

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório 2014:

“Estado de Minas Gerais – Iniciativa Privada”

Parte A: Indicadores

Fevereiro/2015

Organizado por:

Darci Prado, Giselle Laurentys e Carlos Eduardo Andrade

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 - ***Estado de Minas Gerais (Iniciativa Privada)*** - contém a análise dos dados fornecidos por **52** profissionais de empresas privadas. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **988** 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 2,95** para o grupamento ***Estado de Minas Gerais (Iniciativa Privada)***. Este valor pode ser admitido como bom se considerarmos que o assunto GP ganhou repercussão no Brasil há pouco tempo. Além disso, este valor é significativamente superior à média nacional de 2,64. Vale destacar, que todos os indicadores analisados neste relatório são superiores à média nacional. Por outro lado, considerando que o range de valores para maturidade vai de 1 a 5, podemos concluir que este grupamento ainda tem a melhorar.

Esta é a primeira vez que apresentamos este relatório. Esperamos, assim, contribuir para a evolução do assunto GP em Minas Gerais.

O grupo de projetos *Minas Gerais (Iniciativa Privada)* se caracteriza pela significativa participação de empresas de médio e grande porte, tendo alcançado índice superior em comparação à maturidade nacional nesta pesquisa, impulsionado principalmente pela categoria de “Sistema de Informação” e “Construção e Montagem”, com destaque para área de Engenharia. Praticamente 40% das organizações estão situadas no nível 3 – Padronizado. As Competências Comportamentais e em gestão, apesar de muito valorizadas e requeridas para a função, são as que apresentam menor índice de aderência e, portanto, merecem ser melhor trabalhadas e desenvolvidas, pois podem ser um grande diferencial para os profissionais da área.

Os principais problemas do grupo de projetos *Minas Gerais (Iniciativa Privada)* estão relacionados ao atraso nos prazos de entrega, com uma média de 26%, e ao desvio (estouro) nos custos, que apresentou um percentual médio de 16%. Estes pontos claramente apresentam percentuais de performance inferiores quando comparados às organizações que apresentam um nível de maturidade mais elevado.

Os principais desafios para a evolução na maturidade estão na consolidação dos processos de forma integrada, direcionando assim para a busca de novas formas de execução que se baseiem em um processo analítico e gerenciável, identificando e atuando nos gaps desde a captação da demanda até a conclusão e avaliação dos resultados, permitindo desta forma que o processo seja cada vez mais ágil, de forma a atender e gerar valor para o negócio.

Comentários por Giselle de Laurentys – 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 Custo Médio de Cada Projeto
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: 2,95

**52 Organizações
988 projetos**

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 46,9%
 - Sucesso Parcial: 34,9%
 - Fracasso: 8,2%
- Atraso médio: 26%
- Estouro de custo médio: 16%
- Execução média do Escopo: 84%

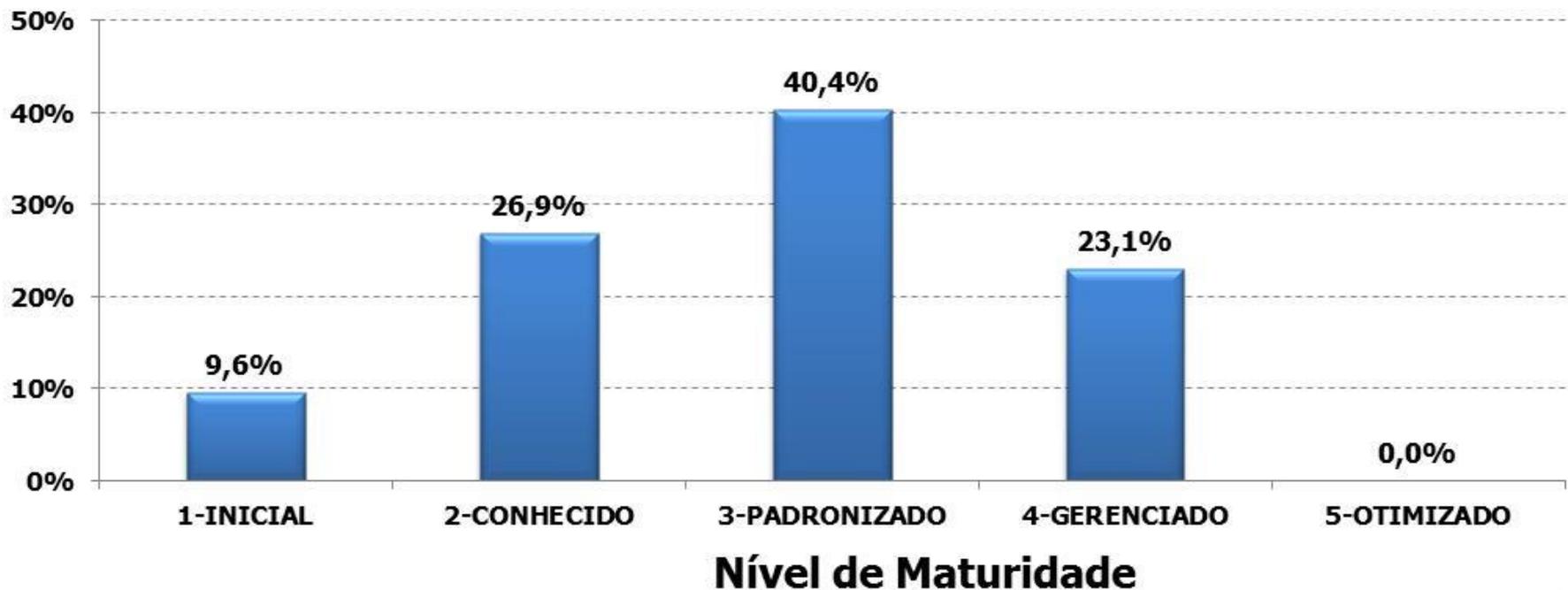
COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 19
- Duração média de cada projeto: 15 meses
- Custo médio de cada carteira: R\$ 515 Milhões

Maturidade: **2,95**

Temos uma significativa presença de organizações no Nível 3. No caso nacional, a maior presença é para o Nível 2.

