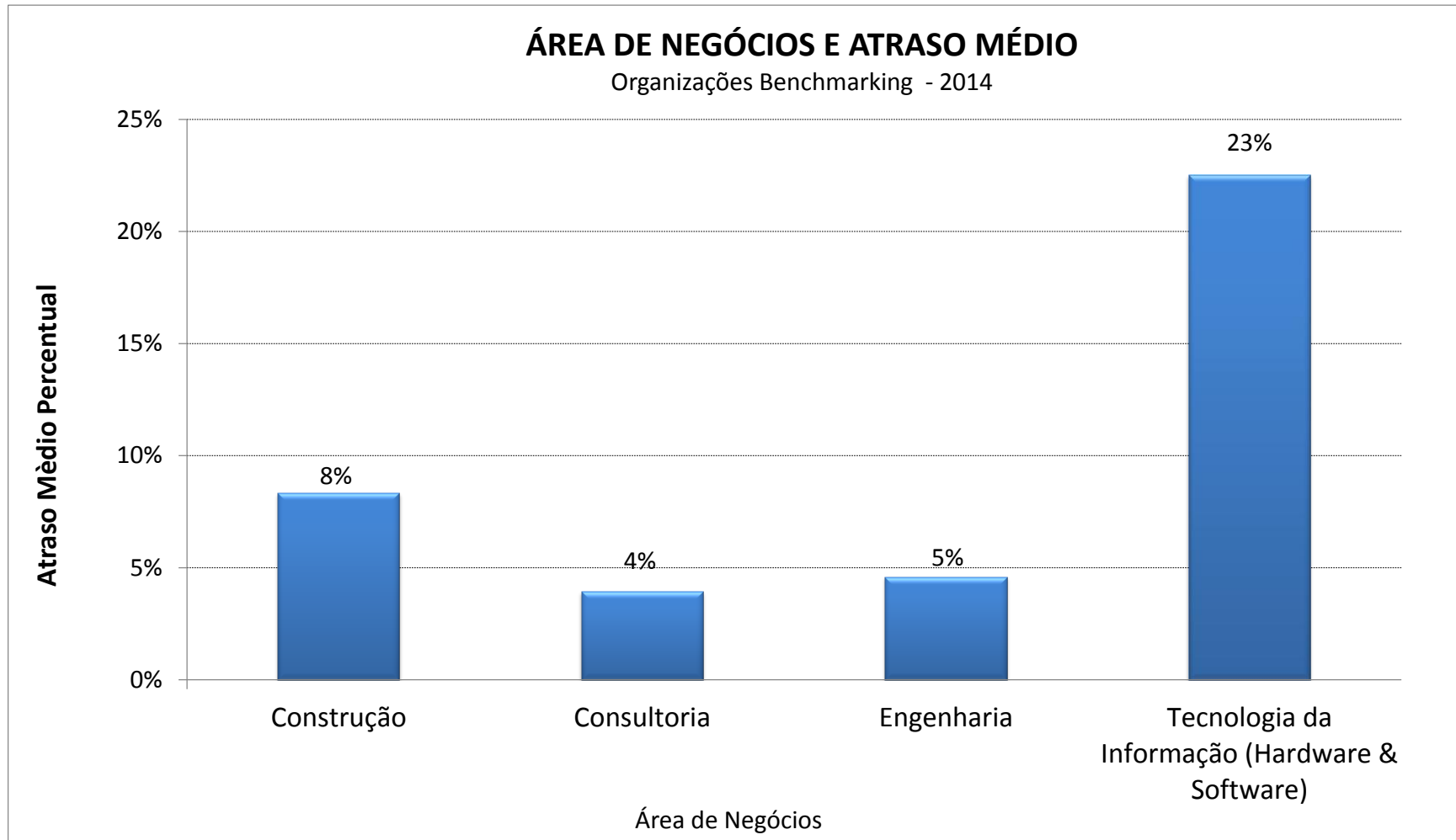


Somente os grupos acima obtiveram mais de 5 participantes.

Aqui, os destaques são a mesma *Construção* e a *Consultoria*.



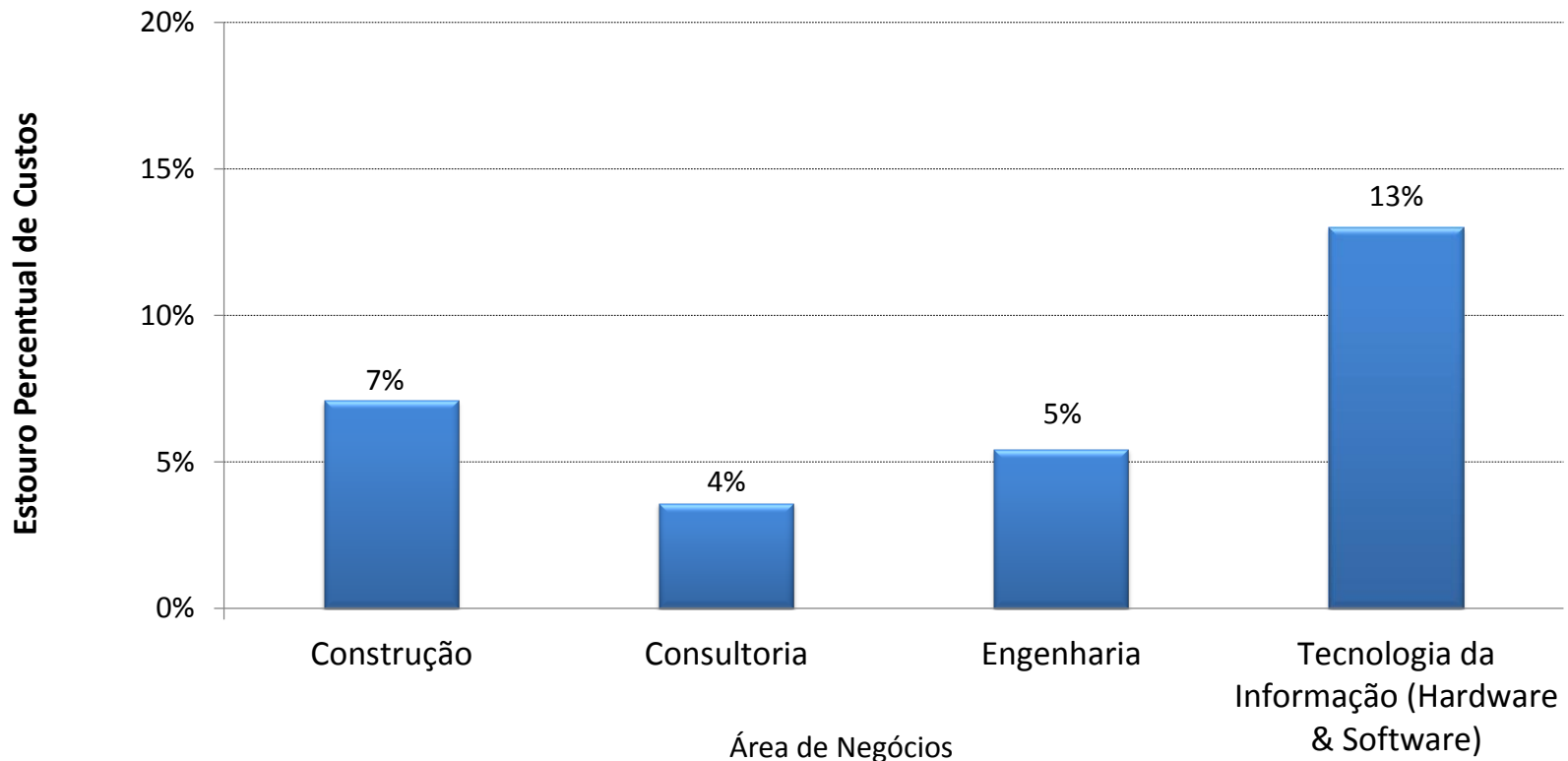
Já neste caso, o destaque é *Consultoria*.



