

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório 2014:

“Desenvolvimento de Novos Produtos e Pesquisa & Desenvolvimento”

Parte A: Indicadores

Fevereiro/2015

Organizado por:

Darci Prado e Fernando Ladeira

Estamos apresentando os resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2014. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site 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 – **DNP e P&D** (ou seja, inclui as categorias de projetos *Desenvolvimento de Novos Produtos e Pesquisa e Desenvolvimento*) - contém a análise dos dados fornecidos por **56** profissionais de **empresas privadas** do Brasil. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **952** projetos.

Este documento constitui a Parte A do relatório. As duas outras partes são:

- Perfil dos Participantes
- Governança

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,58** para o grupamento **DNP e P&D**. Este valor pode ser admitido como bom se considerarmos que o assunto GP ganhou repercussão no Brasil há pouco tempo. Mas ele é ligeiramente inferior à média nacional de 2,64. Por outro lado, considerando que o range de valores para maturidade vai de 1 a 5, podemos concluir que este grupamento ainda tem muito a melhorar.

Este relatório analisa 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 estado brasileiro.

É a primeira vez que apresentamos este relatório. Esperamos assim contribuir para a evolução do tema no Brasil.

Os projetos da categoria de DNP + P&D se caracterizam principalmente por envolver diversos setores de uma organização, como engenharia, comercial, marketing entre outros. Algumas organizações possuem áreas específicas para este tema. Estas podem ser nominadas como Desenvolvimento de Produtos (ou Serviços), Pesquisa e Desenvolvimento, ou mesmo Inovação. Logo, a interdisciplinaridade é uma característica marcante e dessa forma, é bastante recomendável que a operação dessas áreas seja projetizada.

Os principais problemas de projetos de DNP + P&D no que tange a Gerenciamento de Projetos estão relacionados a⁽¹⁾:

- **Incerteza:** Quando se inicia um projeto de DNP, muitas vezes não se sabe muito bem qual caminho será seguido no detalhe. A definição das atividades e a estimativa de durações se tornam um problema insolúvel. As soluções e ferramentas de gestão do tempo previstas pelas metodologias de GP preveem a consecução de tarefas encadeadas e lineares.
- **Interdisciplinaridade:** Com a evolução das tecnologias, é cada vez mais difícil se pensar no desenvolvimento de um produto que envolva apenas um tipo de conhecimento. Isto implica no envolvimento de pessoas com formações, experiências e funções distintas. A este grupo de pessoas se dá o nome de times interfuncionais. Projetos de DNP necessitam desta configuração para que tenham sucesso.

(1) FERNANDES, F.L. Avaliação de uma metodologia de gerenciamento de projetos implantada em um ambiente de desenvolvimento de novos produtos: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

Os principais desafios para a evolução na maturidade de projetos de DNP + P&D podem ser externos ou internos à organização:

- **Externos:** a existência de um ambiente competitivo e dinâmico “força” as organizações a inovar mais. Para inovar mais e com mais qualidade, é preciso de uma melhor organização e gestão para tal. Em mercados ou segmentos com esse cenário, a maturidade certamente será maior. Logo, em economias ainda pouco maduras e competitivas como é o caso do Brasil, a maturidade tende a ser menor. Longos períodos de desenvolvimento econômico consistente podem contribuir para melhoria desse cenário.
- **Internos:** ambientes de inovação tendem a ser muito técnicos, no caso de empresas de tecnologia como engenharia e aeronáutica ou muito dinâmicos, como em empresas de alimentos e bebidas. Há cenários em que as duas características se combinam como no automobilístico, por exemplo. Essas duas características são dificultadoras em processos de melhoria de gestão ou implementação de metodologias. Ou seja, o desafio de melhoria de maturidade em ambientes dessa natureza é por vezes maior e mais complexo.

Comentários por Fernando Ladeira Fernandes – 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 DNP + P&D
2. Resultados por Tipo de Organização
3. Resultados por Categoria de Projetos
4. Resultados por Área de Negócios
5. Resultados por Tamanho da Organização
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 em DNP e P&D:

- 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: 2,58

**56 Organizações
952 projetos**

INDICADORES DE RESULTADOS

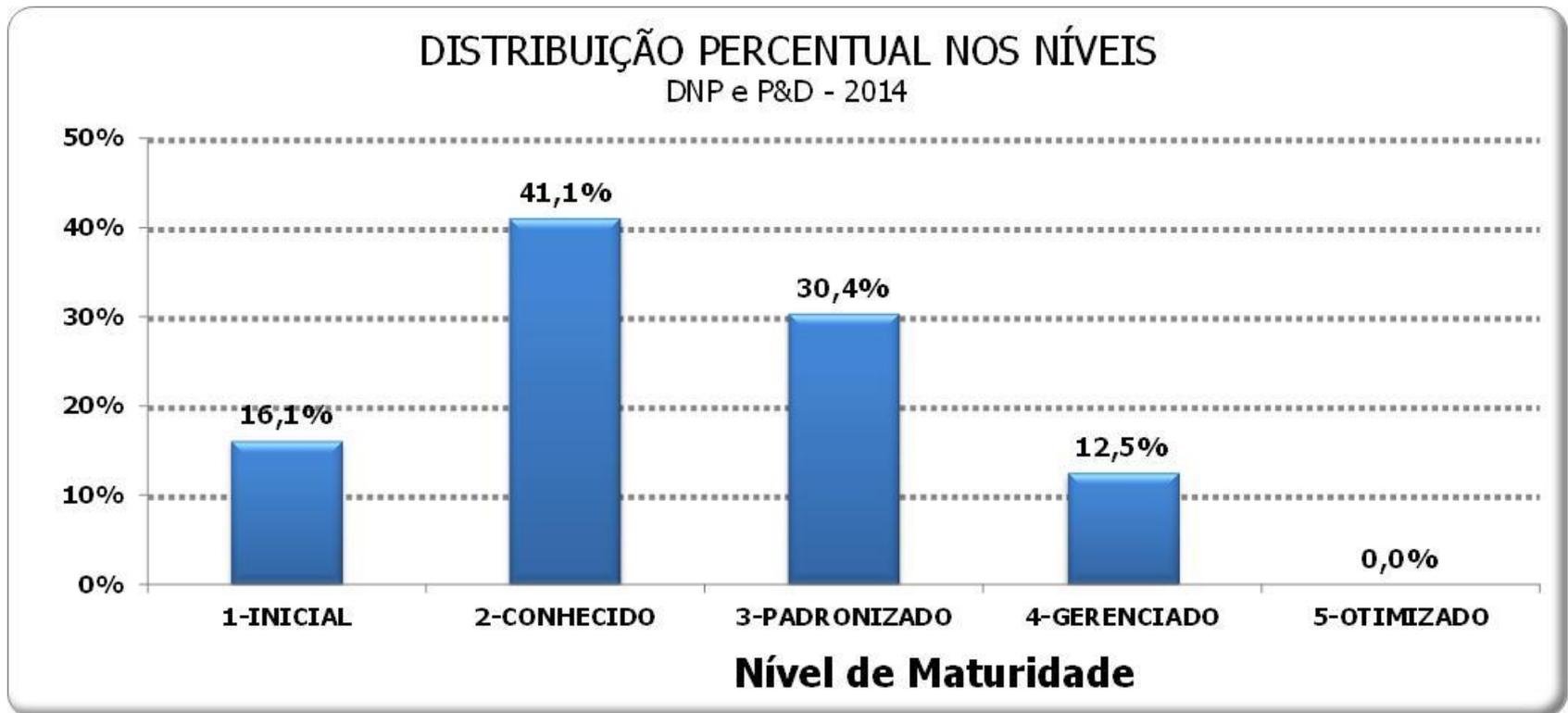
- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 61,9%
 - Sucesso Parcial: 28,0%
 - Fracasso: 10,1%
- Atraso médio: 28%
- Estouro de custo médio: 13%
- Execução do Escopo: 77%

COMPOSIÇÃO DA CARTERIA MÉDIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 17
- Duração média de cada projeto: 15 meses
- Custo médio de cada carteira: R\$ 46 milhões

Maturidade DNP: **2,58**

Temos uma significativa presença de organizações no nível 2



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.

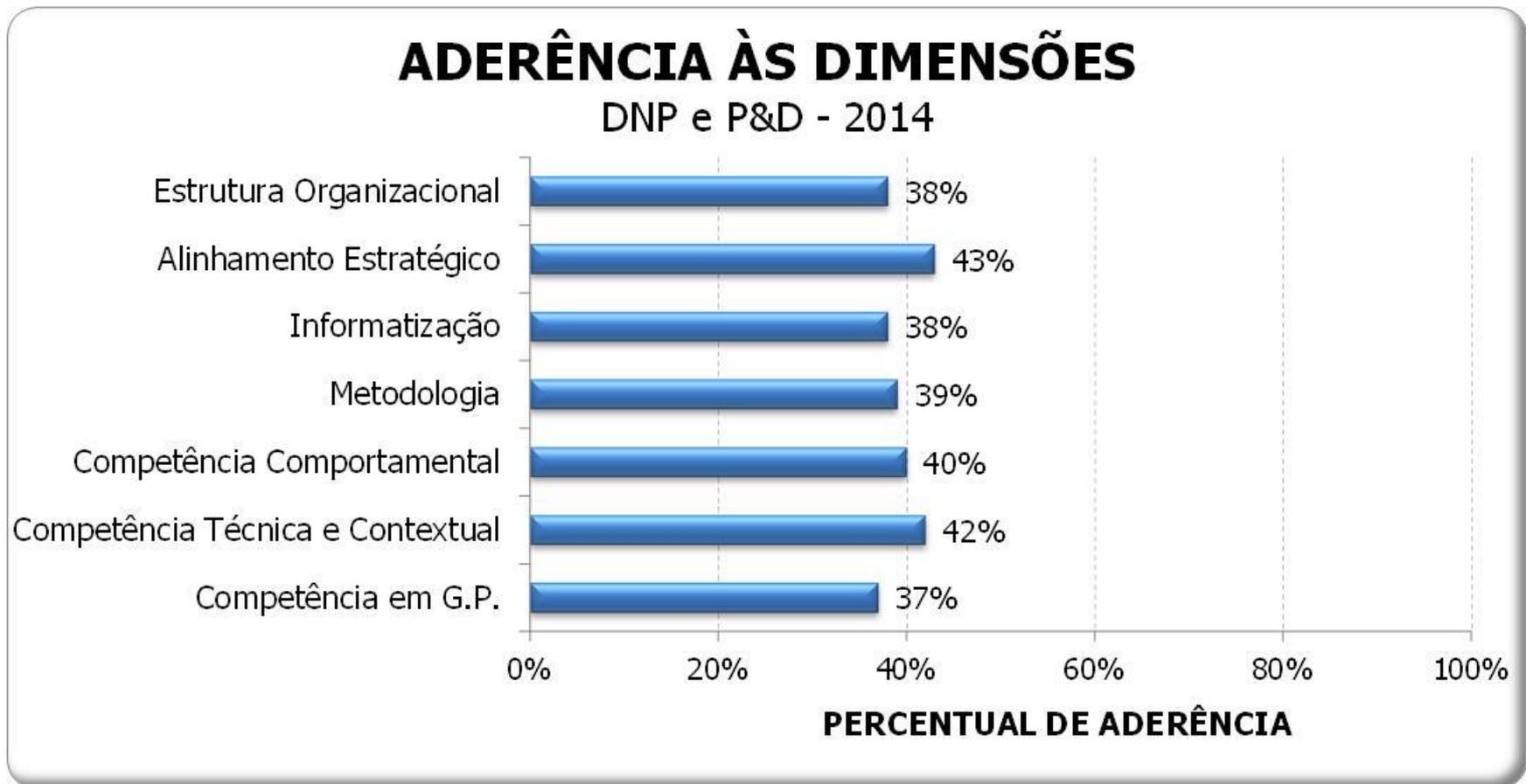


Comentários

- Para 57,2% (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);
- Apenas 12,5% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões.

De uma maneira geral, os valores apresentados são fracos (abaixo de 70%)



Santa Catarina e Rio Grande do Sul apresentaram os melhores valores.

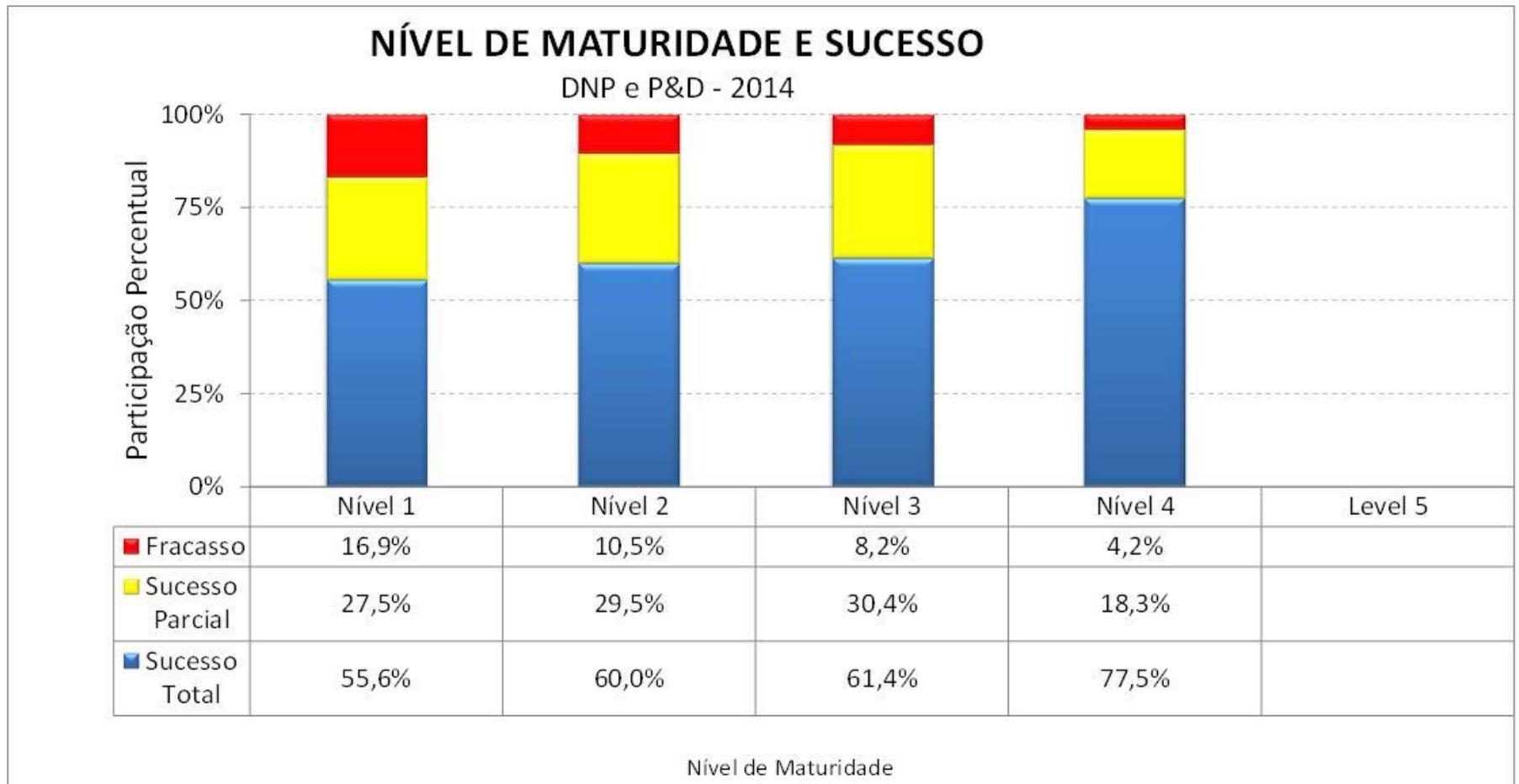


Tamanhos das amostras:

MG= 6 PE= 5 RS= 7 SC= 6 SP=21

Outros estados ficaram abaixo de 5 participantes.