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL NOS NÍVEIS
Estado de Minas Gerais (Iniciativa Privada)- 2014



Nível 1 – ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – investiram em conhecimentos.

Nível 3 – implantaram padrões

Nível 4 – dominam o processo.

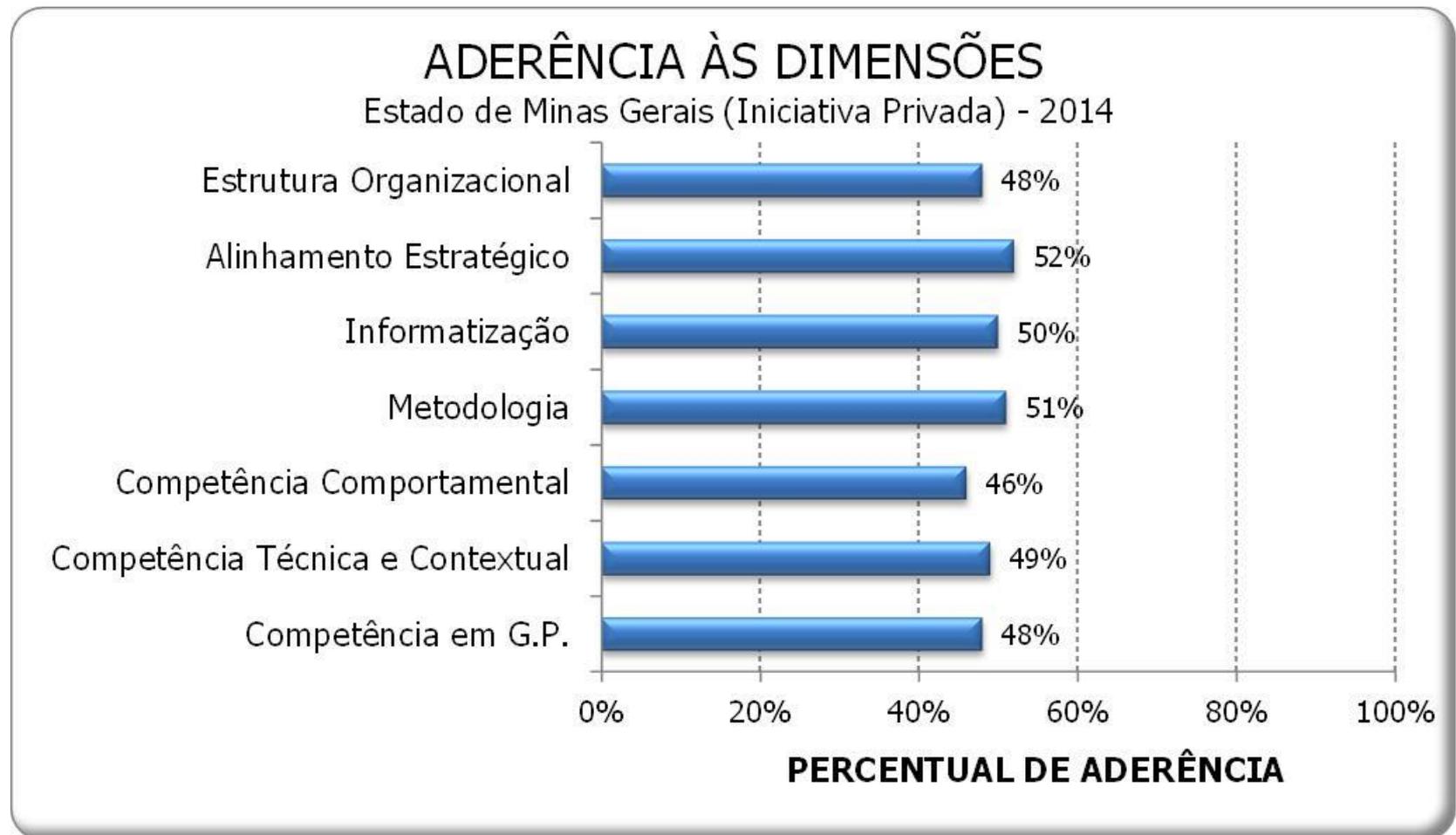
Nível 5 - atingiram o nível otimizado.