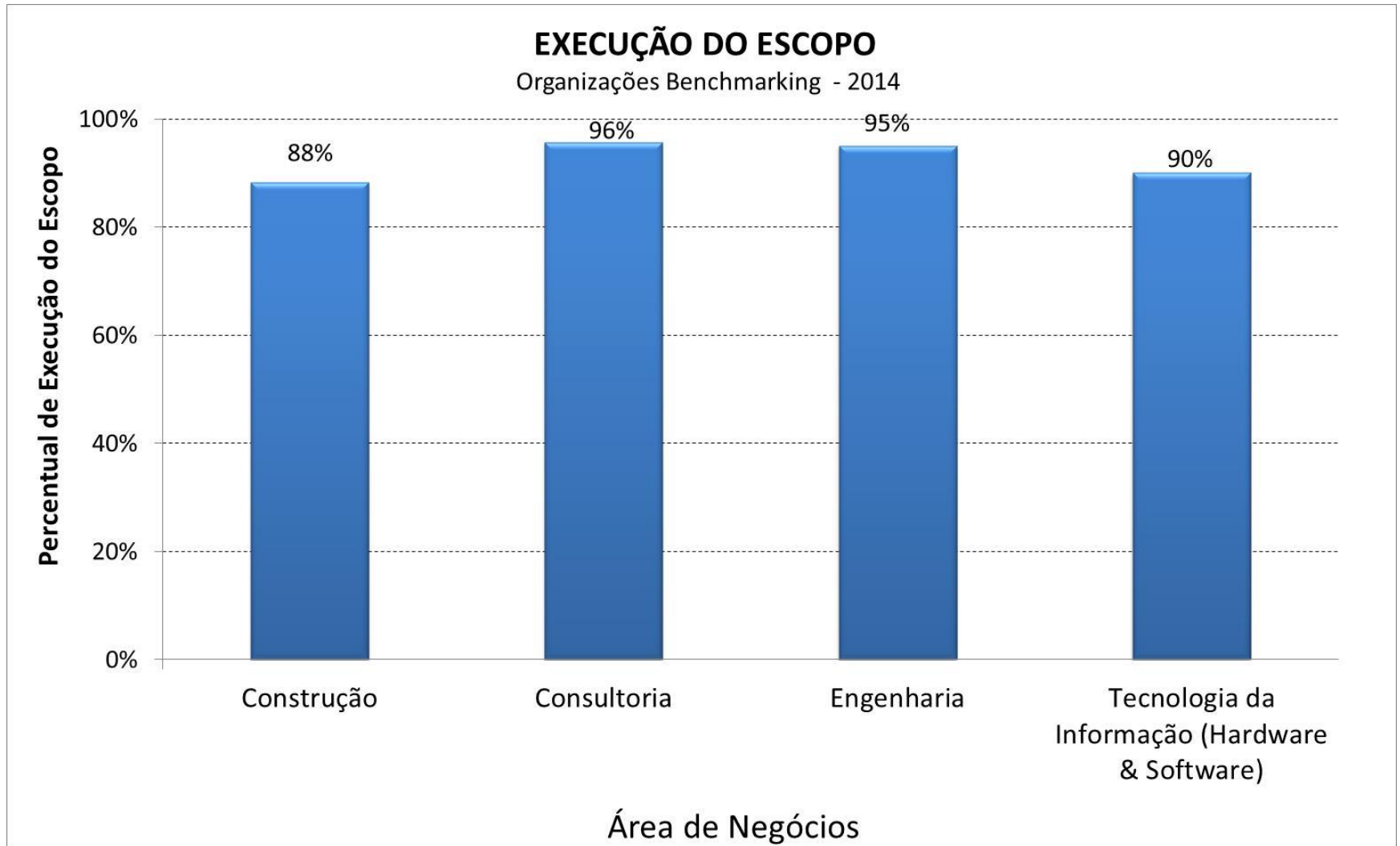
Novamente, destaque para *Consultoria*.

## ÁREA DE NEGÓCIOS E ESTOURO DE CUSTOS

Organizações Benchmarking - 2014



Outra vez, destaque para *Consultoria*.