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 9 / Nível 2: 23 / Nível 3: 17 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

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

Sucesso Parcial ou Comprometido:

O projeto foi concluído, mas não produziu todos os resultados e benefícios esperados. Existe uma significativa insatisfação entre os principais envolvidos. Além disso, provavelmente algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram significativamente pior que o desejado.

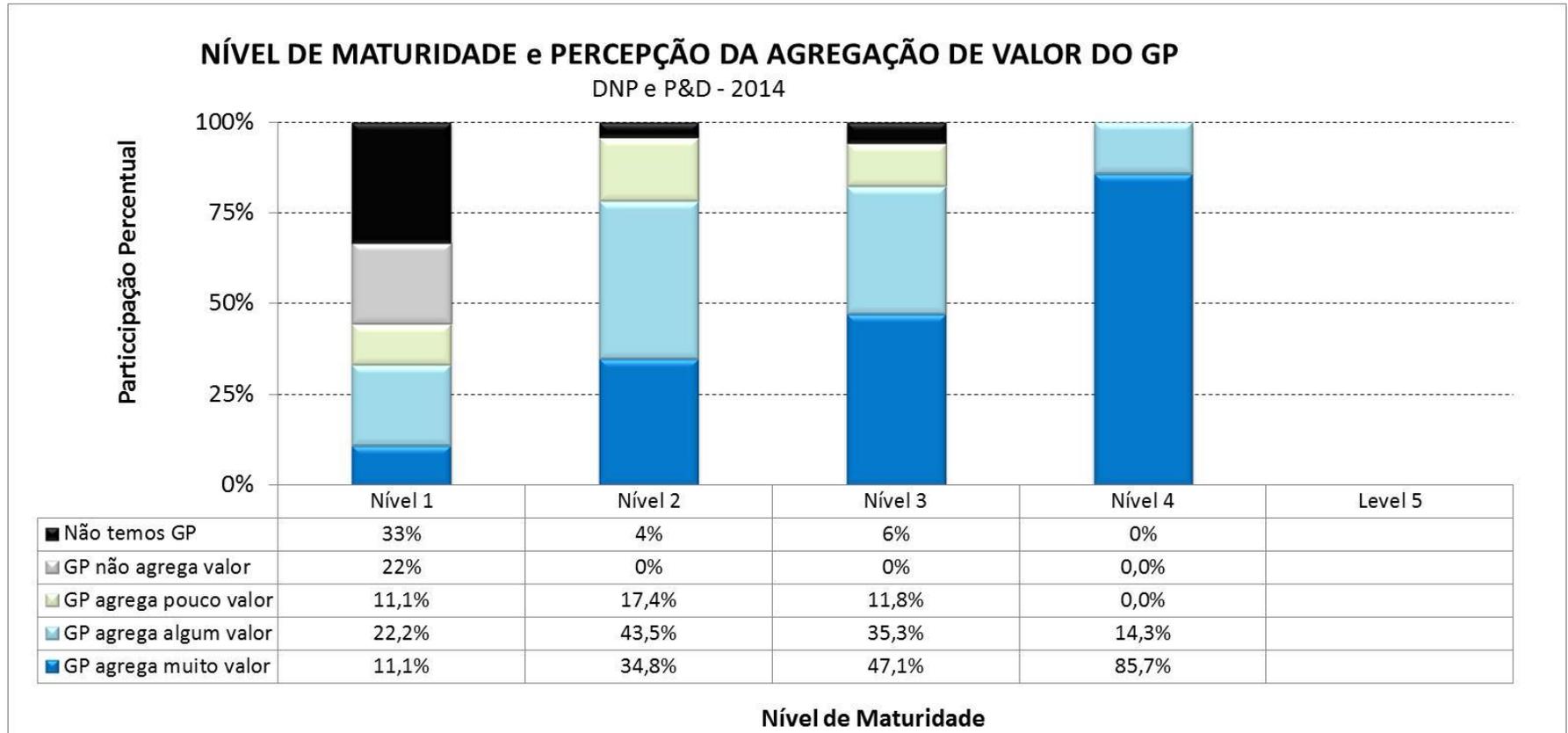
Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site www.maturityresearch.com

Fracasso:

Existe uma enorme insatisfação entre os principais envolvidos ou porque o projeto não foi concluído ou porque não atendeu às expectativas dos principais envolvidos ou porque algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade ficaram em patamares absolutamente inaceitáveis.

Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site www.maturityresearch.com

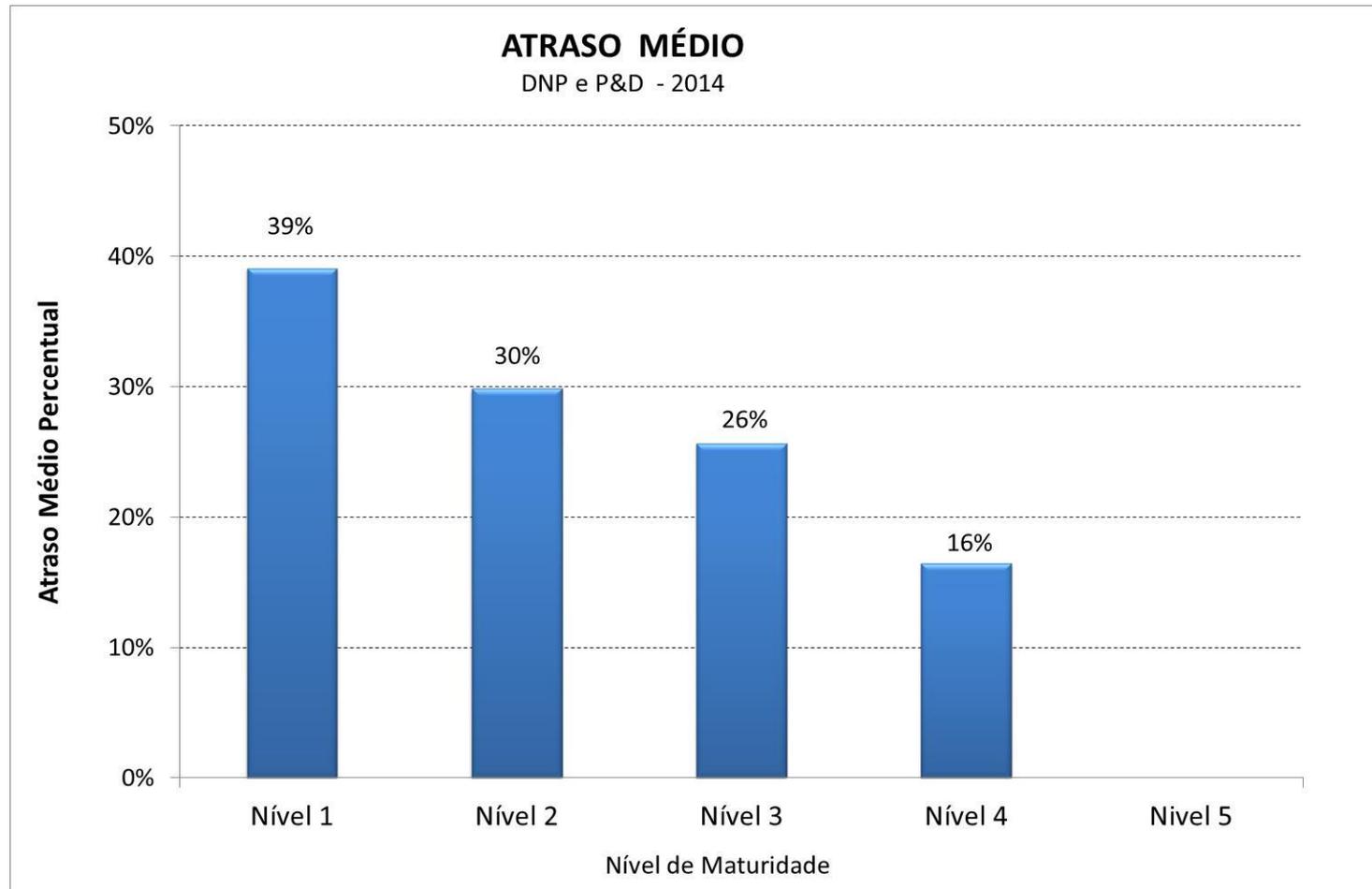
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do GP para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 9 / Nível 2: 23 / Nível 3: 17 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

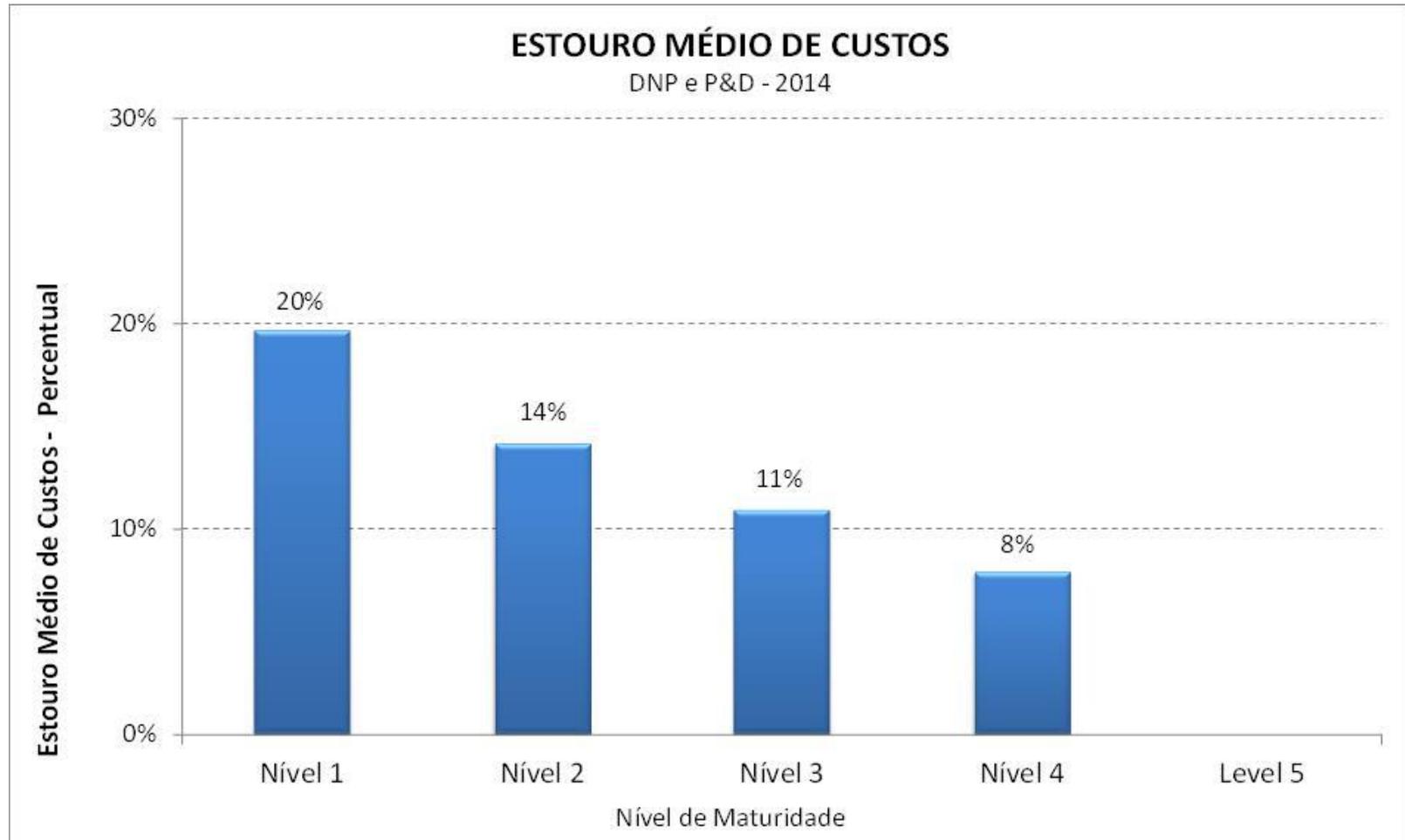
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 9 / Nível 2: 23 / Nível 3: 17 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