Comentários

- Para 37,8% (níveis 1 e 2) das organizações participantes deste grupamento, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- 24,5% 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. Podemos considerar como regulares os valores apresentados. O ideal seria estarem acima de 70%

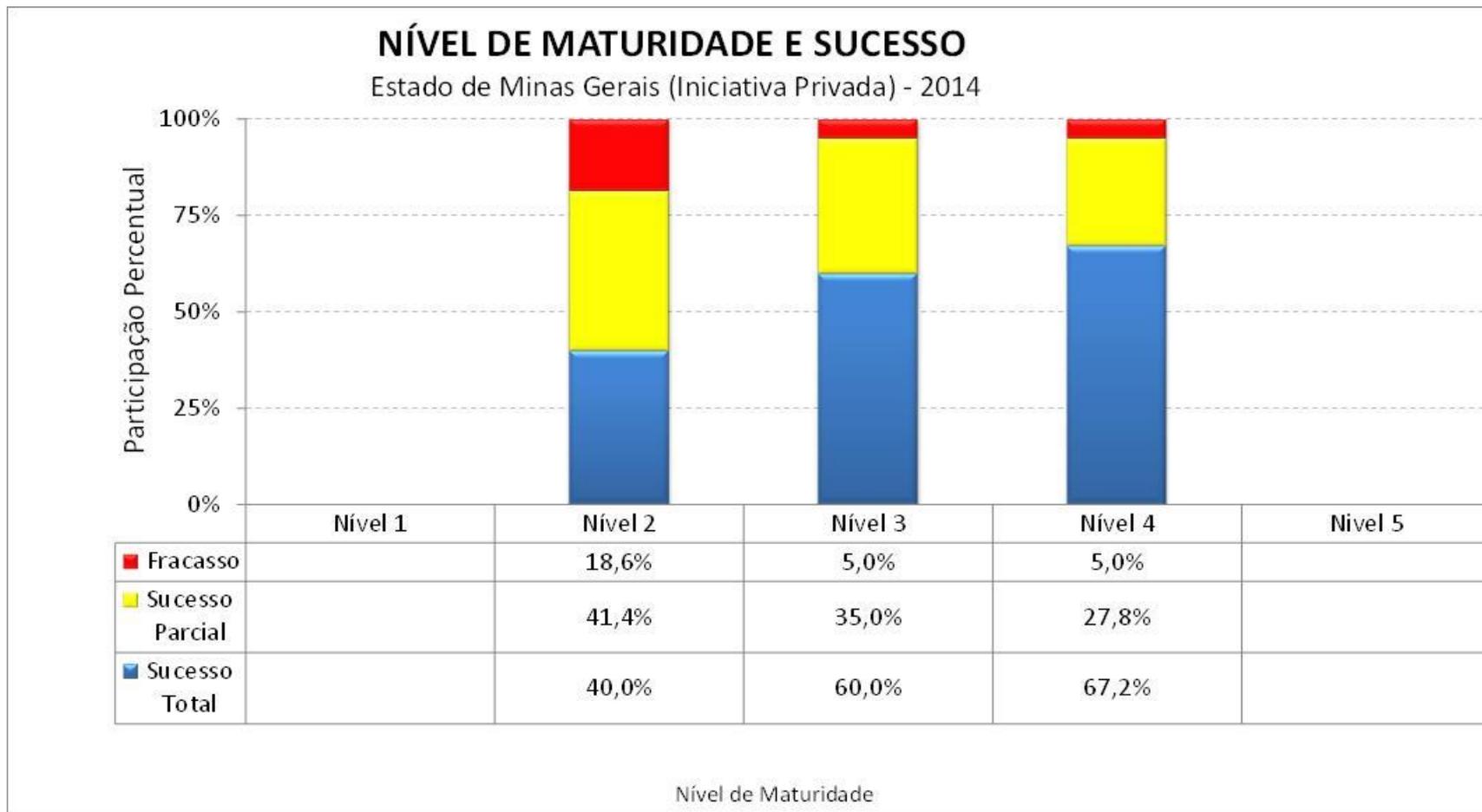


Minas Gerais apresentou o melhor valor.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 5 / Nível 2: 14 / Nível 3: 21 / Nível 4: 12 / 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.