# **Resultados por Tamanho da Organização**

**Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelos tamanhos de organizações mostrados no próximo slide.**

**Utilizou-se para identificar o tamanho da organização o valor para Faturamento ou para Orçamento.**

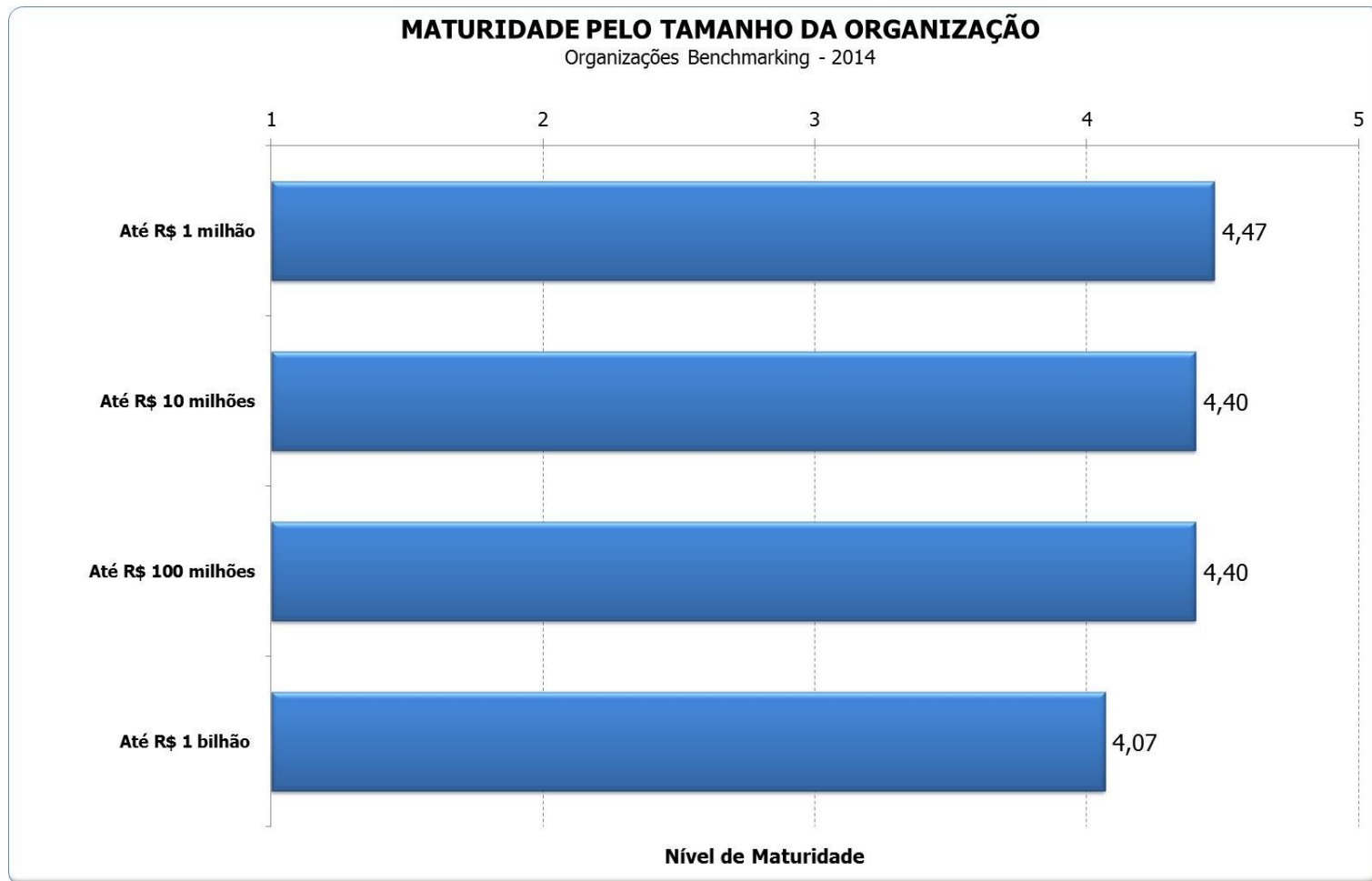
**Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”**

Para identificar o tamanho da organização foi utilizado o valor fornecido para FATURAMENTO. São os seguintes:

<b>Faturamento ou Orçamento Anual</b>	<b># Respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Até R\$ 1 milhão	6	20,0%
Até R\$ 10 milhões	8	26,7%
Até R\$ 100 milhões	8	26,7%
Até R\$ 1 bilhão	5	13,8%
Até R\$ 10 bilhões	2	18,5%
Até R\$ 100 bilhões	1	4,6%
Acima de R\$ 100 bilhões	0	0,0%

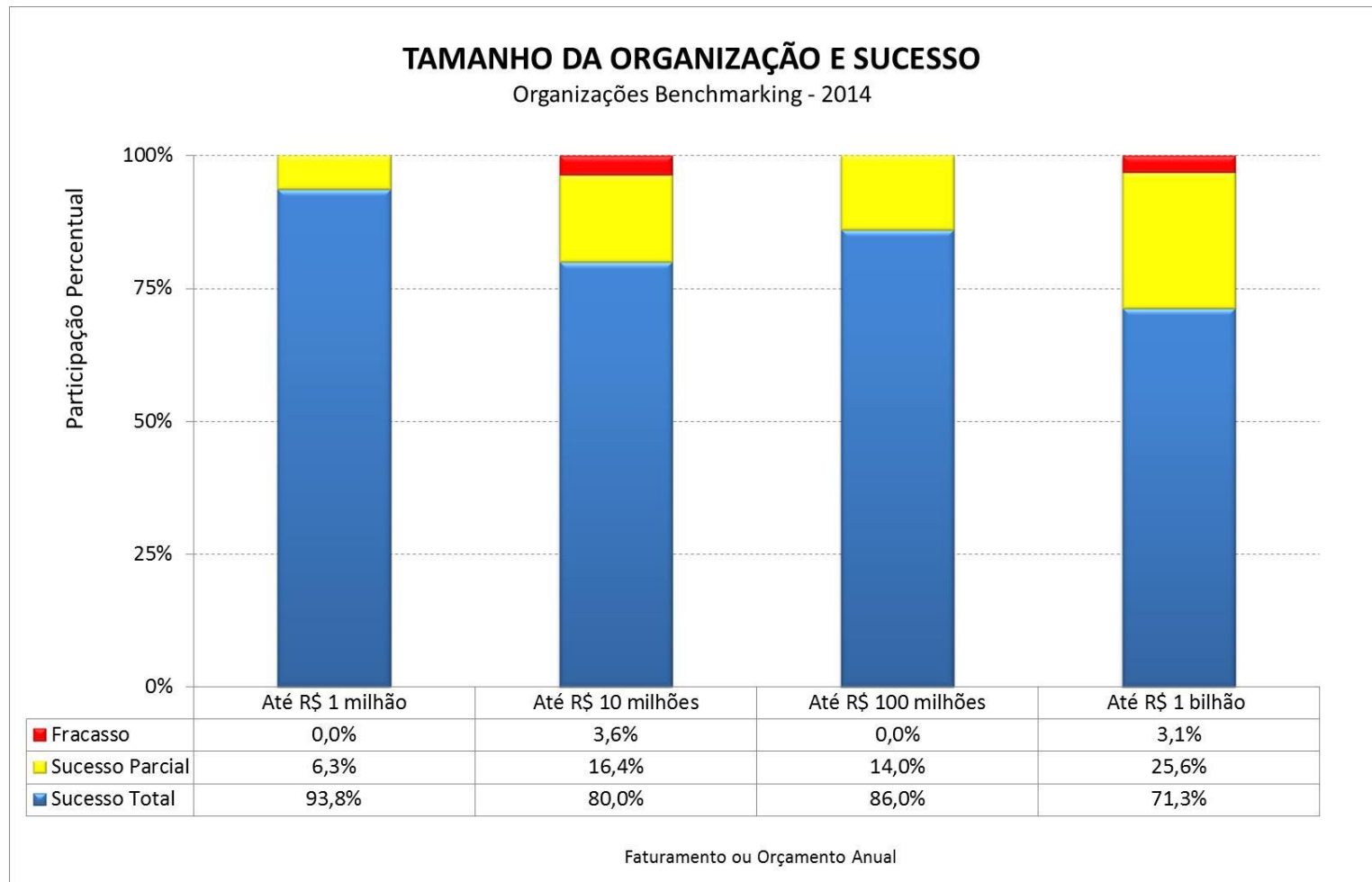
Observamos forte presença de organizações que faturam até R\$ 100 milhões (74%).

Destaque para pequenas empresas (faturamento abaixo de 1 milhão).