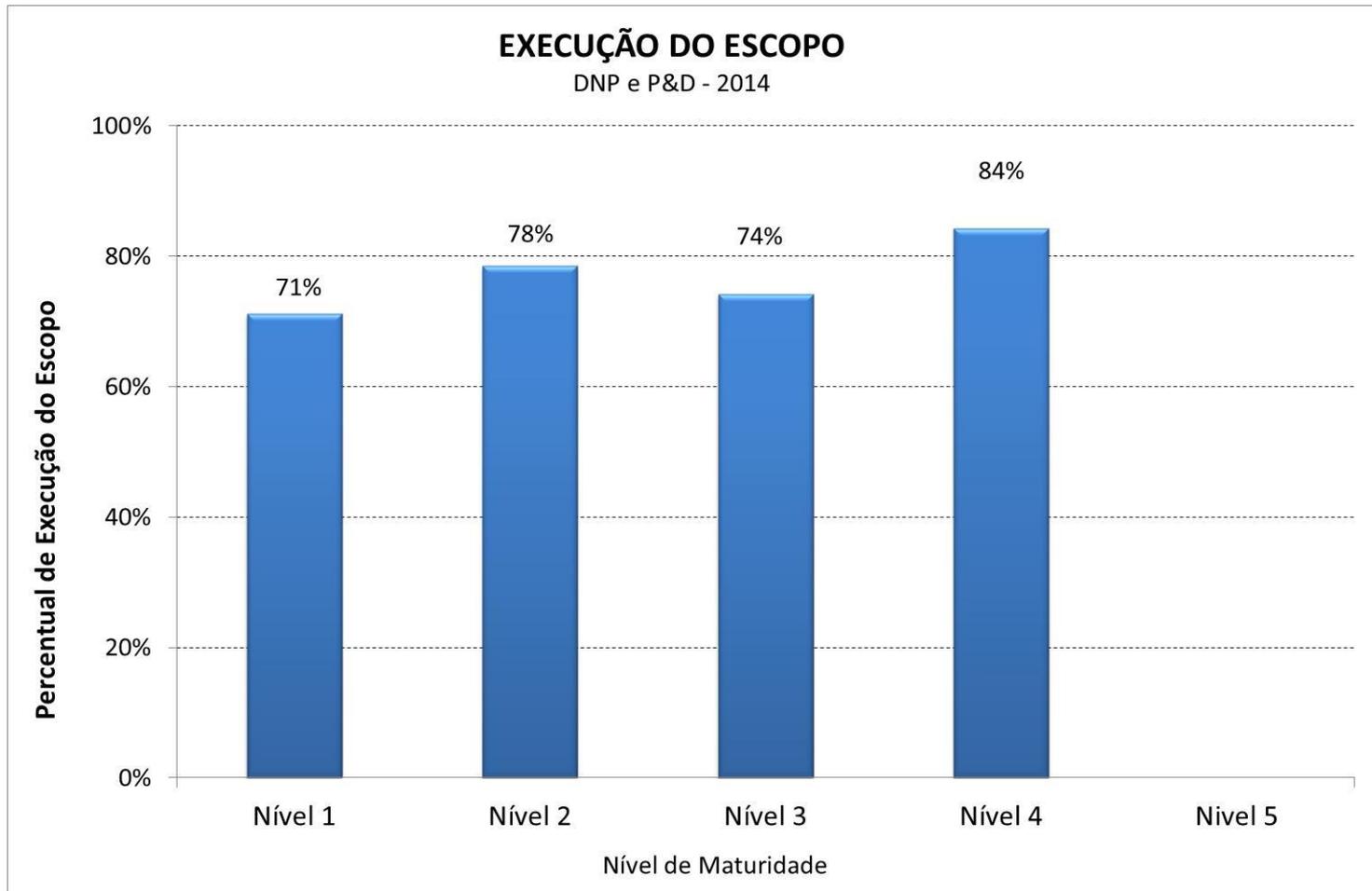
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 9 / Nível 2: 23 / Nível 3: 17 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

Quanto maior a maturidade, maior a execução do escopo previsto.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 9 / Nível 2: 23 / Nível 3: 17 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

Resultados por Tipo de Organização

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porem quebrada pelos seguintes tipos de organizações:

- Organizações da Iniciativa Privada
- Governo – Administração Direta
- Governo – Administração Indireta
- Terceiro Setor

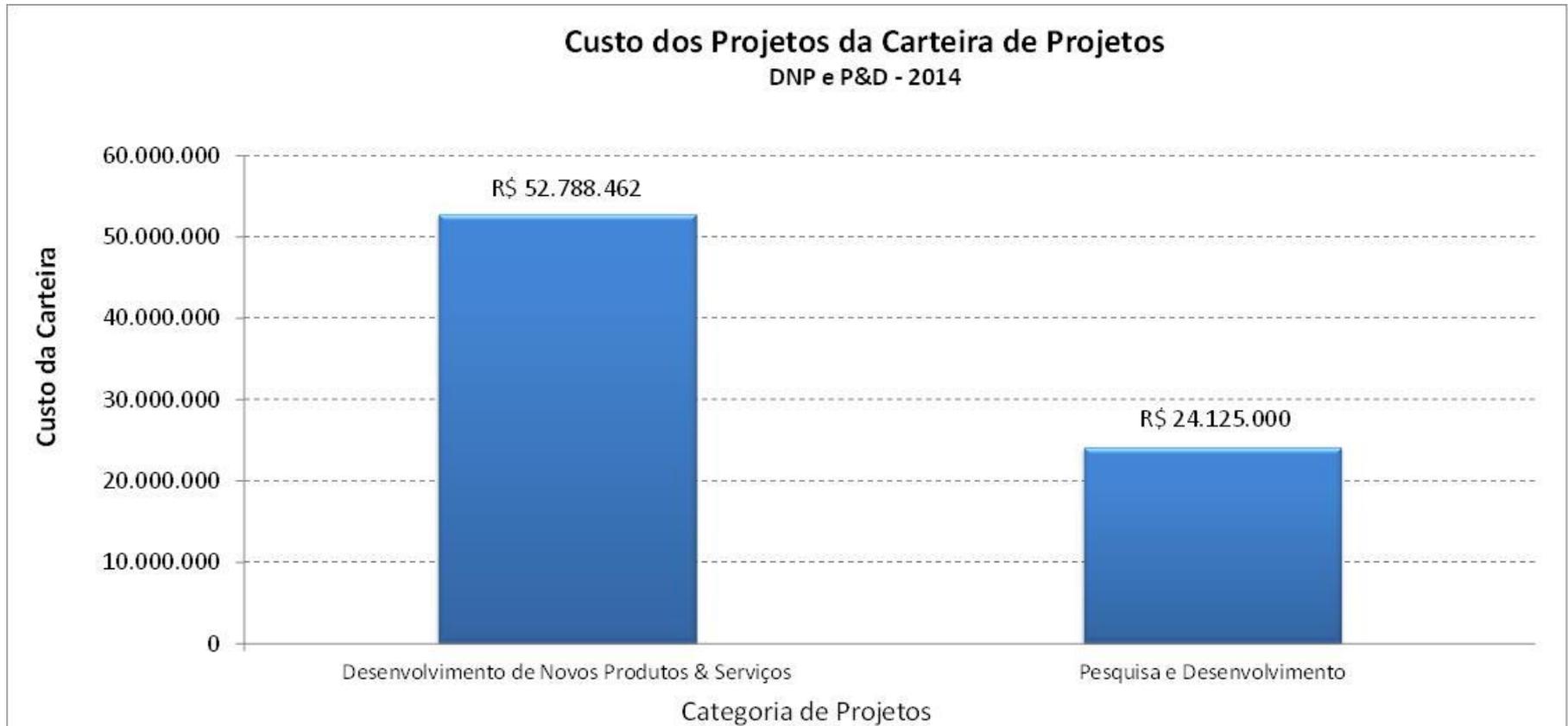
No entanto, devido ao fato de que a maioria dos participantes (51, dentre o total de 56) ser da iniciativa privada, seus valores são praticamente idênticos aos valores gerais. Além disso, pelo fato das amostras para os outros tipos de organização serem inferiores a 5, não podem ser apresentadas. Então, esta parte do relatório não será apresentada.

Resultados por Categoria de Projetos

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porem quebrada pelas seguintes categorias de projetos:

- Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP)
- Pesquisa e desenvolvimento (P&D)

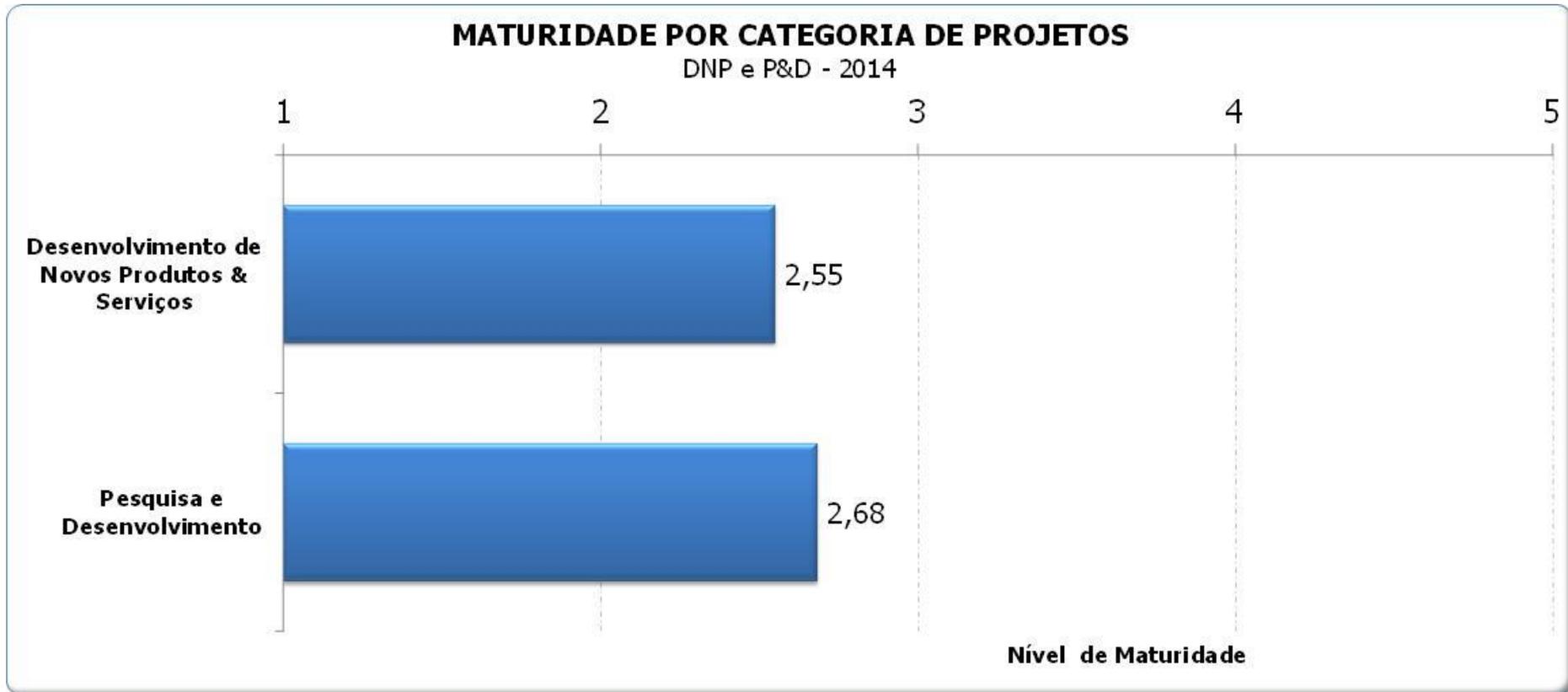
O custo médio de uma carteira de projetos é bastante significativo, para ambas categorias de projetos.



Tamanho das amostras:

Desenvolvimento de Novos Produtos: 45 Pesquisa & Desenvolvimento: 11

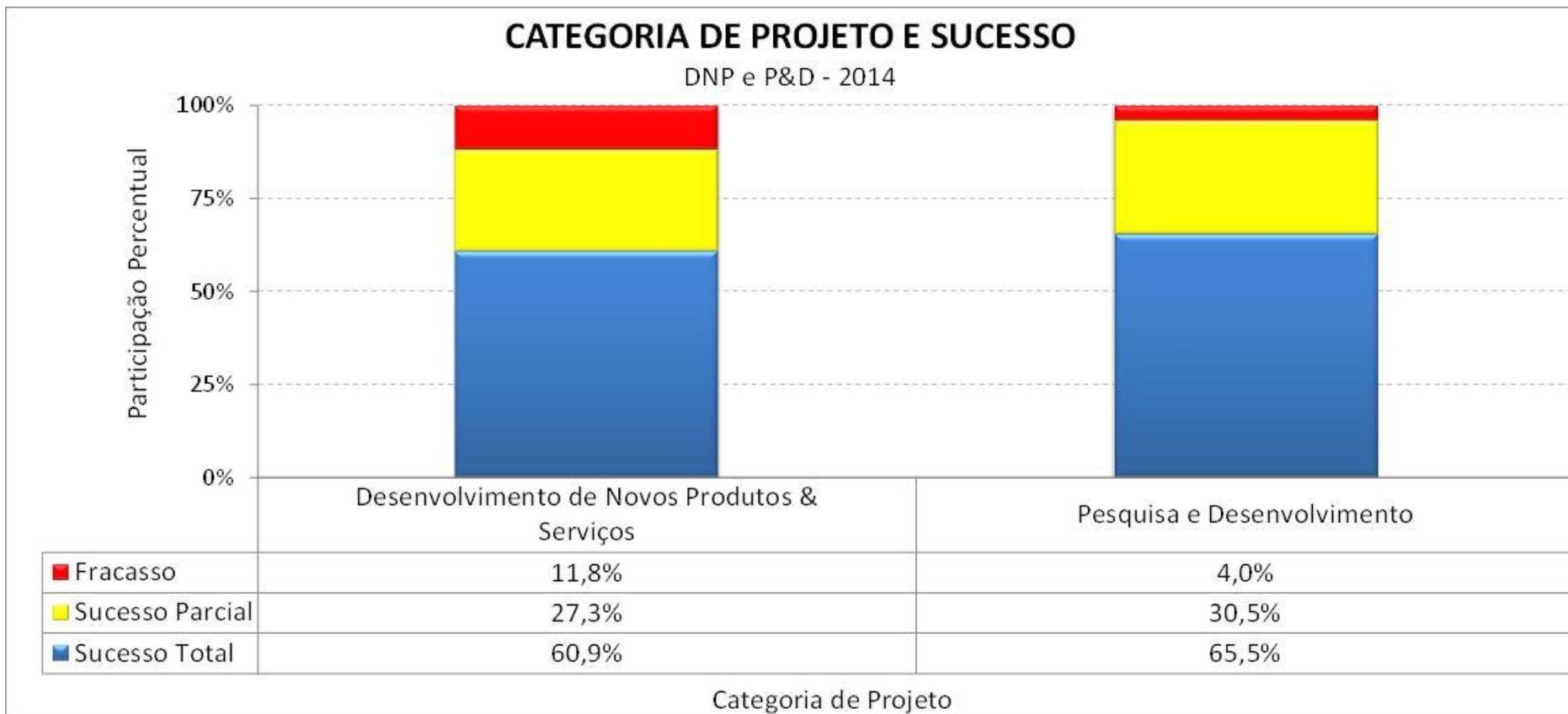
A categoria Pesquisa e Desenvolvimento possui melhor valor para maturidade.