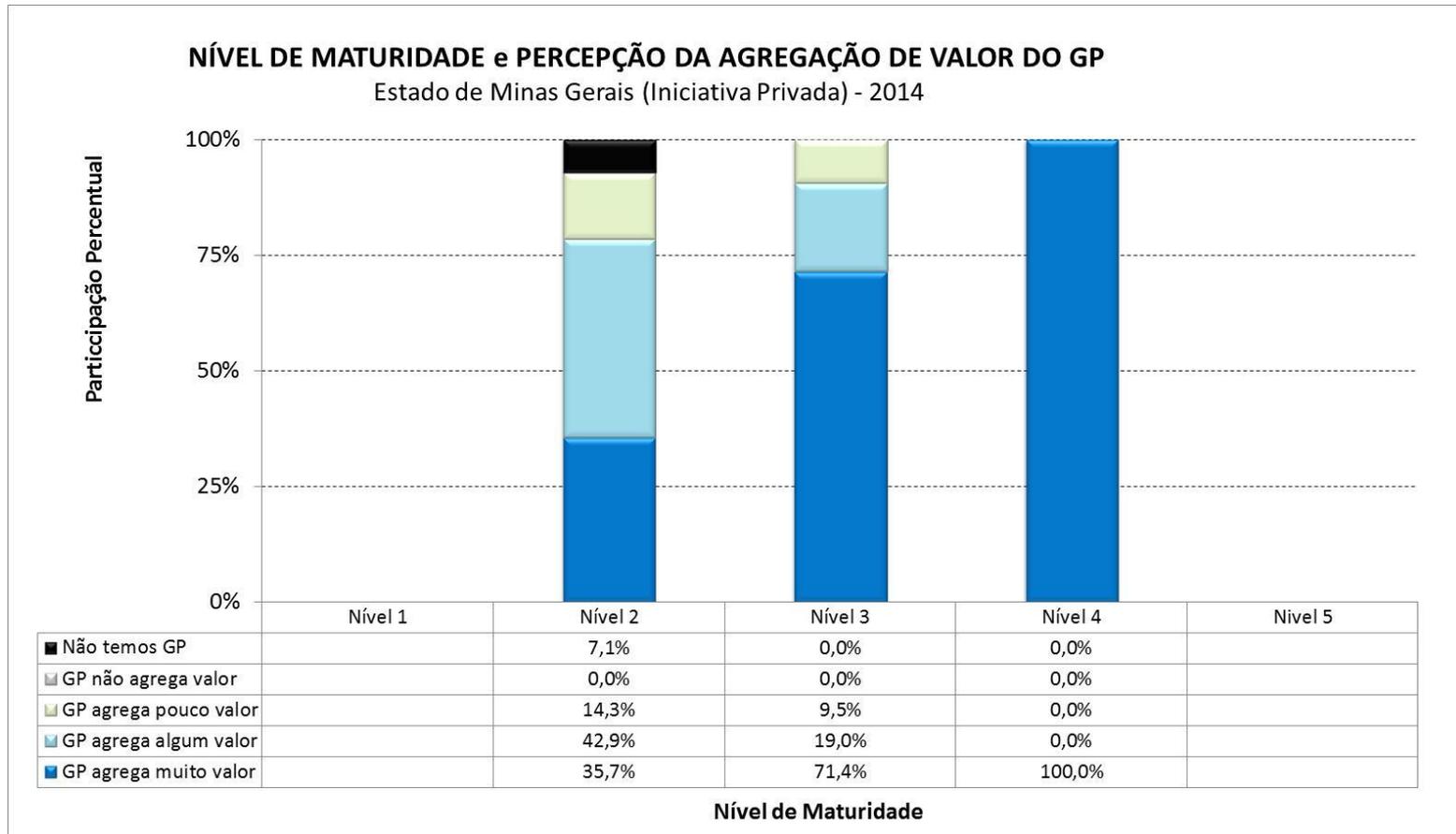
Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site www.maturityresearch.com

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

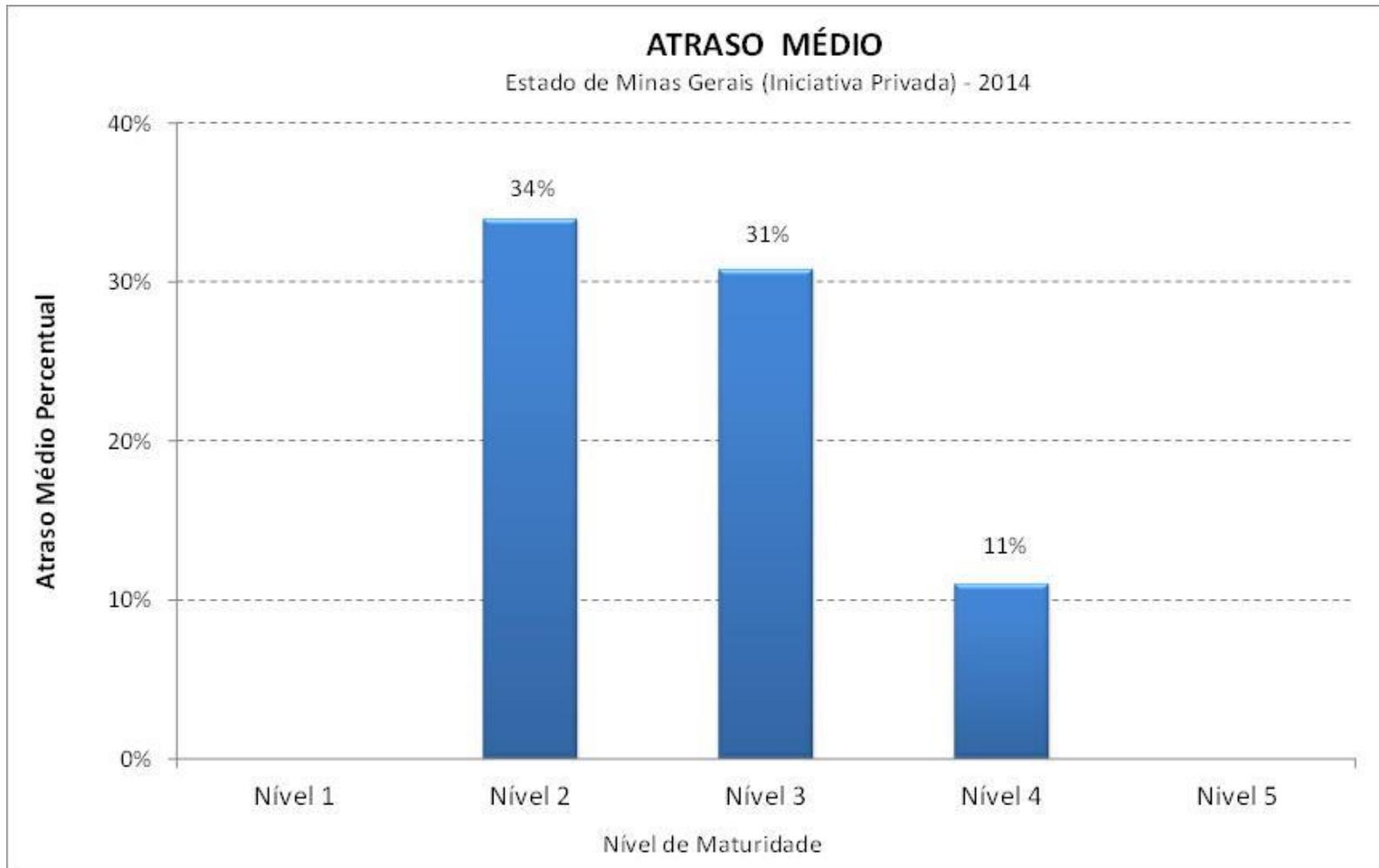
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 5 / Nível 2: 14 / Nível 3: 21 / Nível 4: 12 / Nível 5: 0