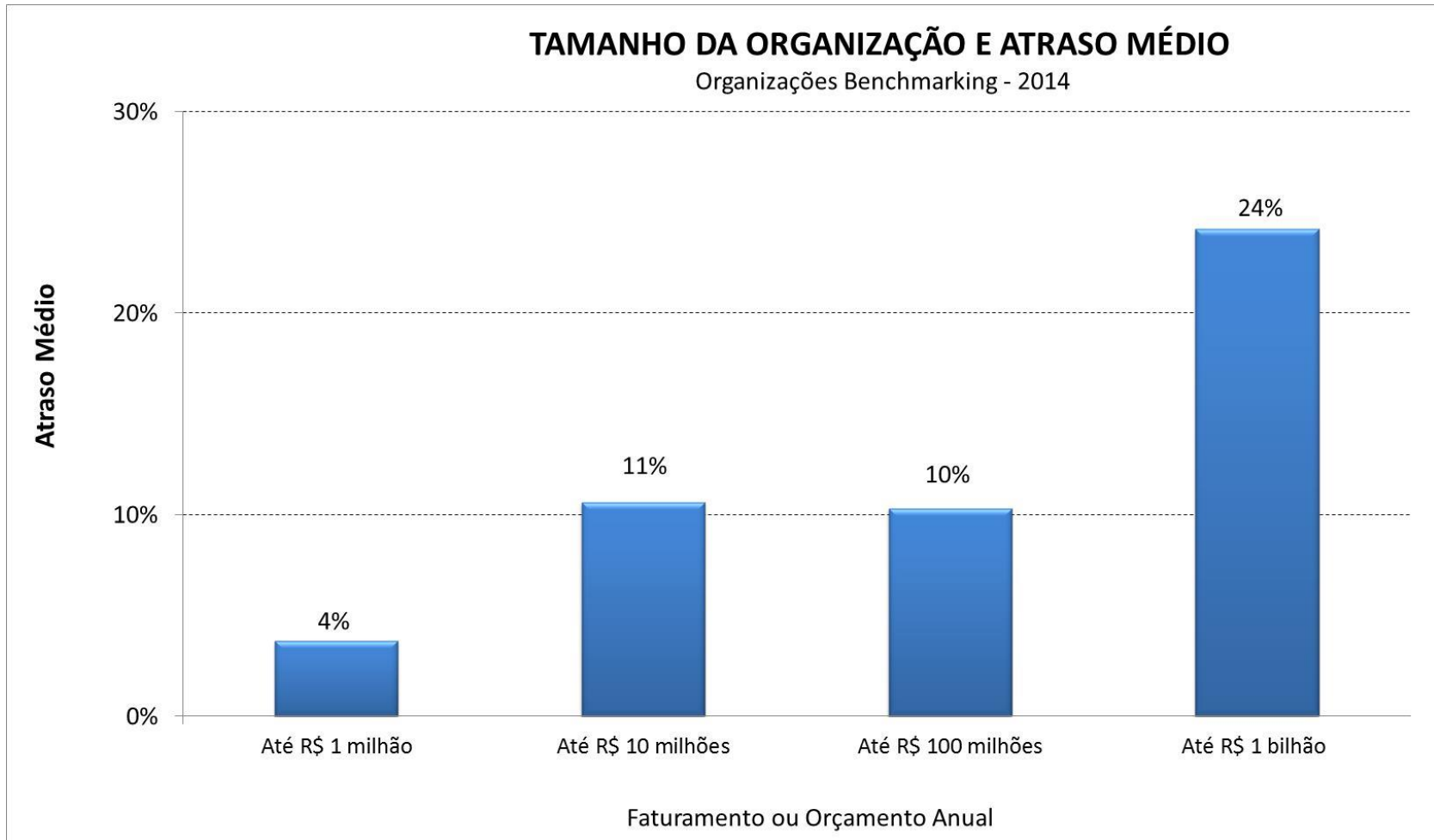


Somente os grupos acima obtiveram mais de 5 participantes.

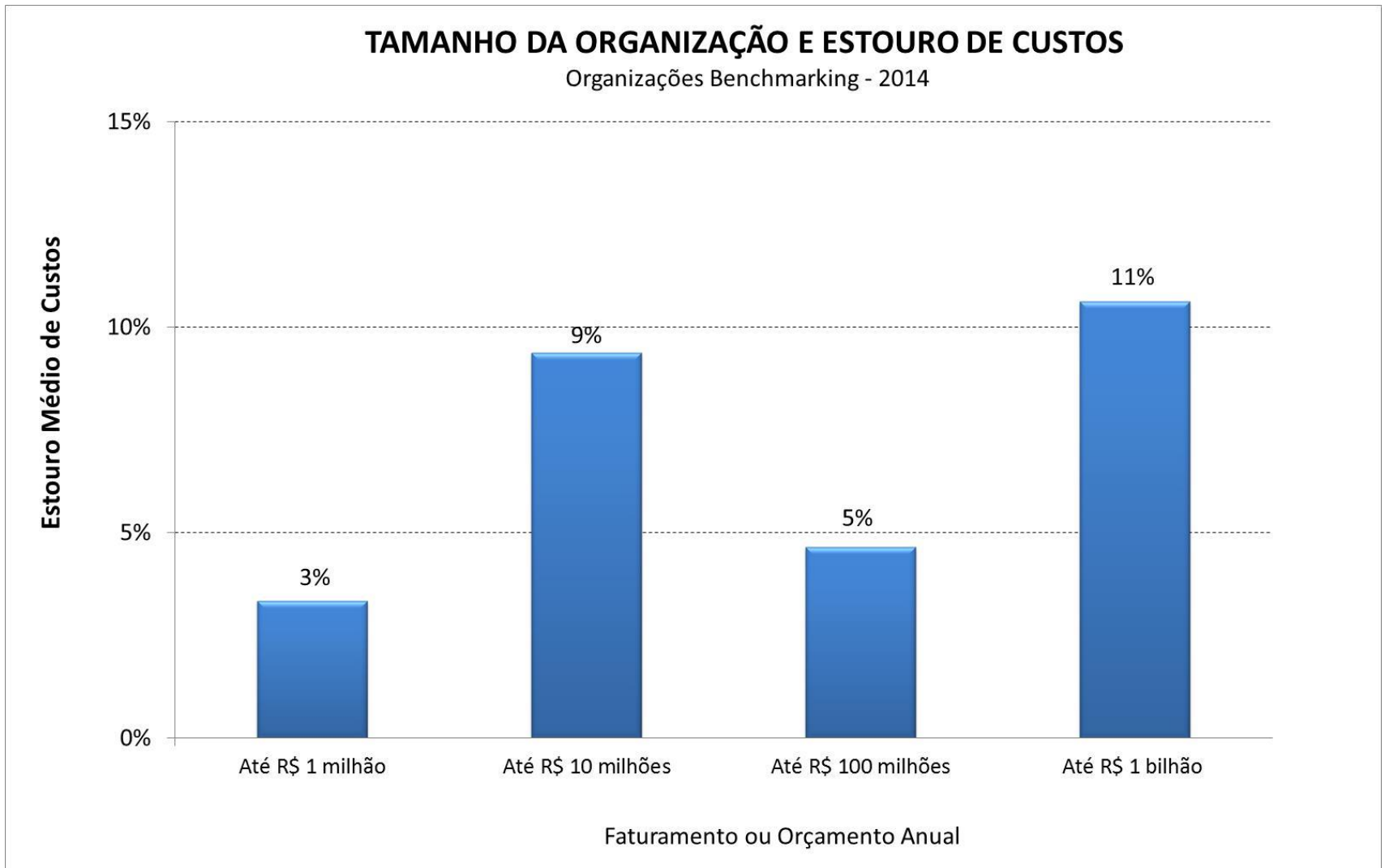
Característica comum: índice de fracasso muito baixo.