Tamanho das amostras:

Desenvolvimento de Novos Produtos: 45: Pesquisa & Desenvolvimento: 11

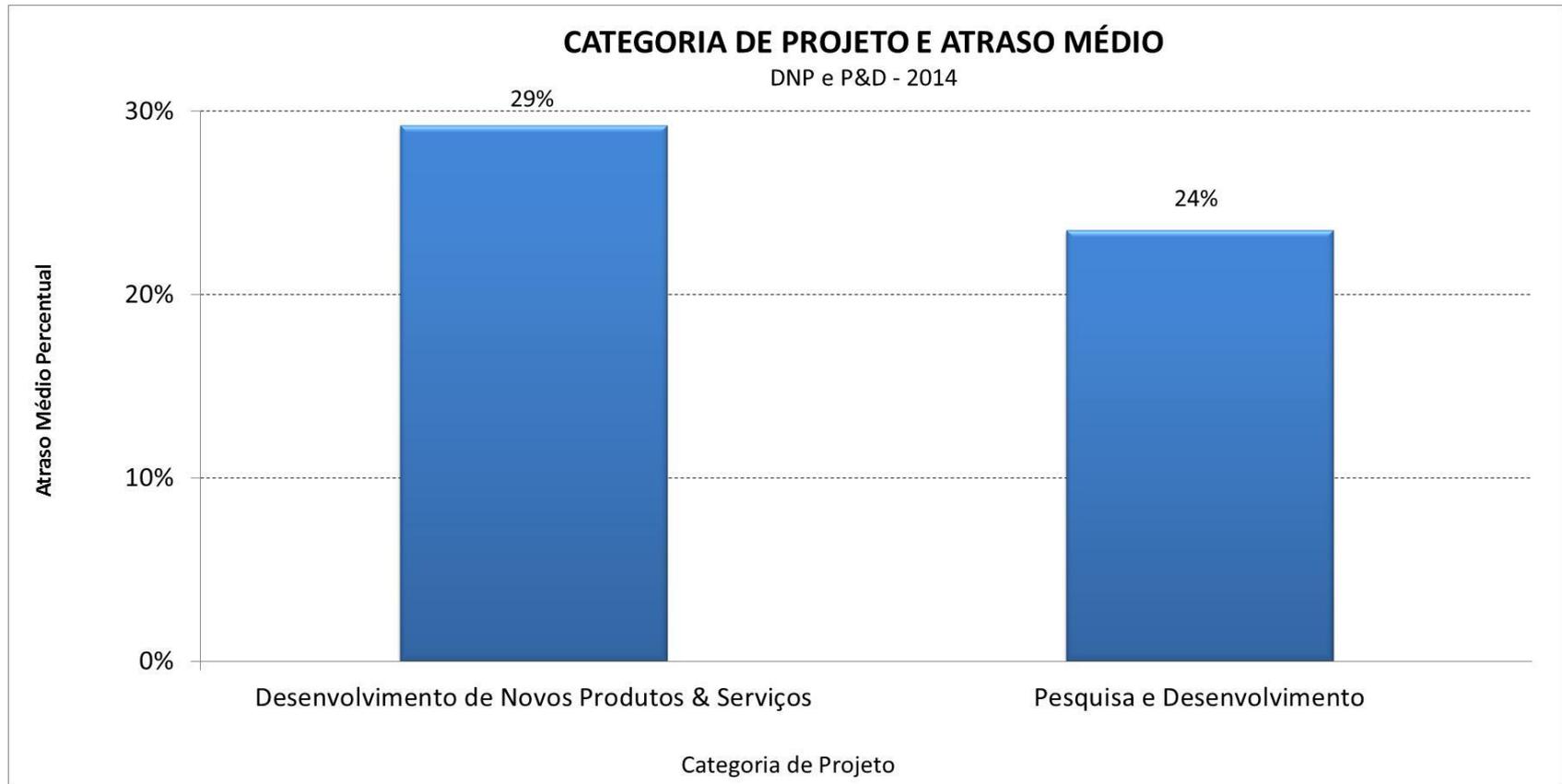
A categoria Pesquisa e Desenvolvimento possui melhores indicadores de sucesso.



Tamanho das amostras:

Desenvolvimento de Novos Produtos: 45: Pesquisa & Desenvolvimento: 11

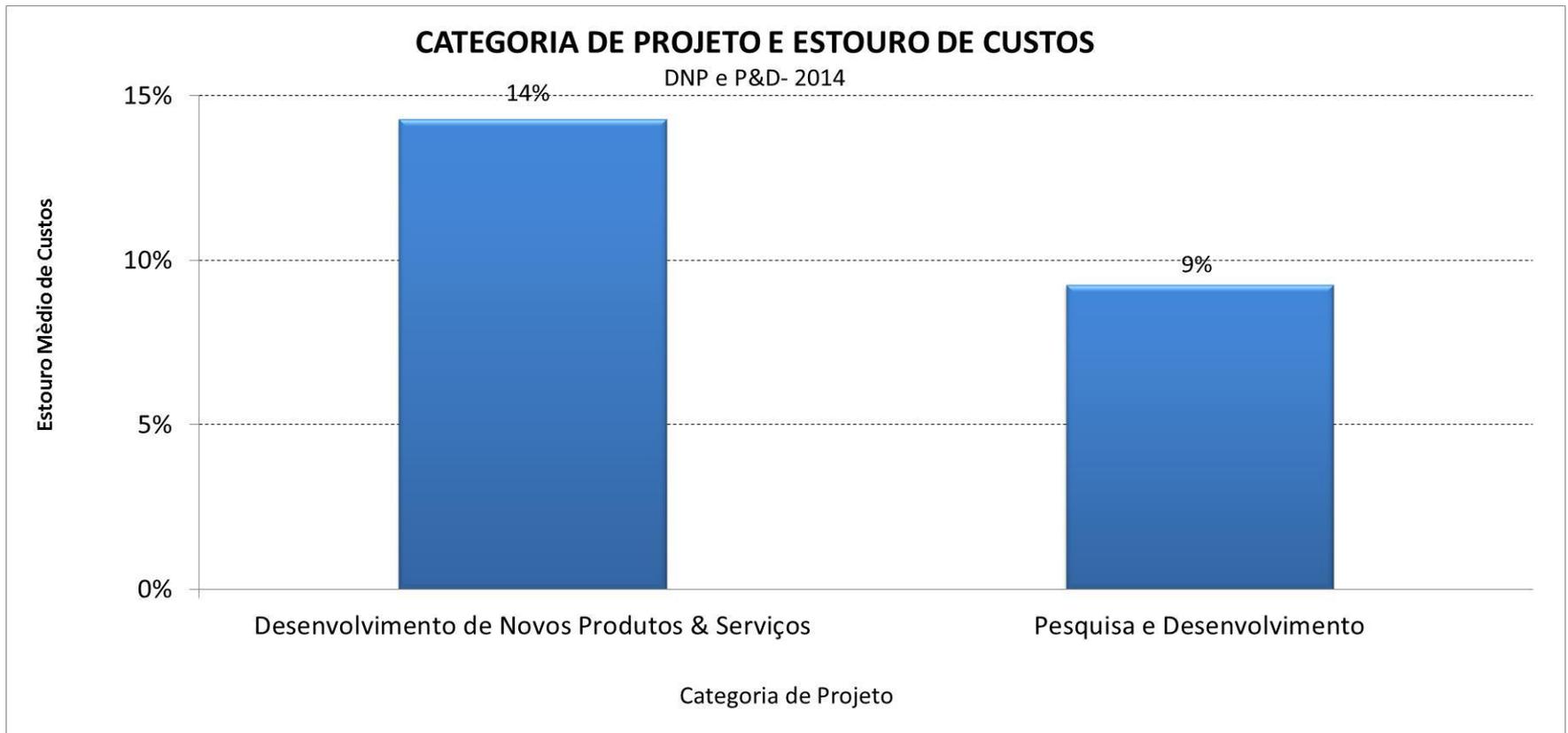
A categoria Pesquisa e Desenvolvimento possui melhor indicador de atraso.



Tamanho das amostras:

Desenvolvimento de Novos Produtos: 45: Pesquisa & Desenvolvimento: 11

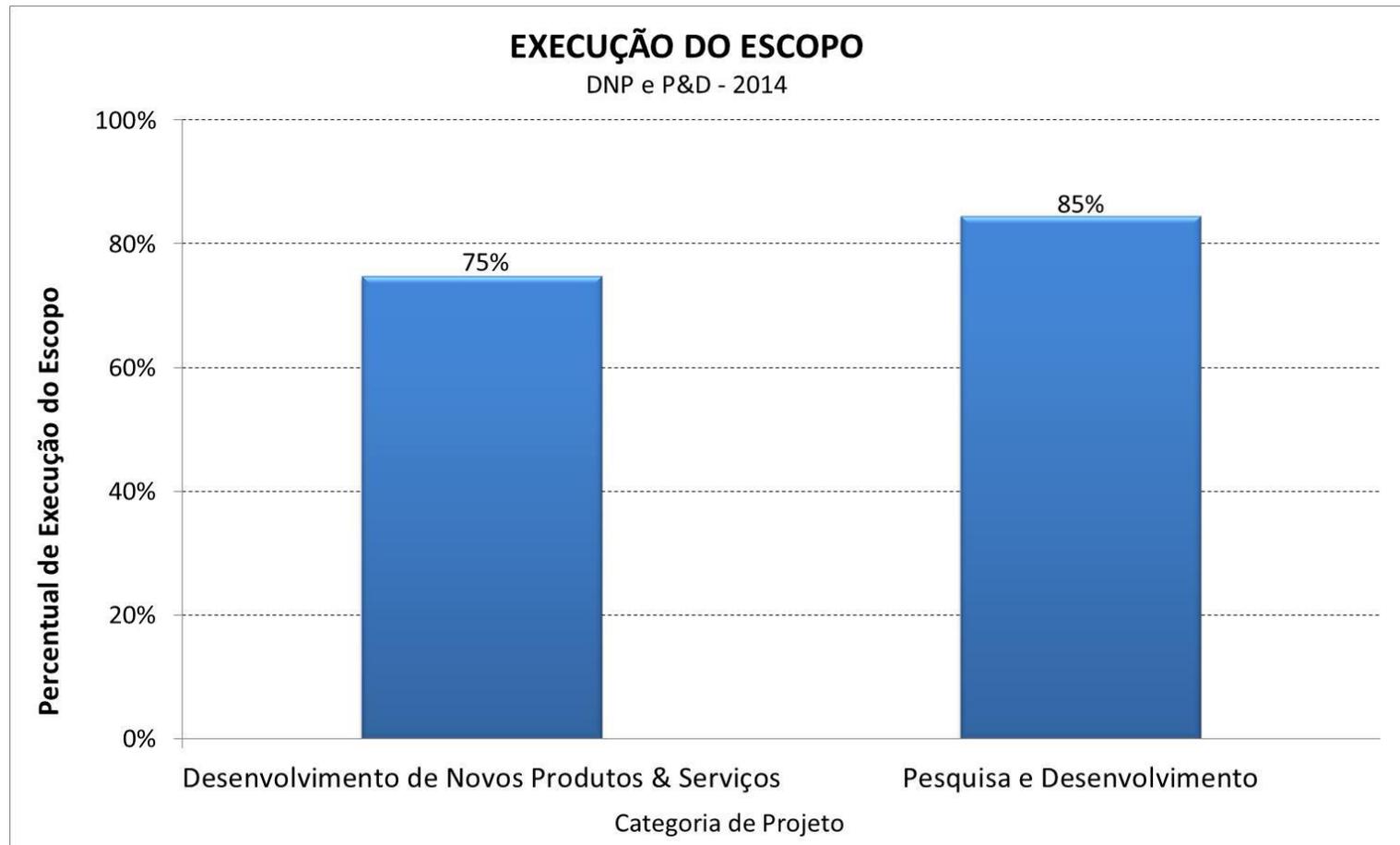
A categoria Pesquisa e Desenvolvimento possui melhor indicador de custos.