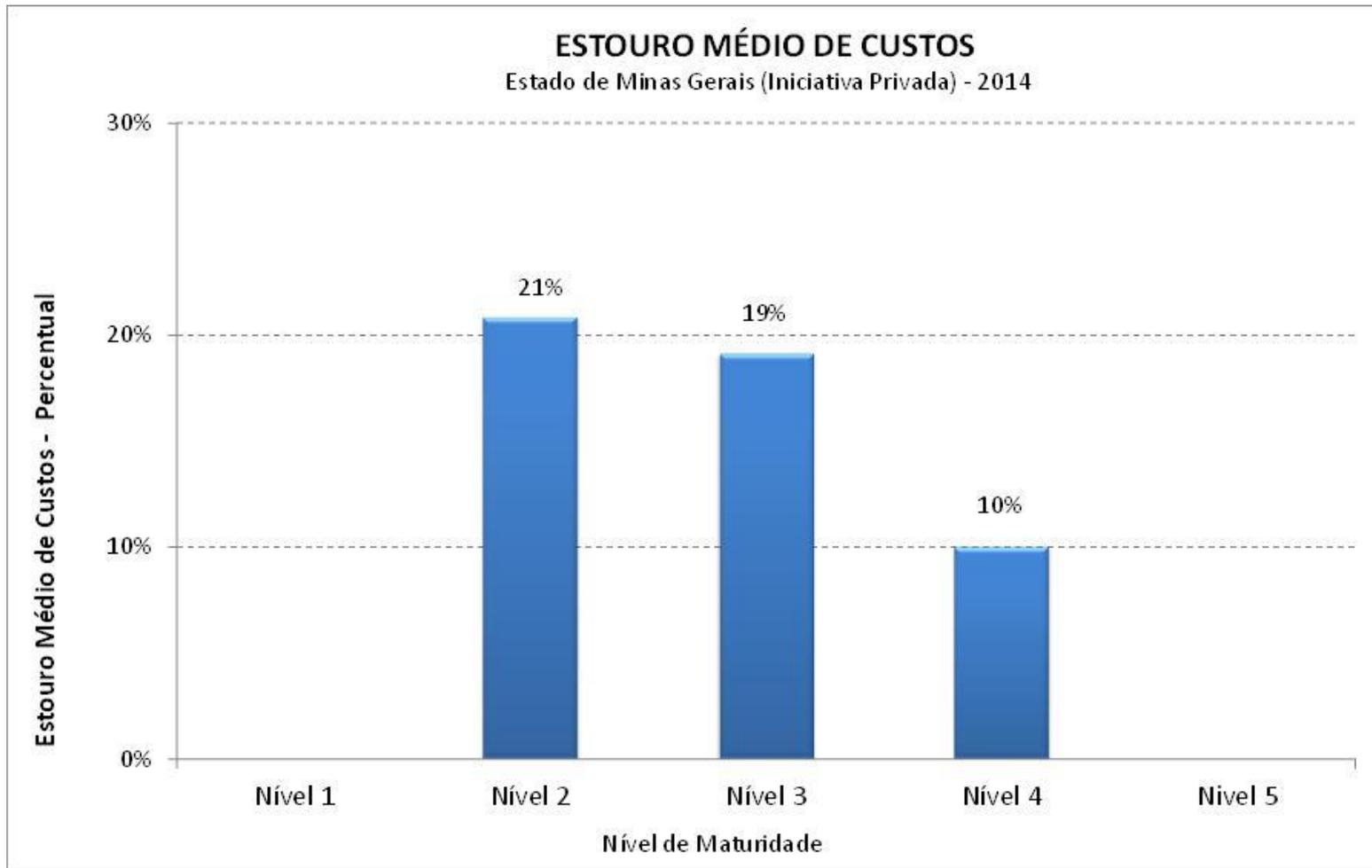
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 5 / Nível 2: 14 / Nível 3: 21 / Nível 4: 12 / Nível 5: 0