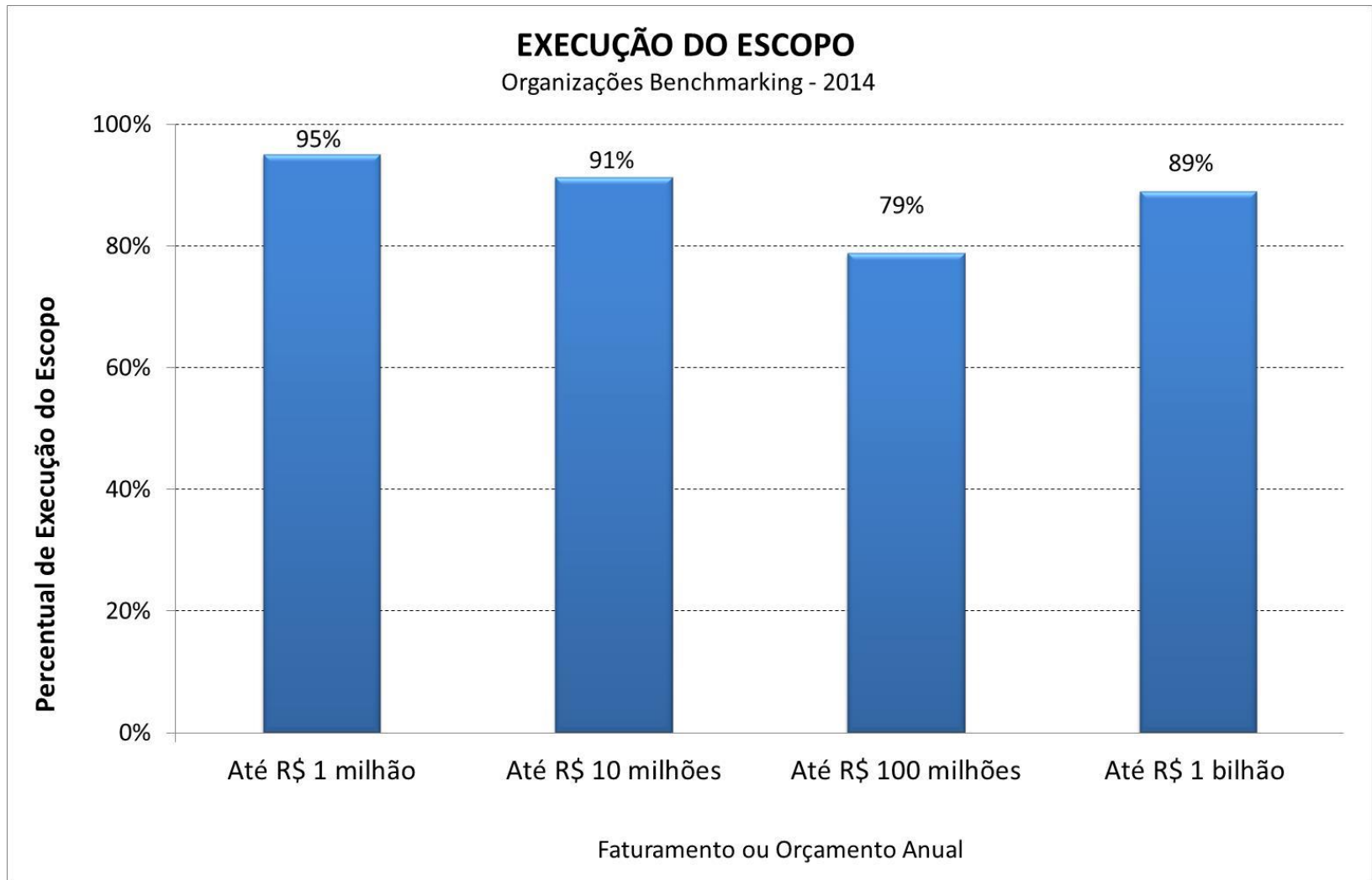
Organizações pequenas tem menor valor para atraso.



Organizações pequenas tem menor valor para estouro de custos.



Destaque para as organizações pequenas.