Tamanho das amostras:

Desenvolvimento de Novos Produtos: 45: Pesquisa & Desenvolvimento: 11

A categoria Pesquisa e Desenvolvimento possui melhor indicador de execução do escopo previsto



Tamanho das amostras:

Desenvolvimento de Novos Produtos: 45: Pesquisa & Desenvolvimento: 11

Resultados por Área de Negócios

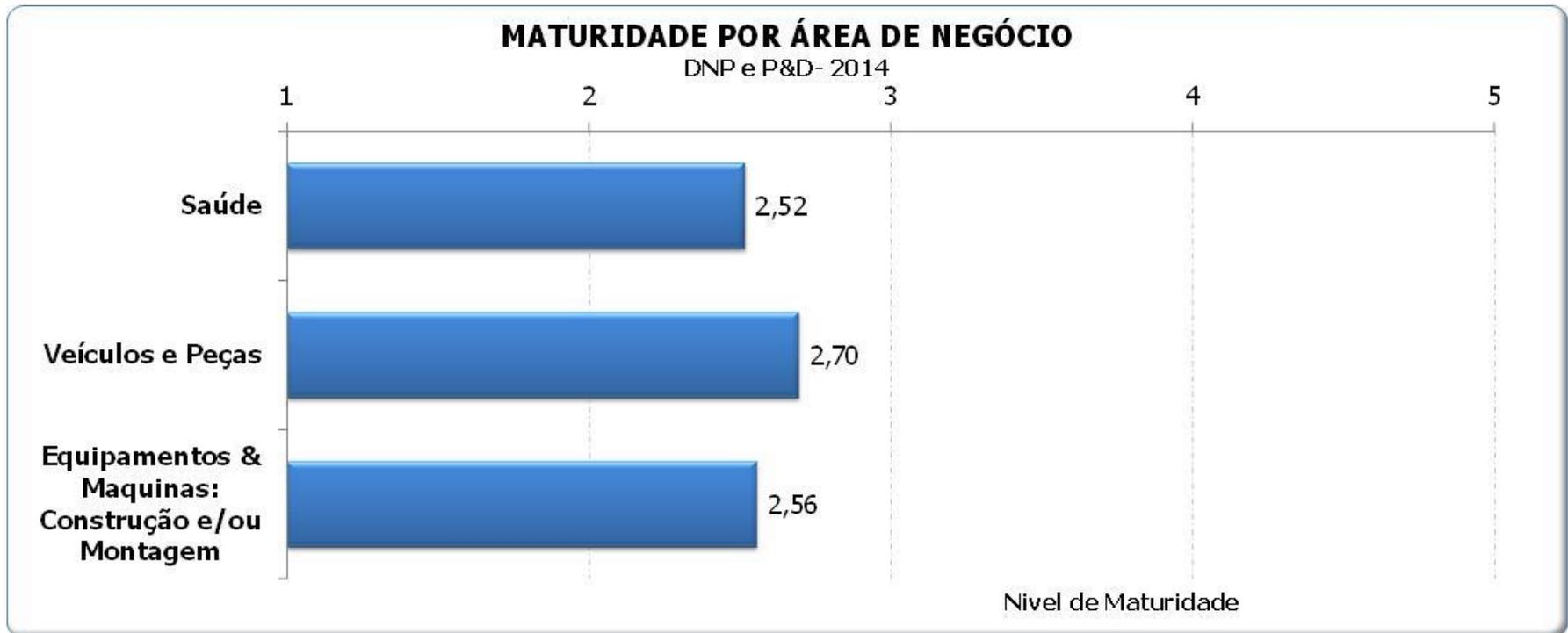
Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porem quebrada pelas áreas de negócios mostradas no próximo slide.

Observe, nos slides seguintes, que nem todas as áreas de Negócios participaram em número suficiente para serem mostrados em gráficos.

Veja maiores 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

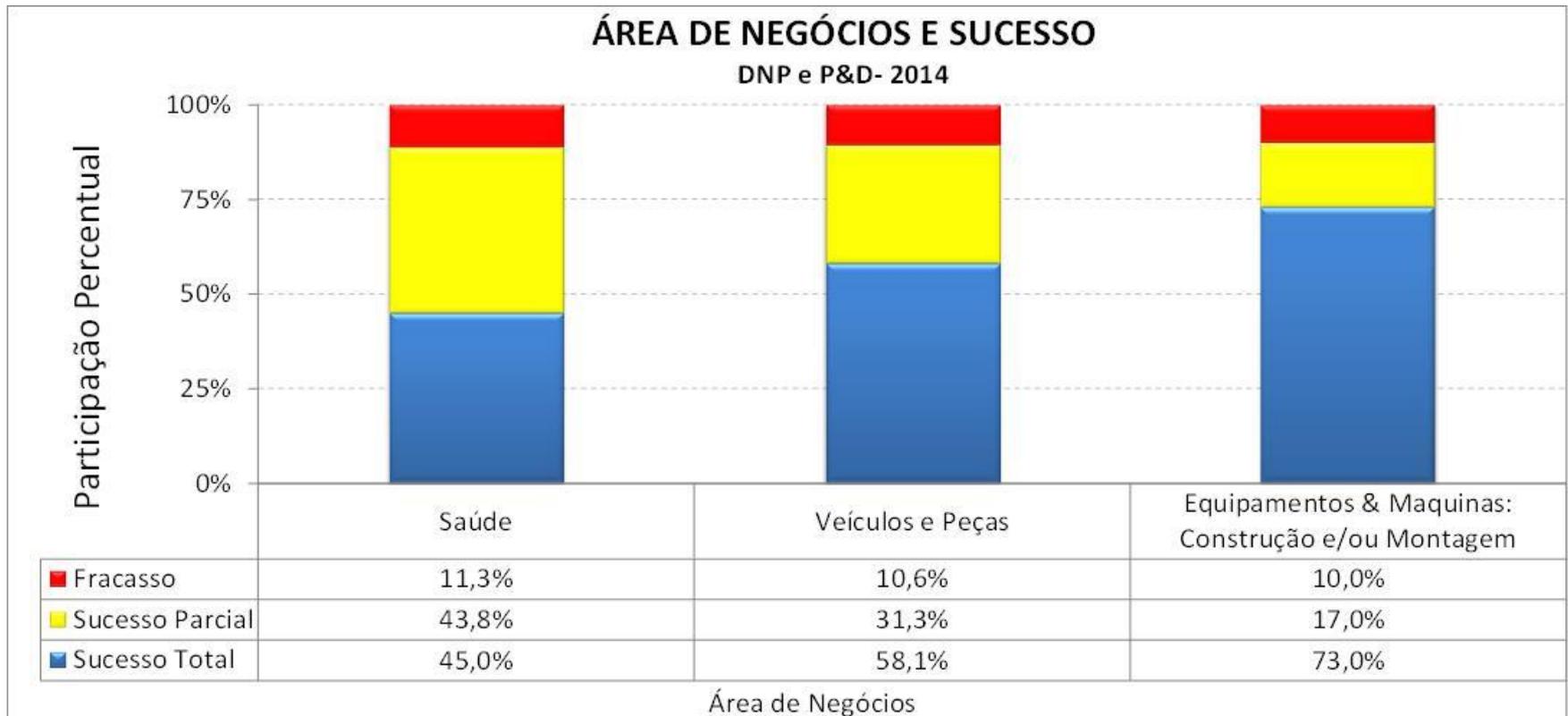
A maturidade da área de negócios *Veículos e Peças* é levemente maior que as outras duas.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tamanho das amostras: Saúde:5 Veículos & Peças: 8 Equipamentos: 6

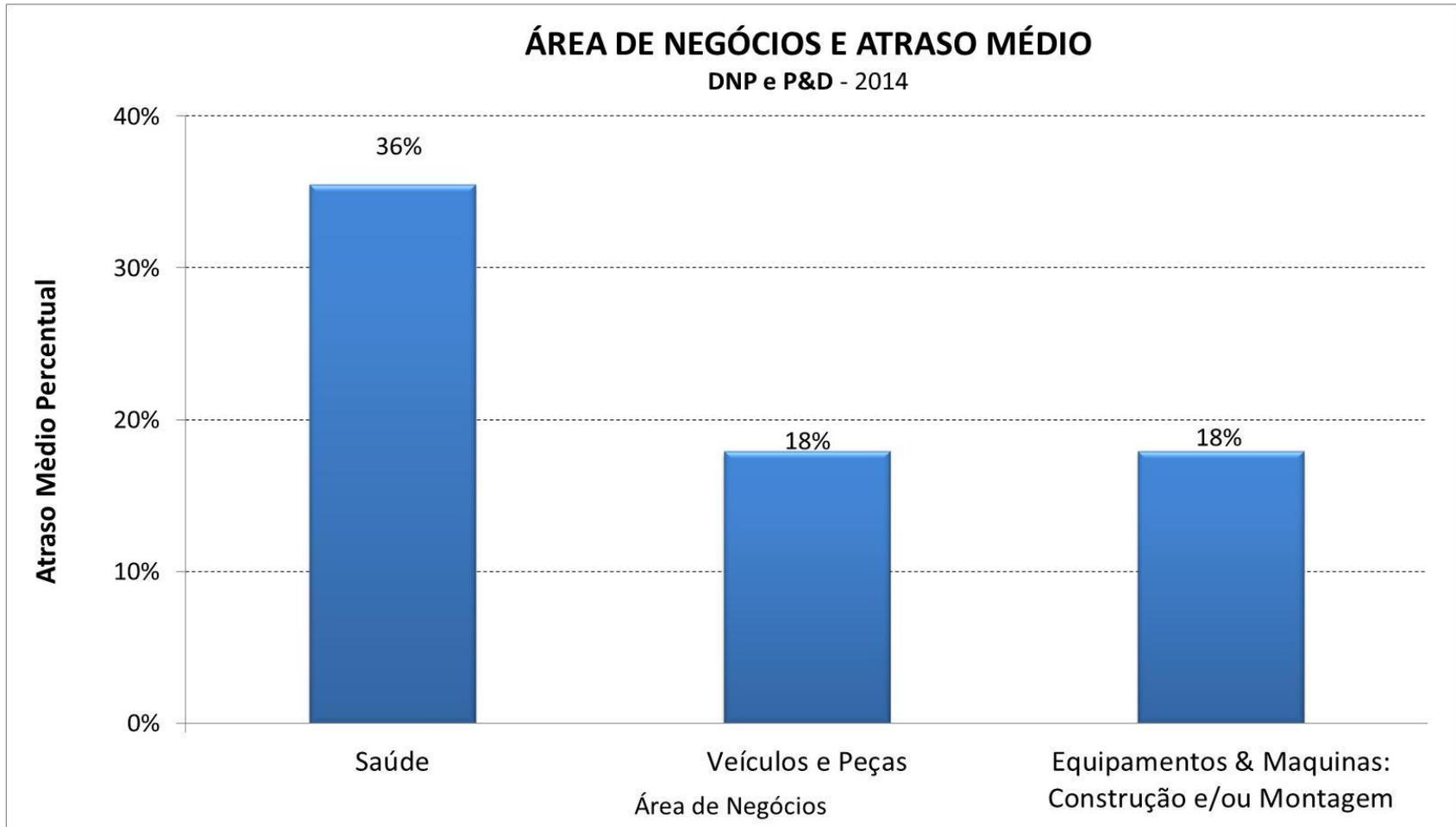
Os indicadores da área *Equipamentos* são os melhores.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

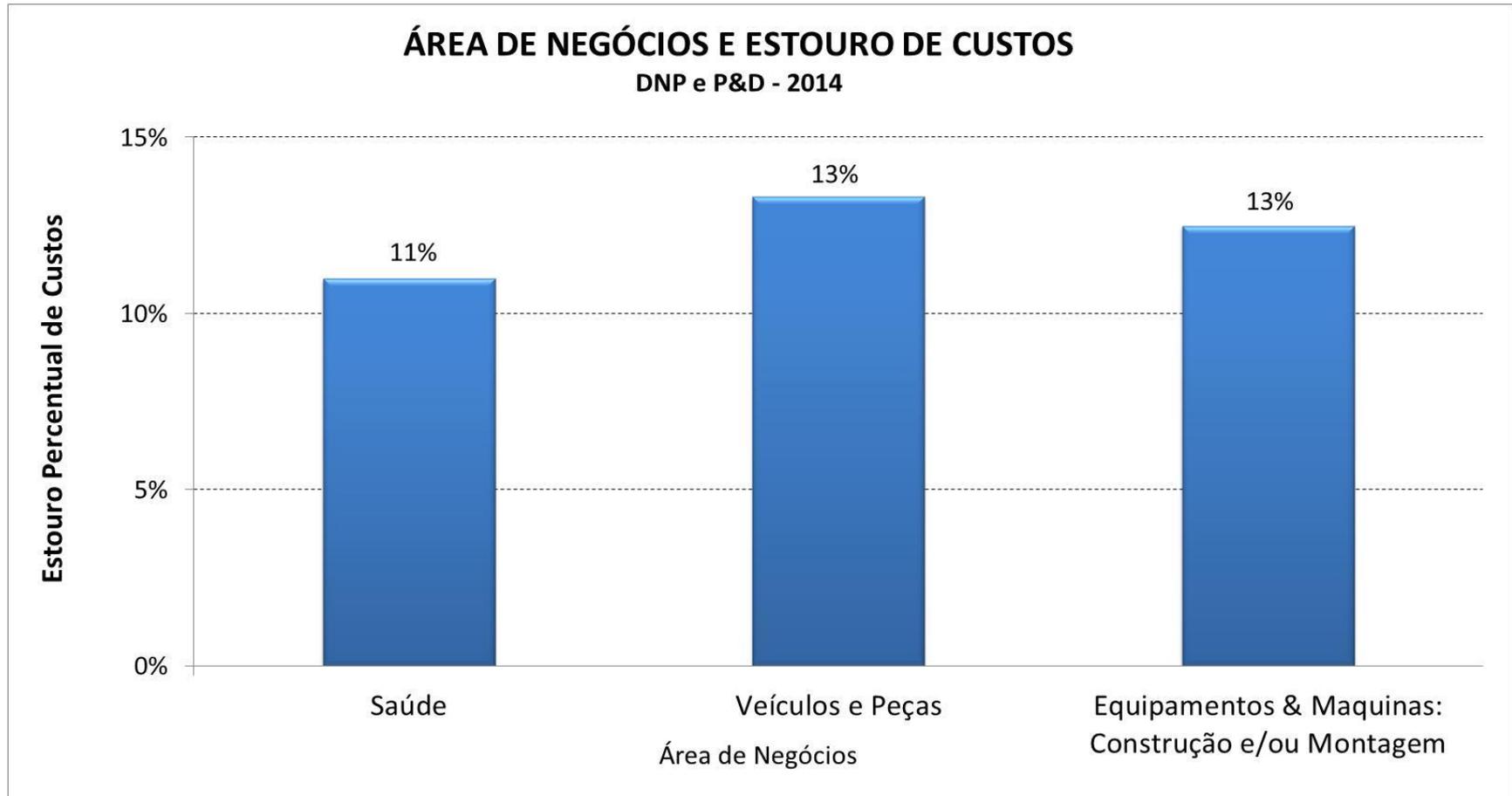
Tamanho das amostras: Saúde:5 Veículos & Peças: 8 Equipamentos: 6

Saúde tem o maior atraso.