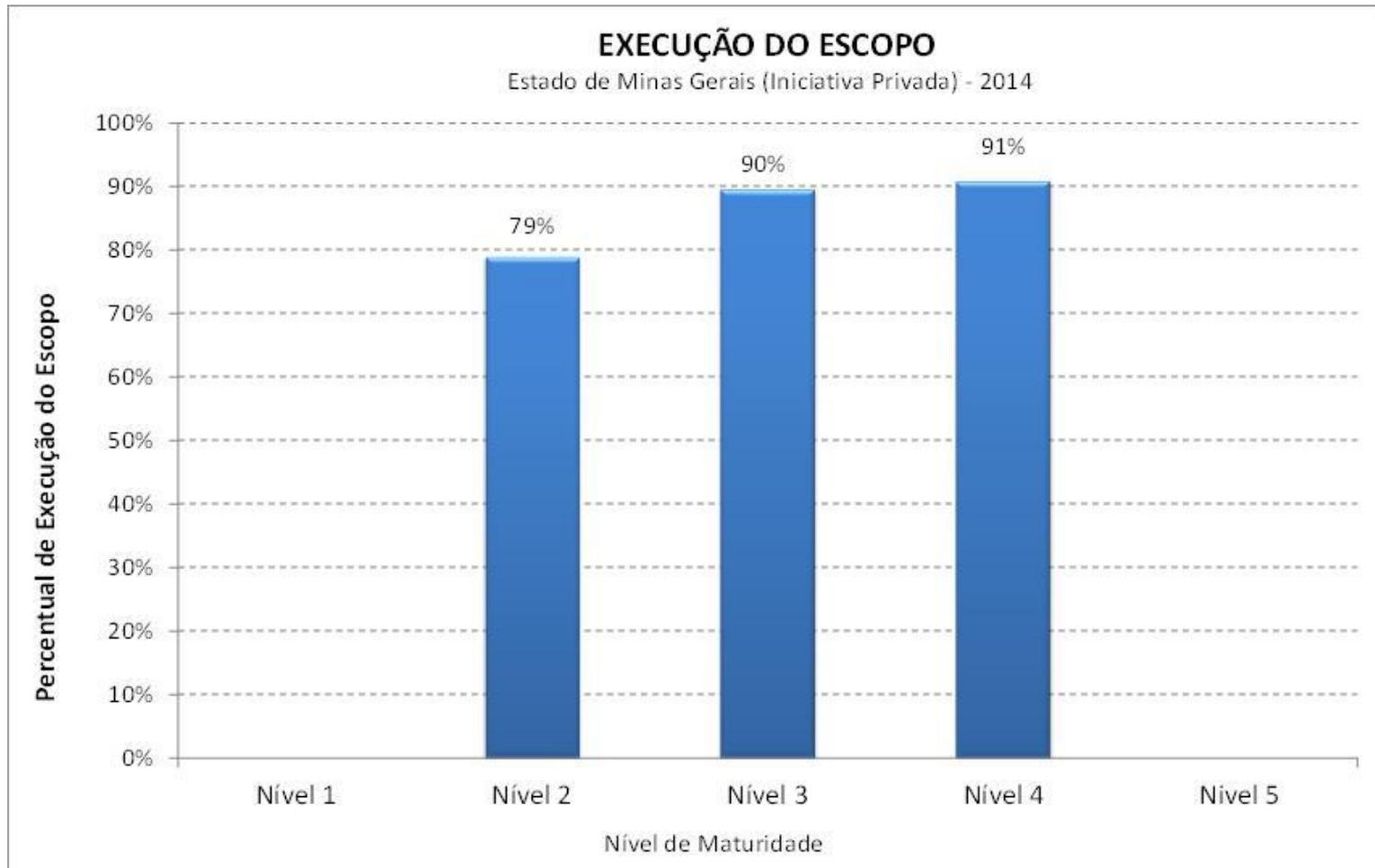
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 5 / Nível 2: 14 / Nível 3: 21 / Nível 4: 12 / Nível 5: 0

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 5 / Nível 2: 14 / Nível 3: 21 / Nível 4: 12 / Nível 5: 0

Resultados por Categoria de Projetos

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

- Mudanças Organizacionais e/ou Melhorias de Resultados Operacionais
- Construção & Montagem
- Sistemas de Informação (sw)