# **Resultados por Estados Brasileiros.**

**Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelos Estados Brasileiros.**

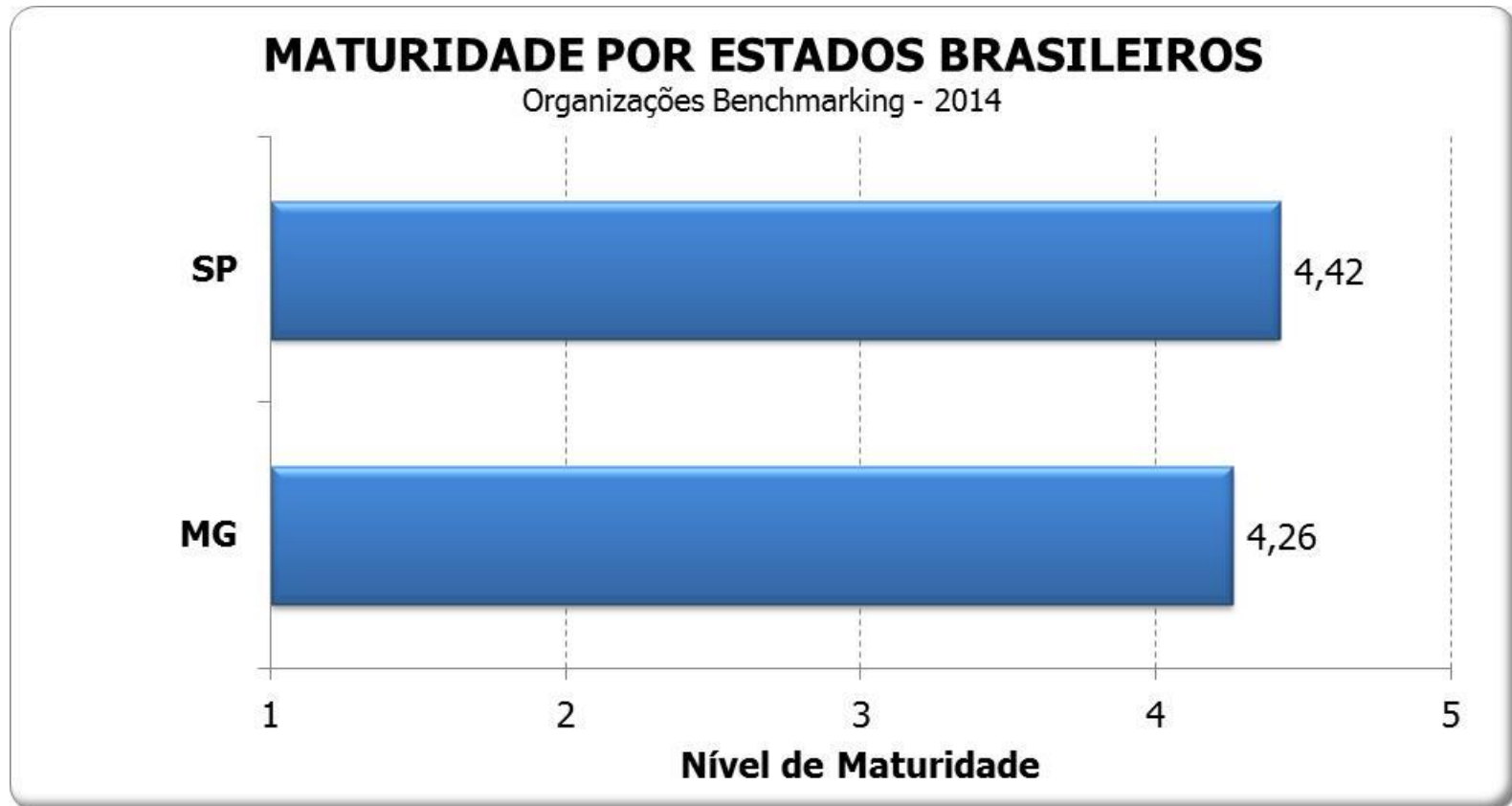
**Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”**



Destaque para SP.

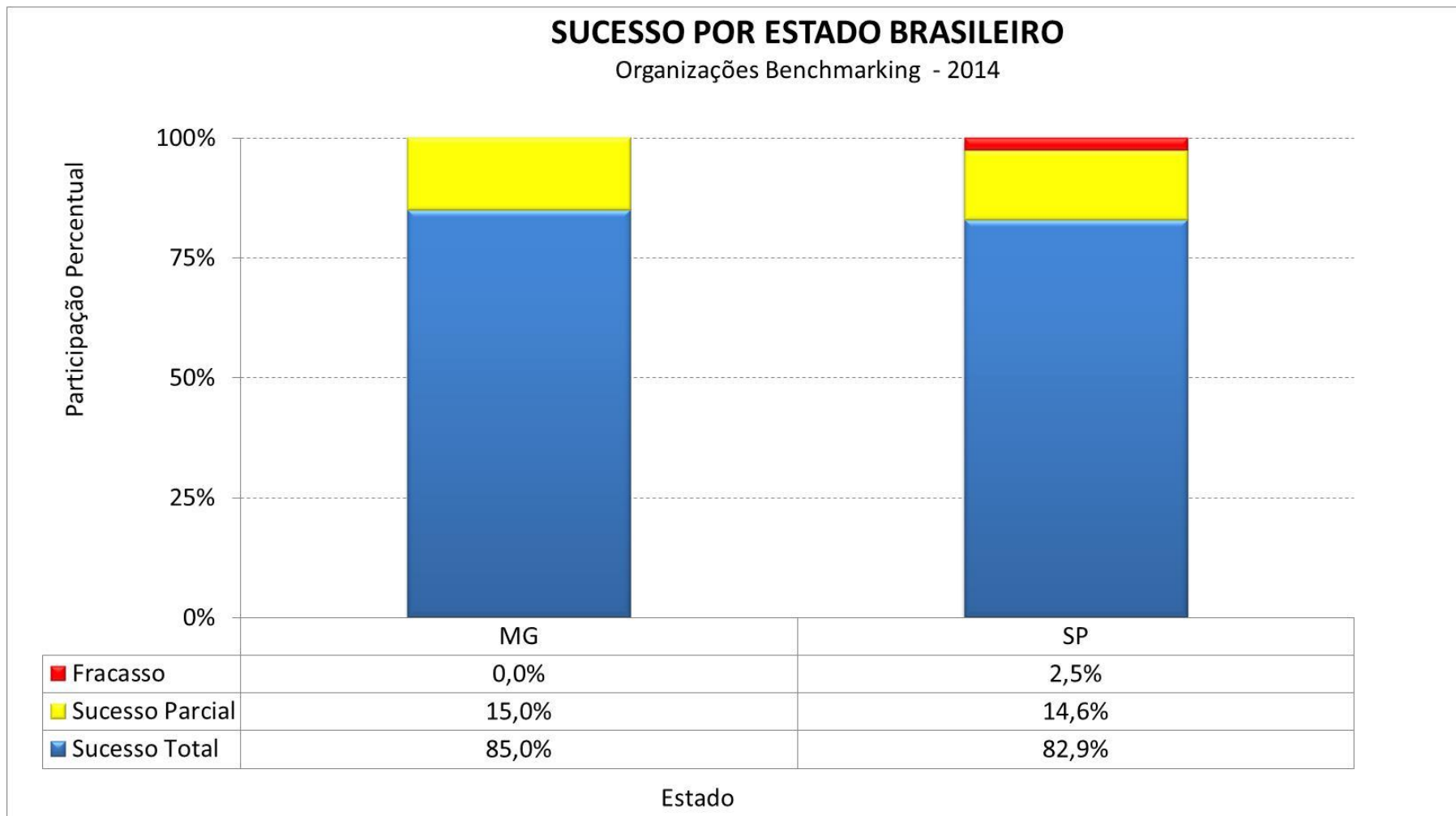
ESTADO 	# de Respondentes	Percentual
CE	2	6,7%
DF	3	10,0%
ES	1	3,3%
MG	6	20,0%
RS	3	10,0%
SC	1	3,3%
SE	1	3,3%
SP	13	43,3%
<b>Total Geral</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>

Destaque para SP.