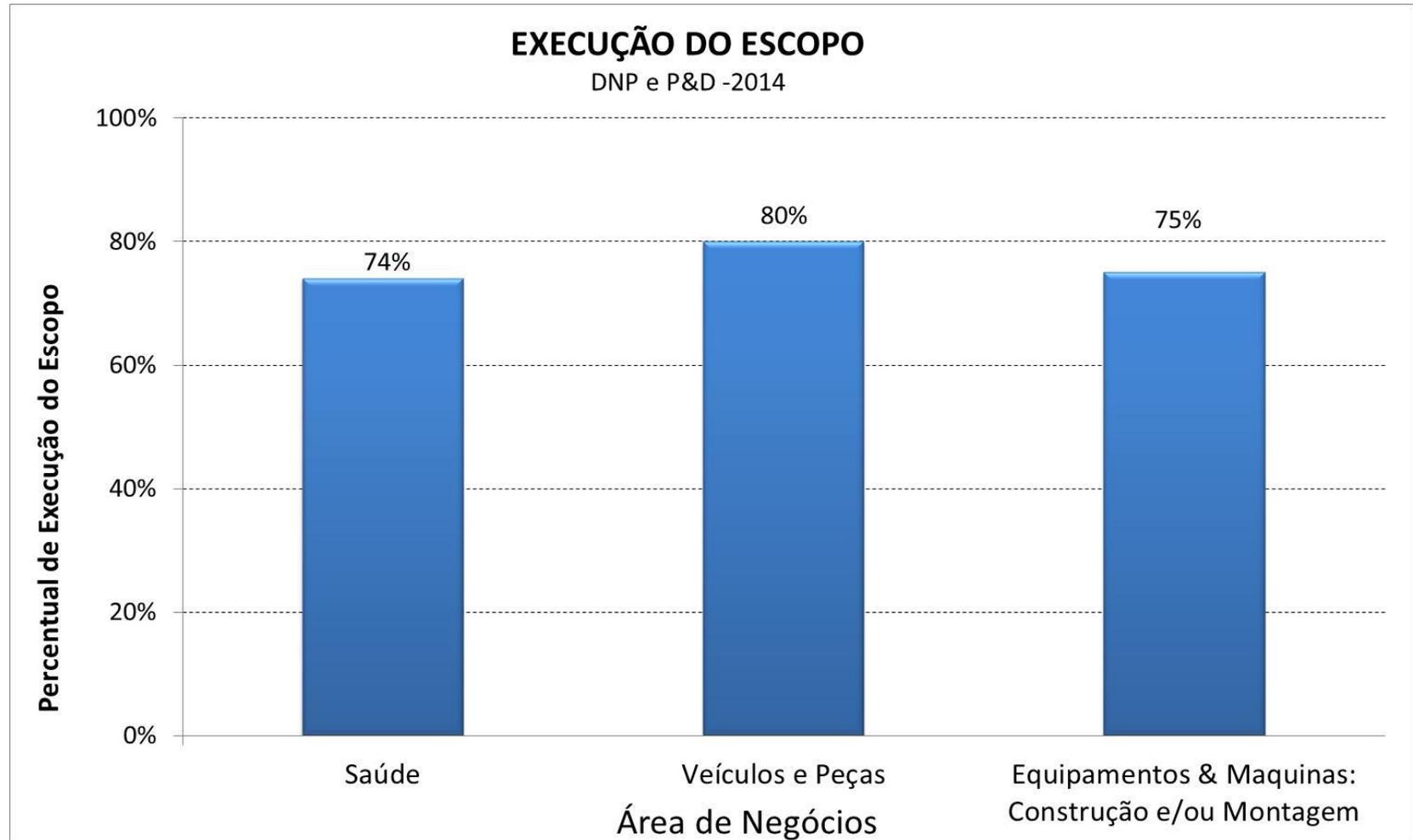
Tamanho das amostras: Saúde:5 Veículos & Peças: 8 Equipamentos: 6

Saúde tem o menor estouro de custos.



Tamanho das amostras: Saúde:5 Veículos & Peças: 8 Equipamentos: 6

Veículos tem o melhor indicador.



Tamanho das amostras: Saúde:5 Veículos & Peças: 8 Equipamentos: 6

Resultados por Tamanho da Organização

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

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

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

Até R\$ 1 milhão

Até R\$ 10 milhões

Até R\$ 100 milhões

Até R\$ 1 bilhão

Até R\$ 10 bilhões

Até R\$ 100 bilhões

Acima de R\$ 100 bilhões

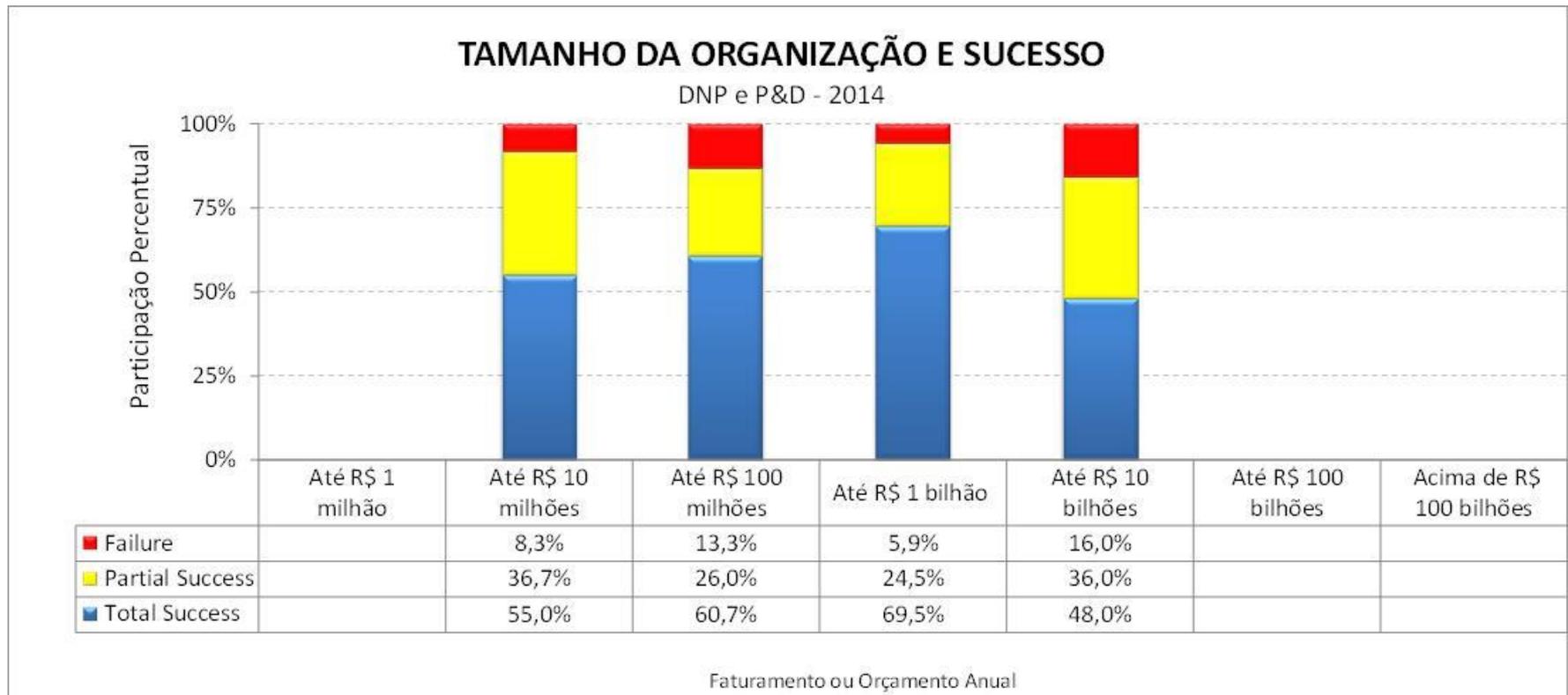
Empresas que faturam até R\$ 1 bilhão têm um valor para maturidade levemente superior às demais.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

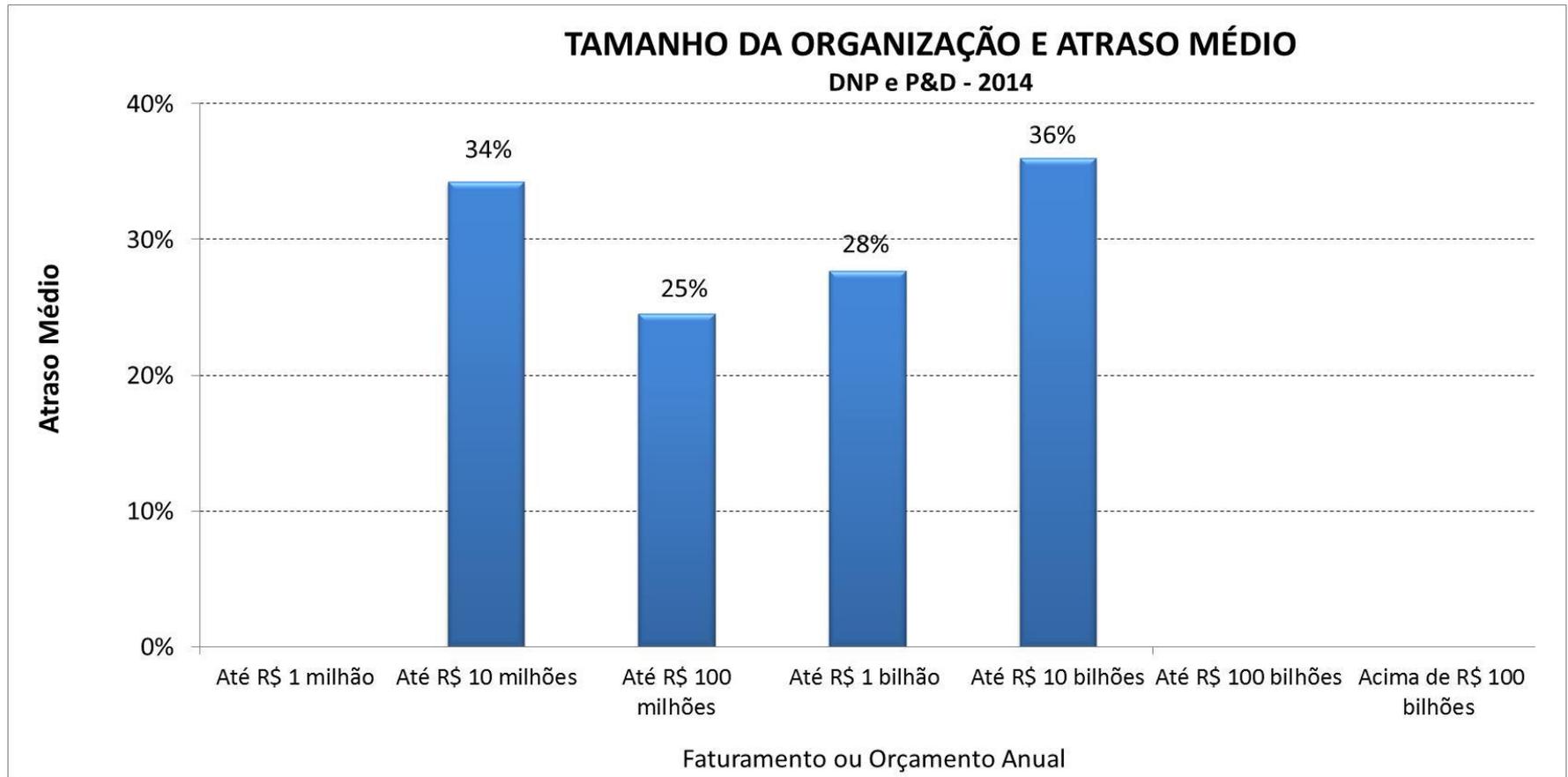
Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 4 Até R\$ 10 mi: 11 Até R\$ 100 mi: 18 Até R\$ 1 bi: 14 Até R\$ 10 bi: 5 Até R\$ 100 bi: 3 Acima de R\$ 100 BI: 1

O índice de Sucesso Total cresce até organizações que faturam R\$ 1 bi, mas a tendência se reverte na próxima classe (até R\$ 10 bilhões)