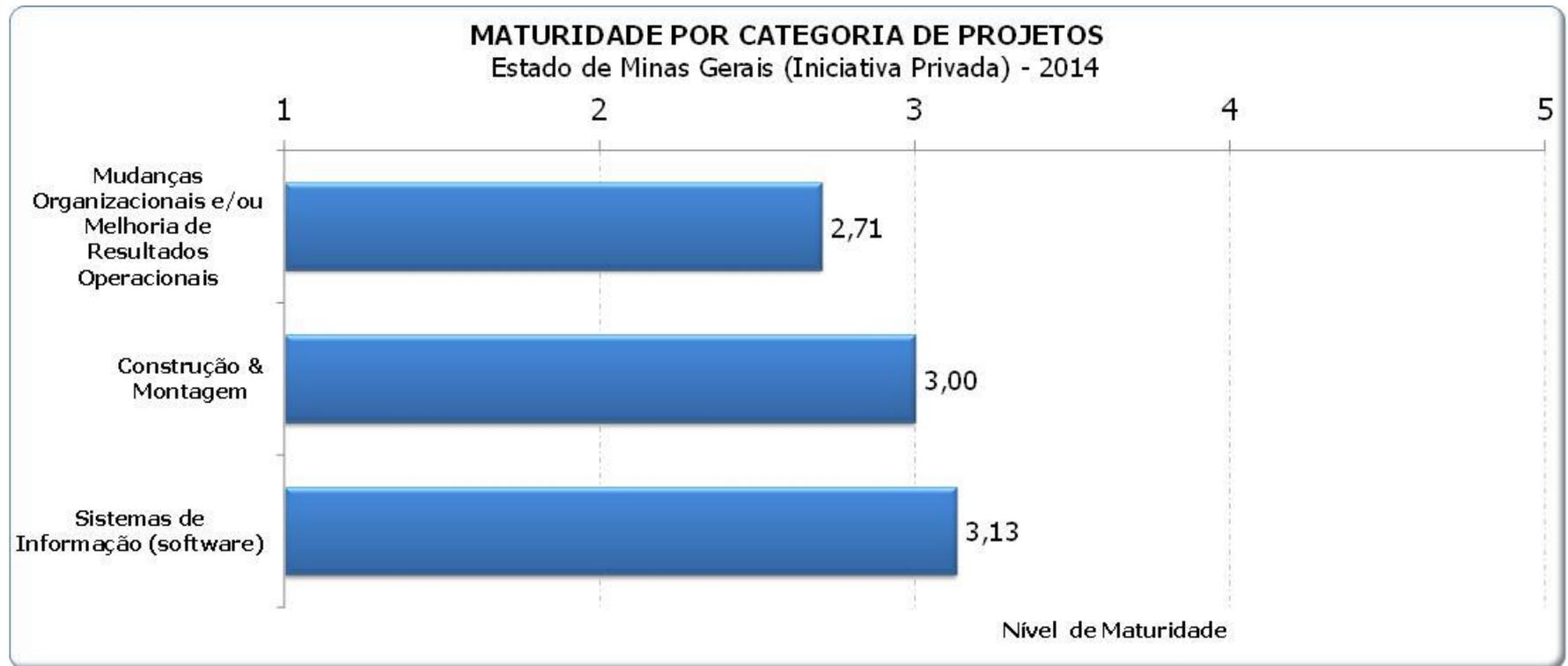
Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

1. Projetos de Defesa, Segurança e Aeroespacial
2. Projetos de Mudanças organizacionais e de negócios
3. Projetos de Sistemas de Comunicação (Voz, dados e imagem)
4. Projetos de Eventos
- 5a. Projetos de Design de Engenharia, Arquitetura, etc.
- 5b. Projetos de Empreendimentos, Investimentos, Construções e Obras
6. Projetos de Sistemas de Informação (softwares)
7. Projetos de Desenvolvimento Regional ou Internacional
8. Projetos de Entretenimento e Mídia
9. Projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços
10. Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento
11. Outras Categorias

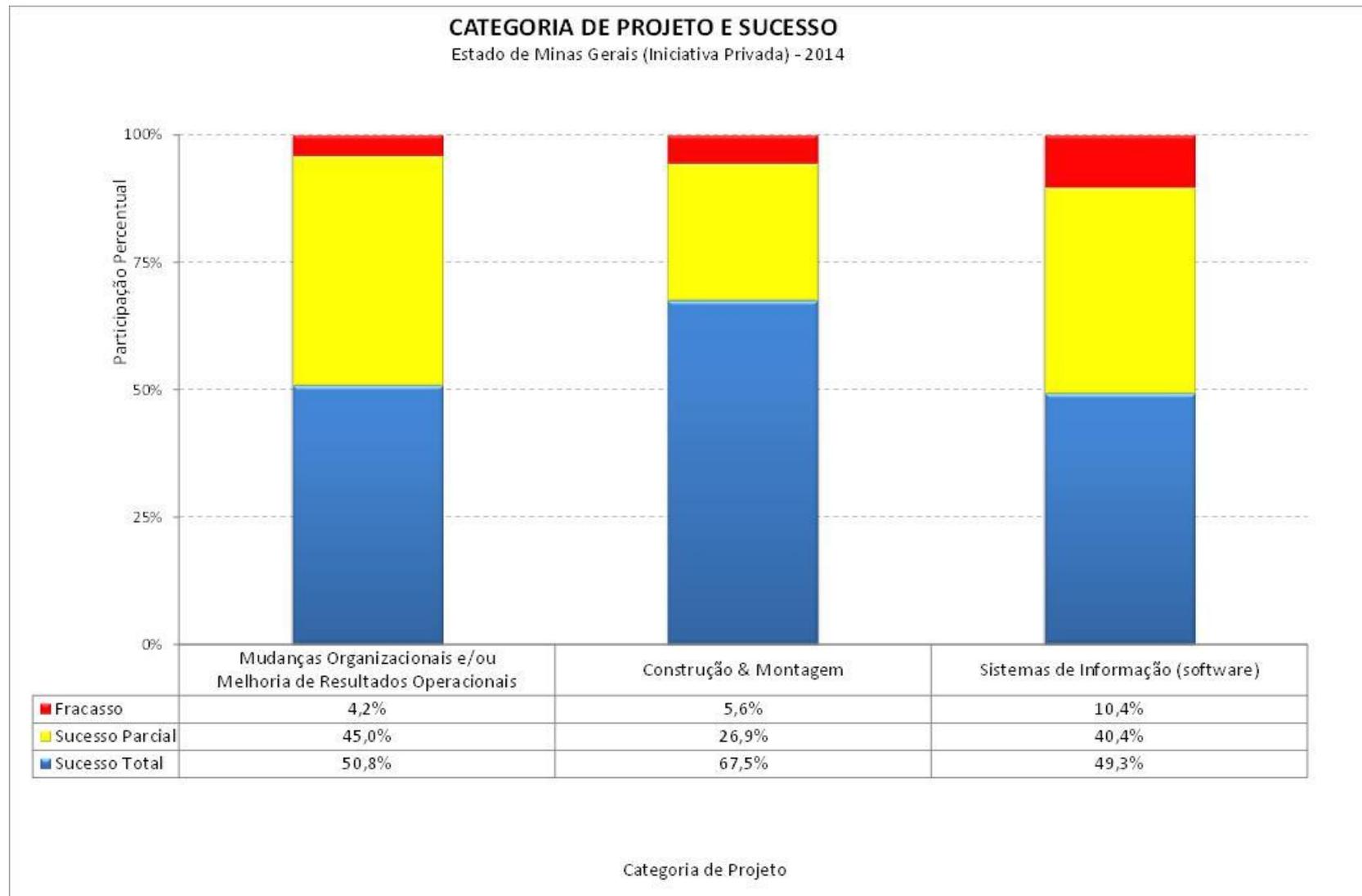
Apenas as categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa. Destaque de presença para a categoria *Construção & Montagem*.