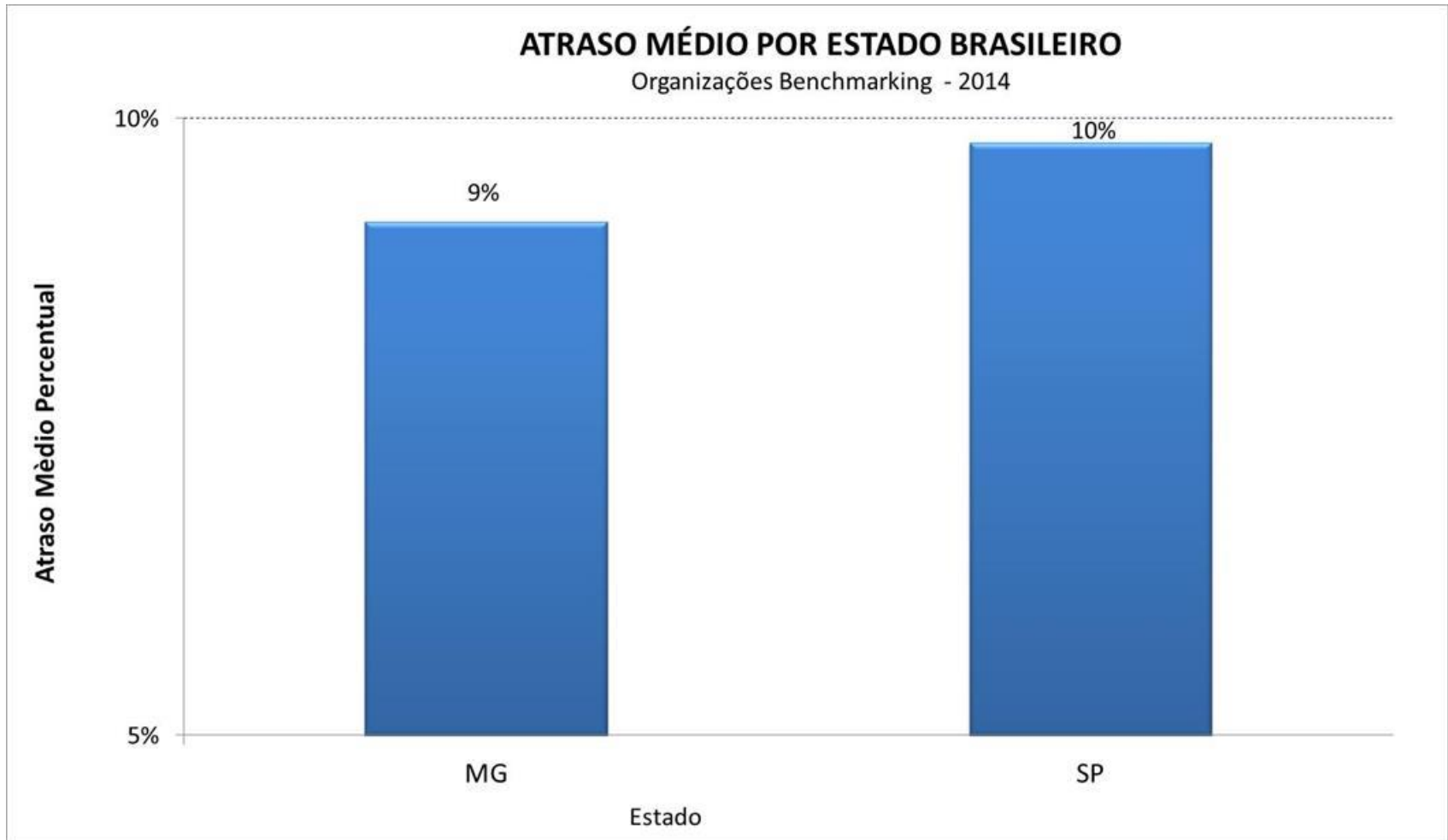


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

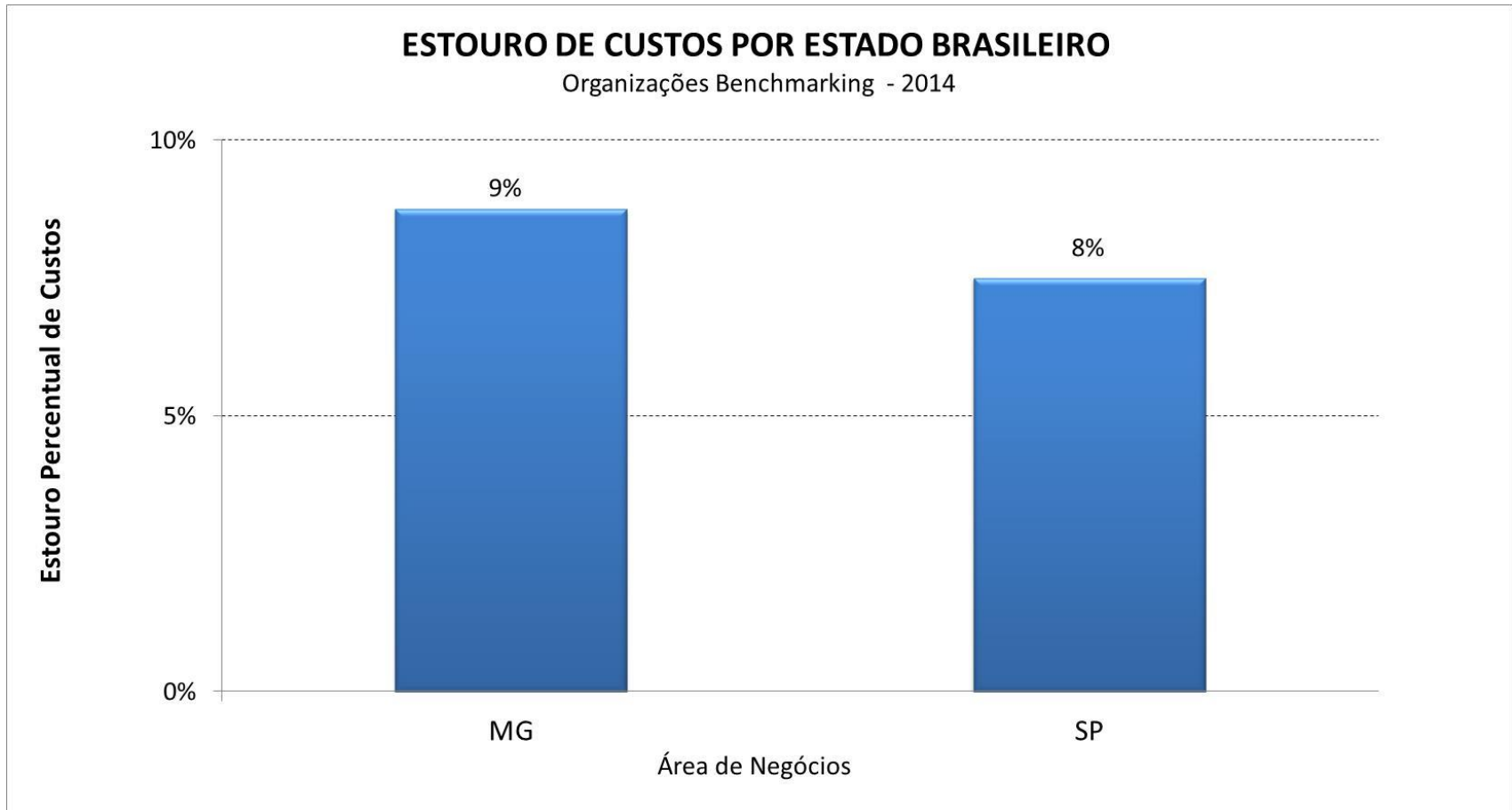
No que se refere à sucesso o destaque é MG.