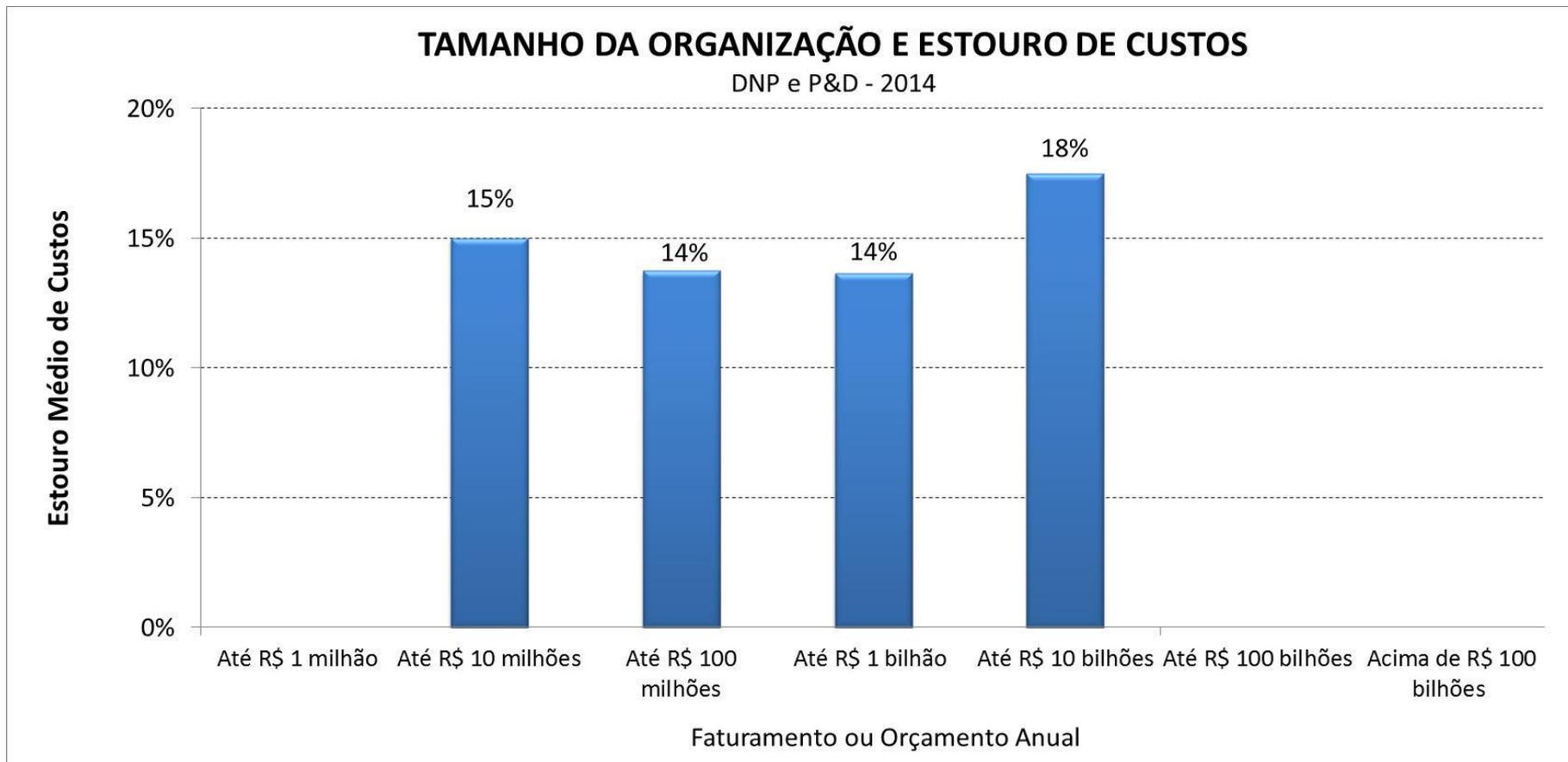
Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 4 Até R\$ 10 mi: 11 Até R\$ 100 mi: 18 Até R\$ 1 bi: 14 Até R\$ 10 bi: 5 Até R\$ 100 bi: 3 Acima de R\$ 100 BI: 1

Com exceção da primeira classe, quanto maior o tamanho maior o atraso.



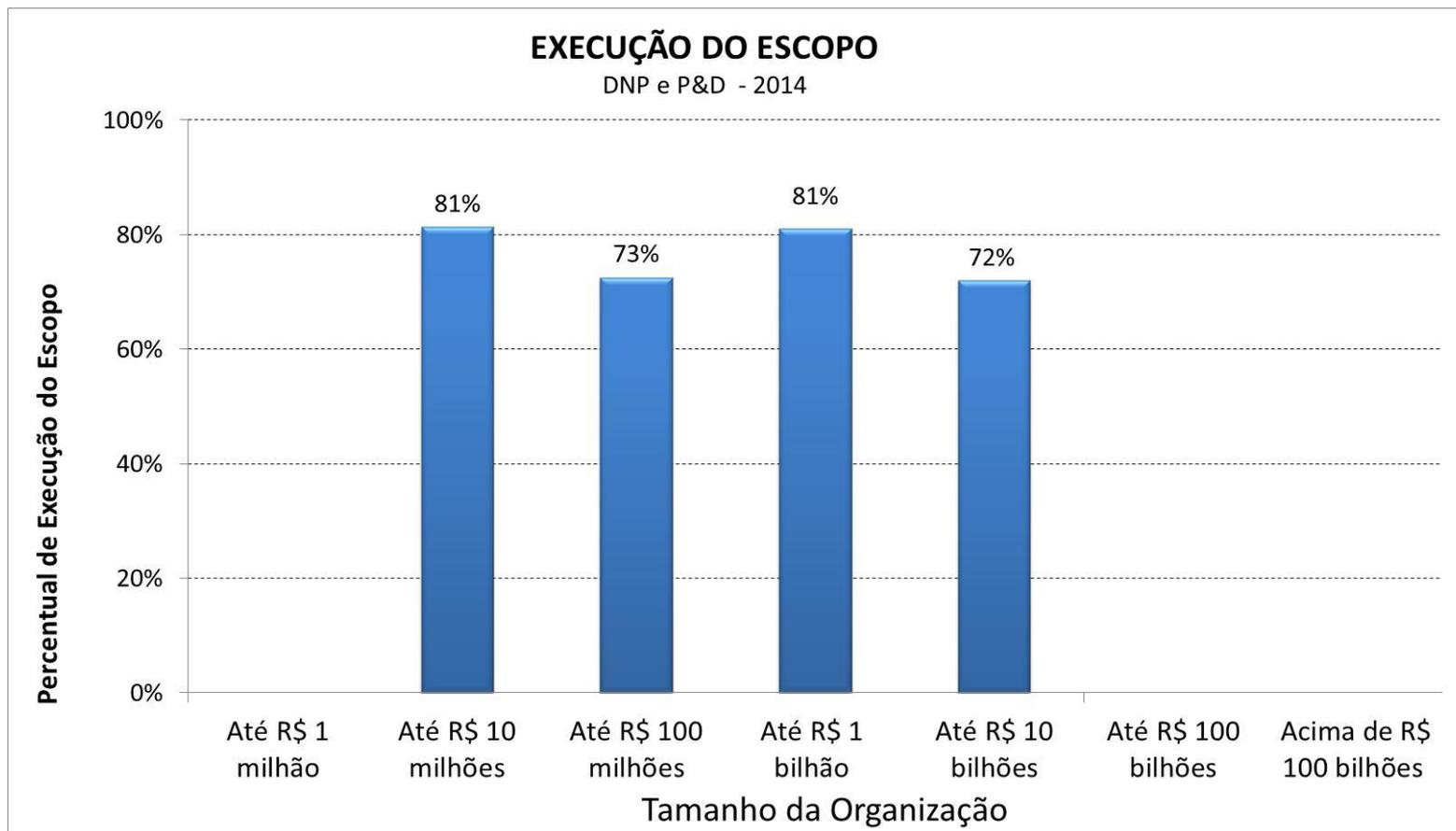
Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 4 Até R\$ 10 mi: 11 Até R\$ 100 mi: 18 Até R\$ 1 bi: 14 Até R\$ 10 bi: 5 Até R\$ 100 bi: 3 Acima de R\$ 100 BI: 1

Quanto maior o tamanho, maior o estouro de custos (exceção: < R\$ 10 milhões)



Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 4 Até R\$ 10 mi: 11 Até R\$ 100 mi: 18 Até R\$ 1 bi: 14 Até R\$ 10 bi: 5 Até R\$ 100 bi: 3 Acima de R\$ 100 BI: 1

Não existe um tendência entre as diversas classes.



Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 4 Até R\$ 10 mi: 11 Até R\$ 100 mi: 18 Até R\$ 1 bi: 14 Até R\$ 10 bi: 5 Até R\$ 100 bi: 3 Acima de R\$ 100 BI: 1

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”

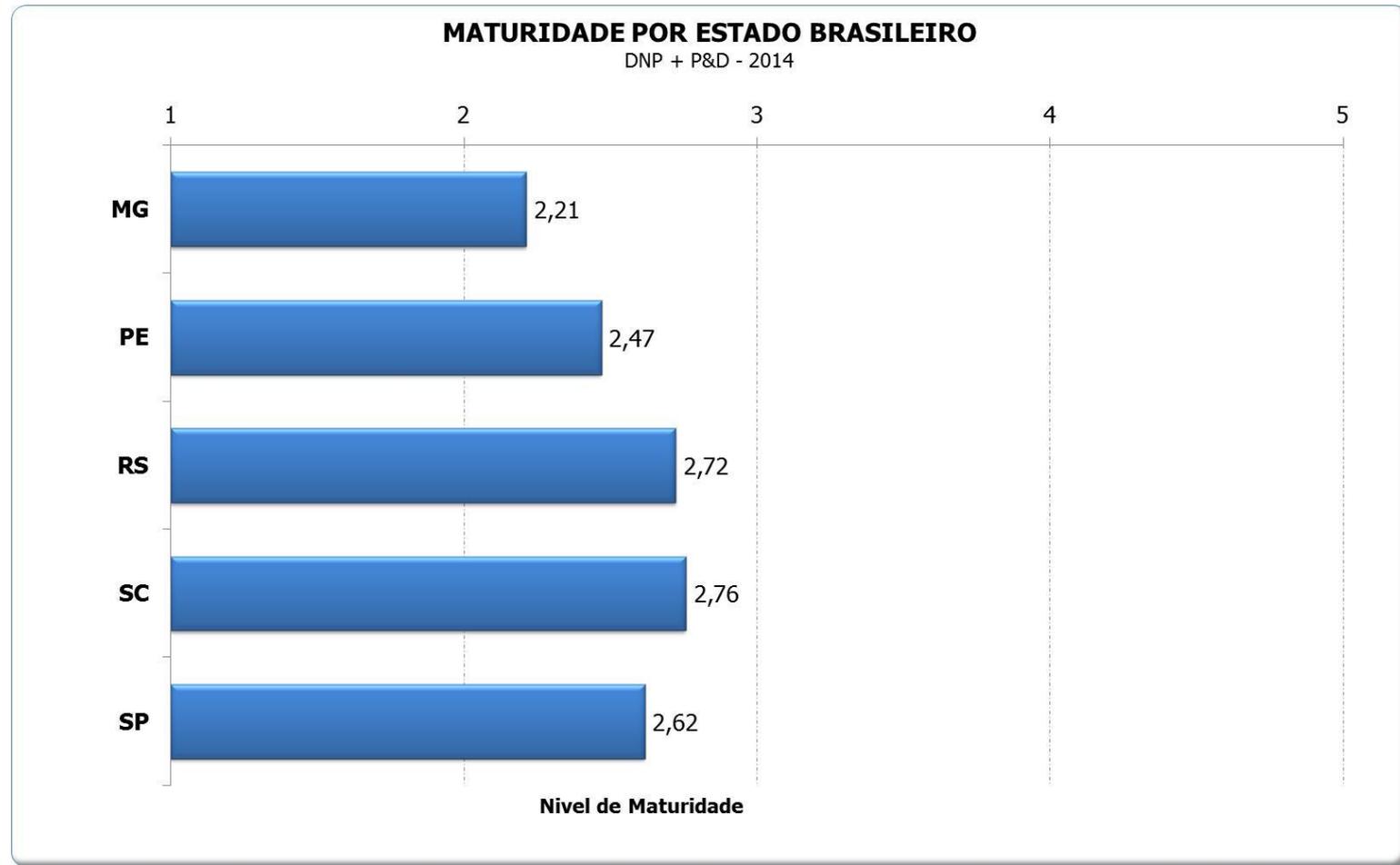
Comentários sobre esta parte do relatório:

Os gráficos mostrados a seguir apontam destaques para SC e RS.

Destaque para SP.

ESTADO	# de Respondentes	Percentual
BA	2	3,6%
CE	3	5,4%
MG	6	10,7%
PE	5	8,9%
PR	2	3,6%
RJ	4	7,1%
RS	7	12,5%
SC	6	10,7%
SP	21	37,5%
Total Geral	56	100,0%

Destaque para SC e RS.

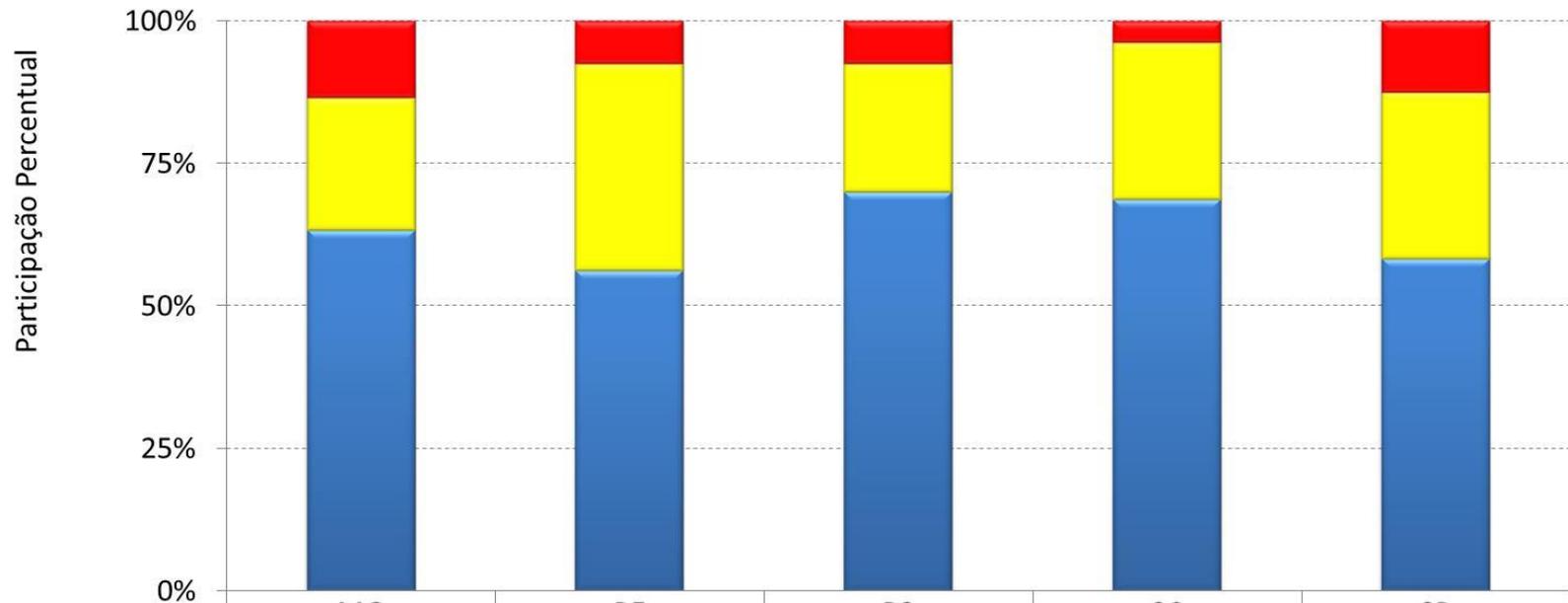


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Destaque para SC e RS.

SUCESSO POR ESTADO BRASILEIRO

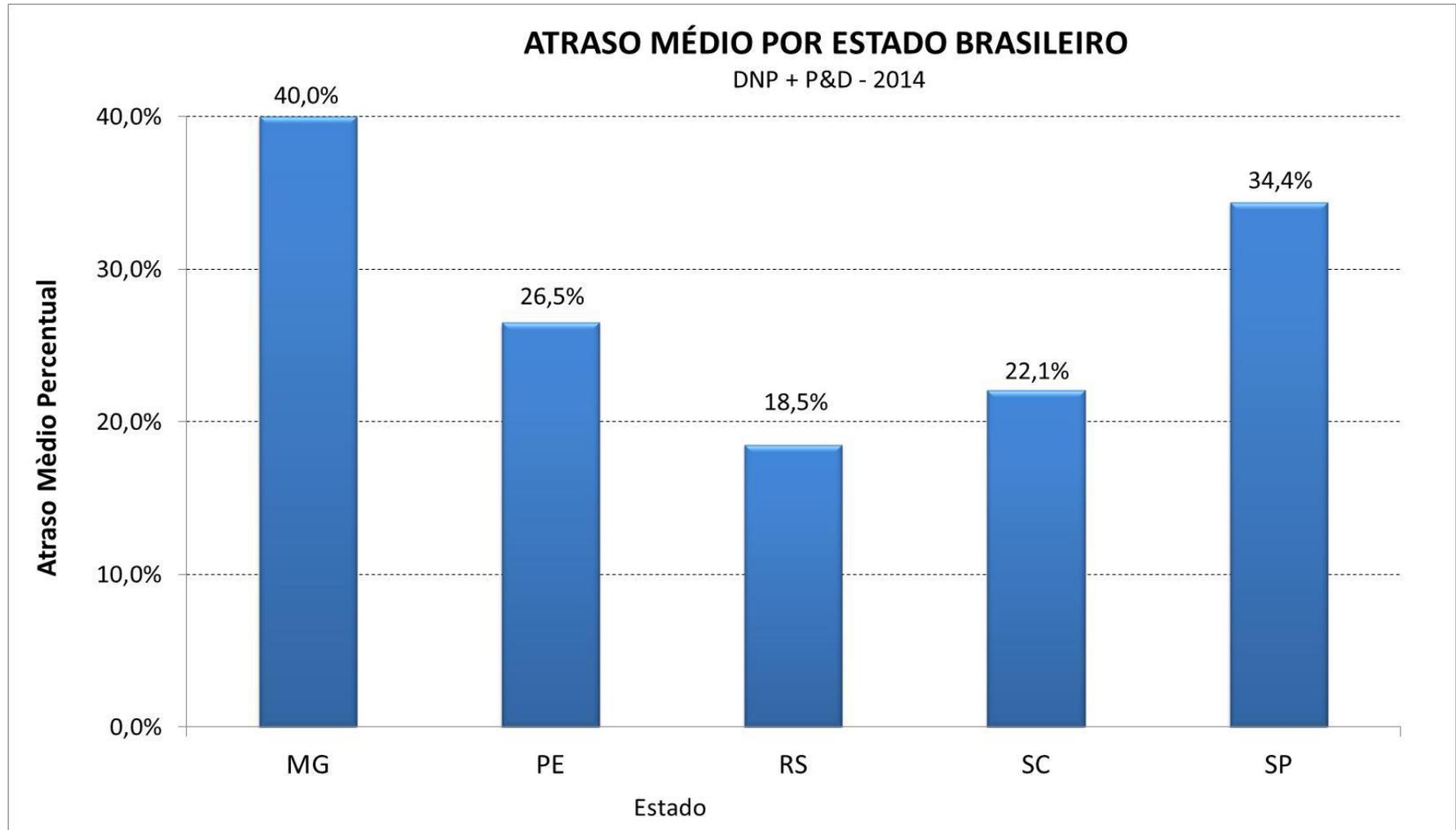
DNP + P&D - 2014



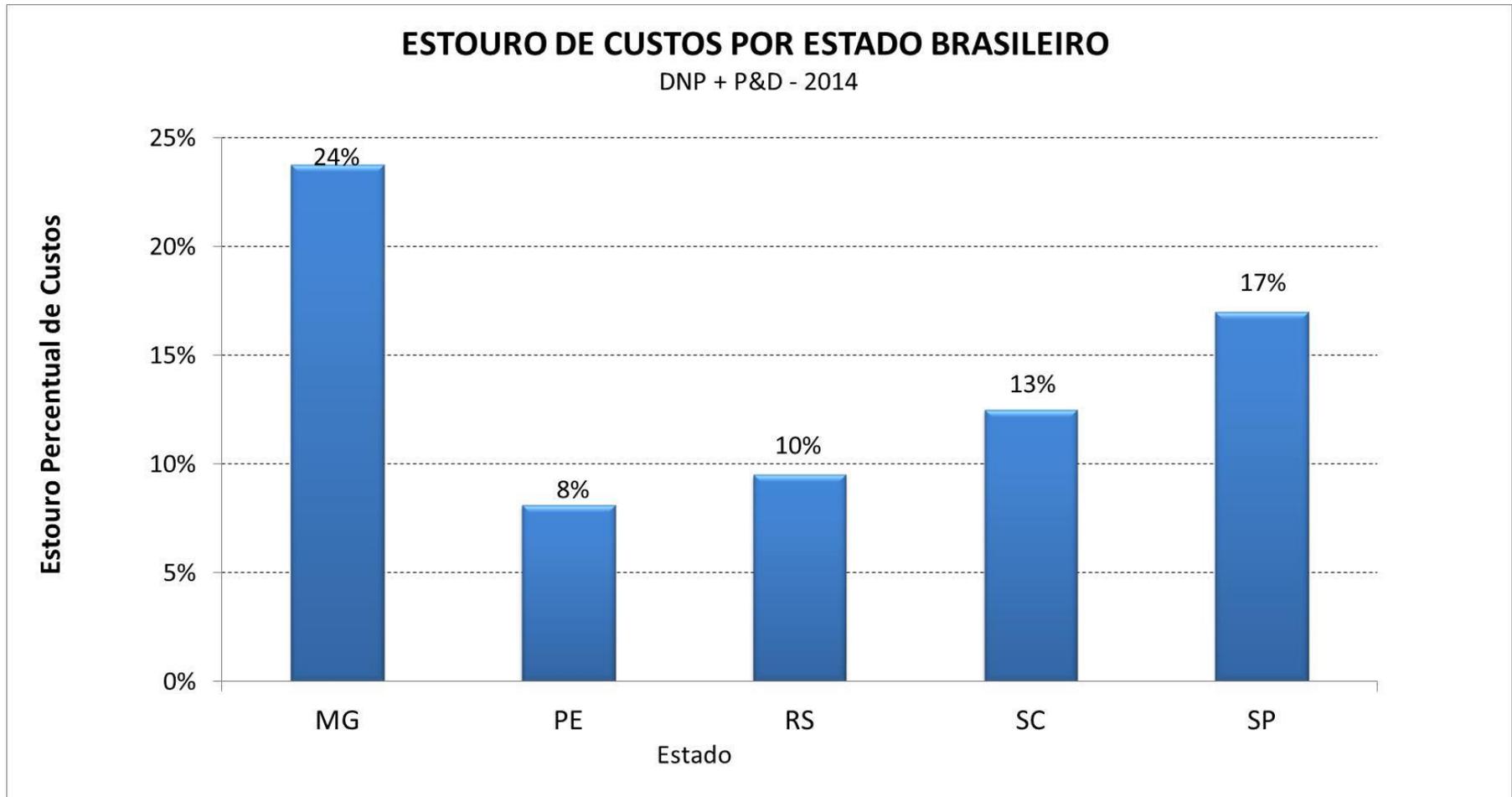
	MG	PE	RS	SC	SP
■ Fracasso	13,3%	7,5%	7,5%	3,8%	12,5%
■ Sucesso Parcial	23,3%	36,3%	22,5%	27,5%	29,2%
■ Sucesso Total	63,3%	56,3%	70,0%	68,8%	58,3%

Estado

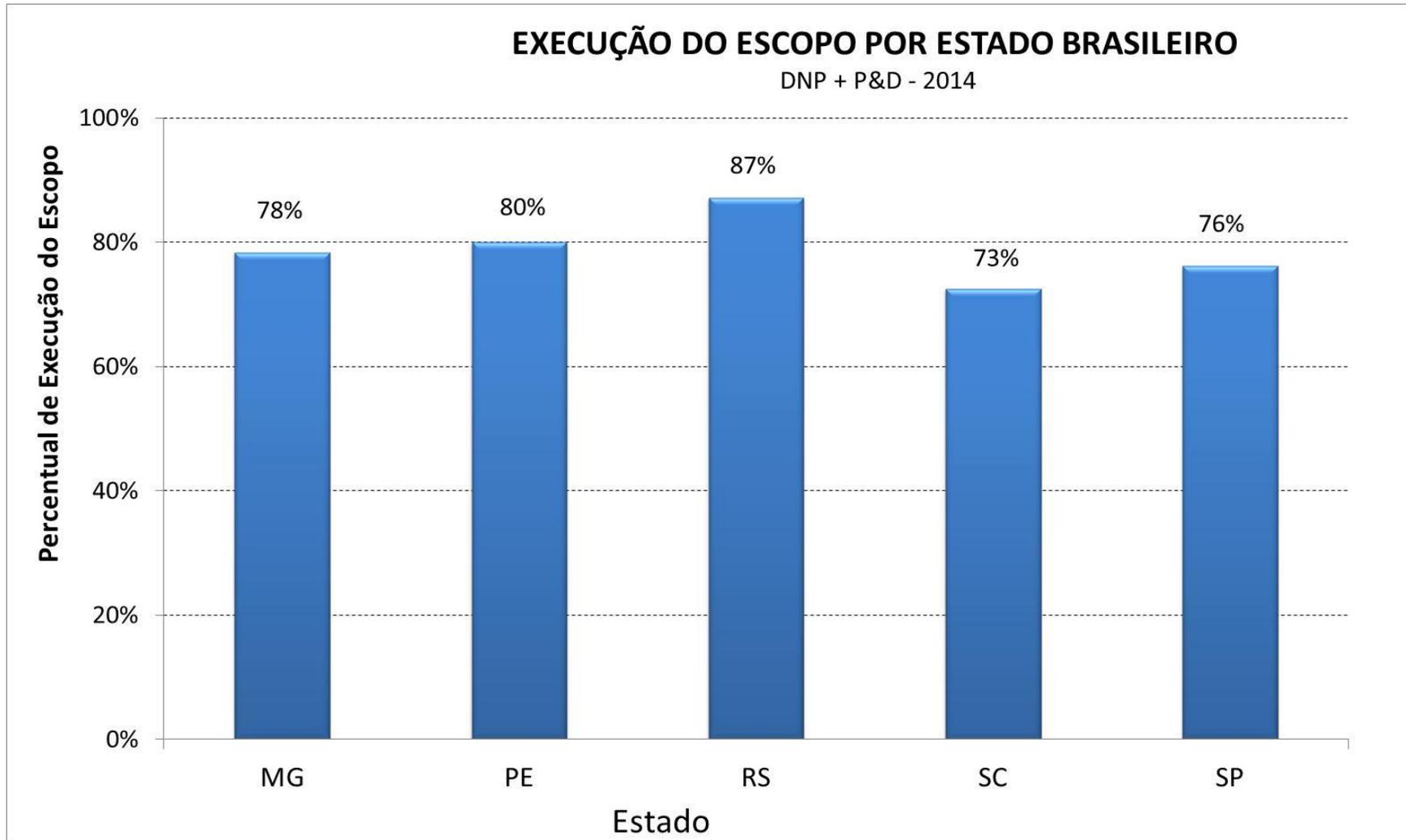
Destaque para RS.



Destaque para PE.



Destaque para RS.



Equipe que desenvolveu este trabalho



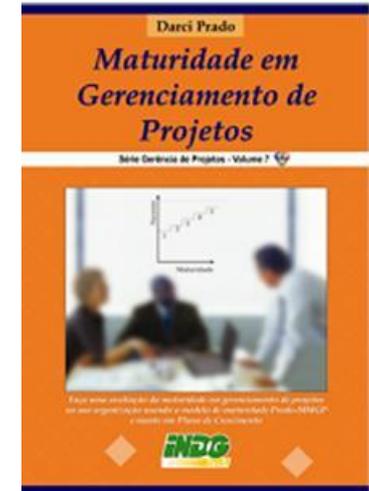
Russel D. Archibald

- 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.



Fernando Ladeira Fernandes: Mestre em Engenharia de Produção, Especialista em Gestão Estratégica de Negócios e Engenheiro Mecânico pela UFMG. Consultor Líder de Projetos da FALCONI, onde atua há 15 anos. Professor do MBA da FEA-USP Ribeirão Preto. Possui certificação PMP e é coautor do Livro “Planejamento e Controle de Projetos.

COMITÊ

Russell Archibald, Darci Prado, Bruno Machado, Carlos E. Andrade, Fernando Ladeira, Ilso José de Oliveira, José Ricardo Miglioli, Manuel Carvalho da Silva 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