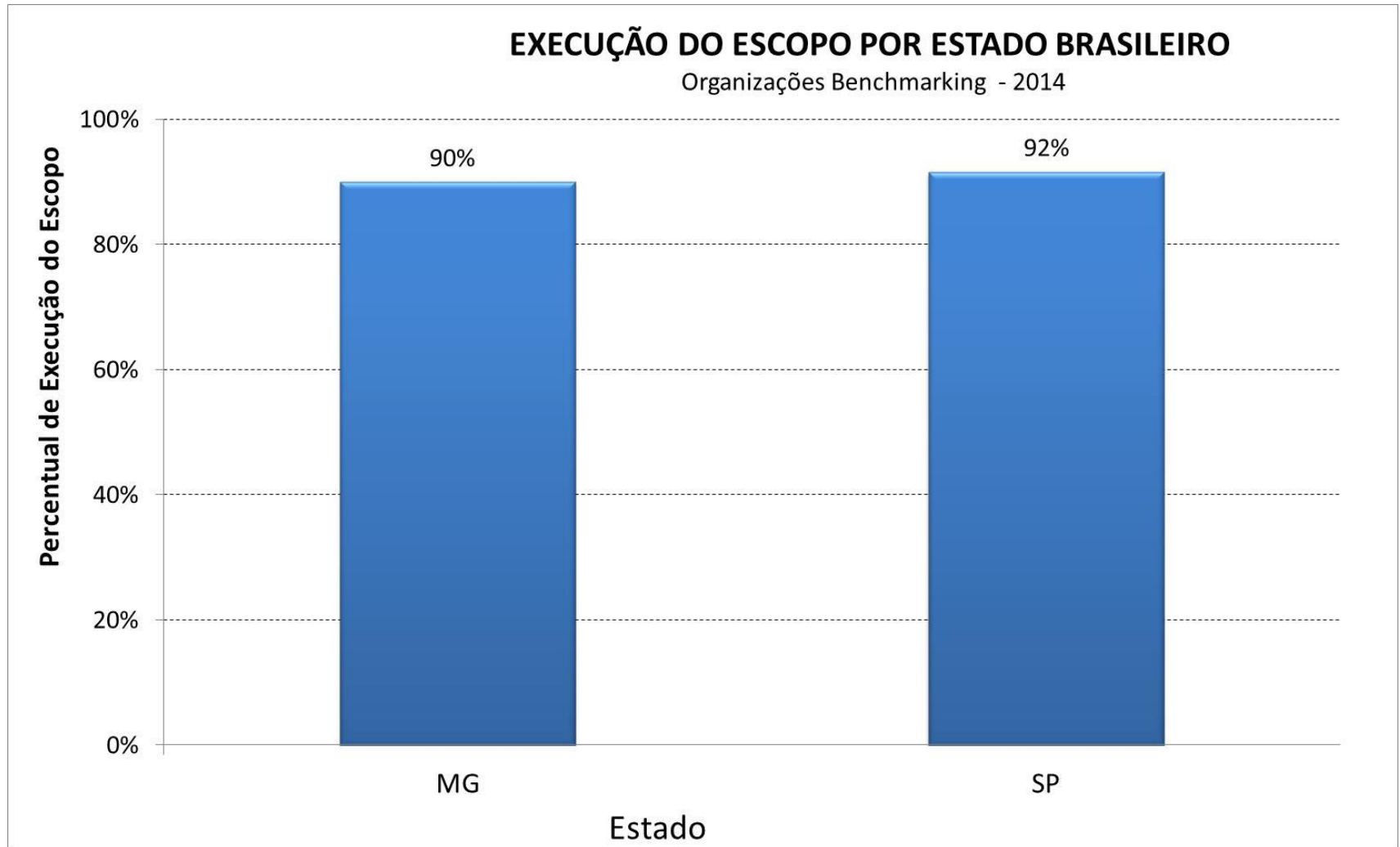
Os dois estados apresentam valores muito próximos.



Mias uma vez, os dois estados apresentam valores muito próximos.



Novamente, aparecem valores muito próximos.



# **Equipe que desenvolveu este trabalho**



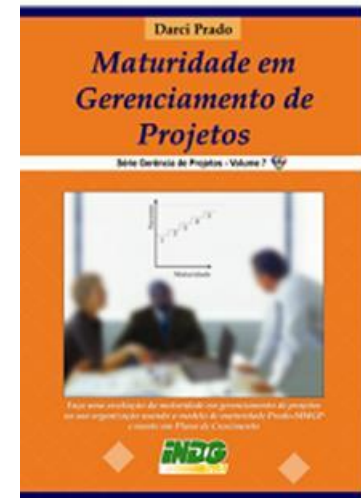
## Russel D. Archibald

- 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







**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.



**Manuel Carvalho da Silva Neto** é Professor Convidado da Fundação Dom Cabral e Consultor nas áreas de Gerenciamento de Projetos, Gestão por Processos e Desdobramento da Estratégia. É Mestre em Administração pelo CEPEAD – UFMG e possui Certificação PMP. Obteve ainda os títulos de especialista em Engenharia Econômica (INEA/EEUFMG) e Administração Financeira (FJP) e é graduado em Engenharia Mecânica pela UFMG. Possui experiência de 46 anos de mercado, dos quais 40 em Projetos. Já participou ou dirigiu mais de 300 projetos de grande e médio porte em empresas privadas e estatais e em órgãos públicos. Foi subsecretário de Planejamento e Orçamento do Estado de Minas Gerais de 2007 a 2008.

## **COMITÊ**

Russell Archibald, Darci Prado, Bruno Machado, Carlos E. Andrade, Fernando Ladeira, Ilso José de Oliveira, José Ricardo Miglioli, Manuel Carvalho Neto, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

## **COORDENAÇÃO GERAL**

Darci Prado

## **DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SITE**

Organização Geral do Site: Warlei Oliveira e Carlos E. Andrade

Língua Portuguesa: Darci Prado

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

Língua Italiana: Lucas Pinheiro José Miglioli e equipe italiana

Língua Espanhola: Jose Luiz Oliva Posada, Maria Eugenia, Dulce Morales, Gerardo Mendoza, Lucas Pinheiro Neto e Igor Nehmy Malta.

## **BANCO DE DADOS**

Carlos E. Andrade

## **TRATAMENTO DE DADOS**

Bruno Machado

## **DIVULGAÇÃO**

Parceria com diversas entidade e formadores de opinião

# Agradecimentos

- Apoio:



- Divulgação:

- Organizações e Associações:

- CBIC: Todas as filiadadas (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), Mauro Sotille (PMI) e Sérgio Marangoni (PMI)

# FIM