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	7	13,5%
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	1	1,9%
Construção & Montagem	22	42,3%
Sistemas de Informação (software)	15	28,8%
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	4	7,7%
Outras Categorias	3	5,8%
Total Geral	52	100,0%

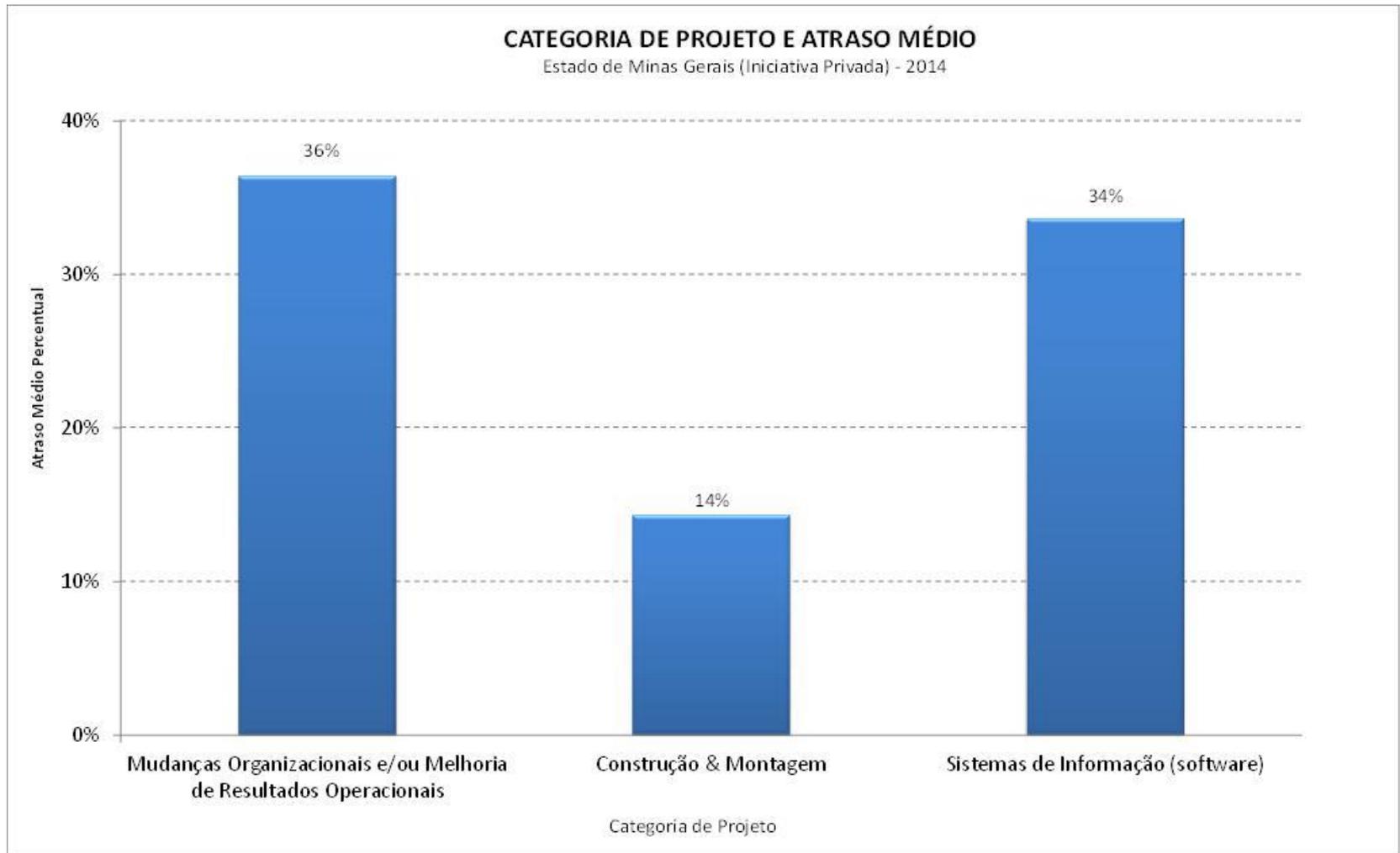
A categoria *Sistemas de Informação* se destaca, seguida de perto por *Construção & Montagem*.



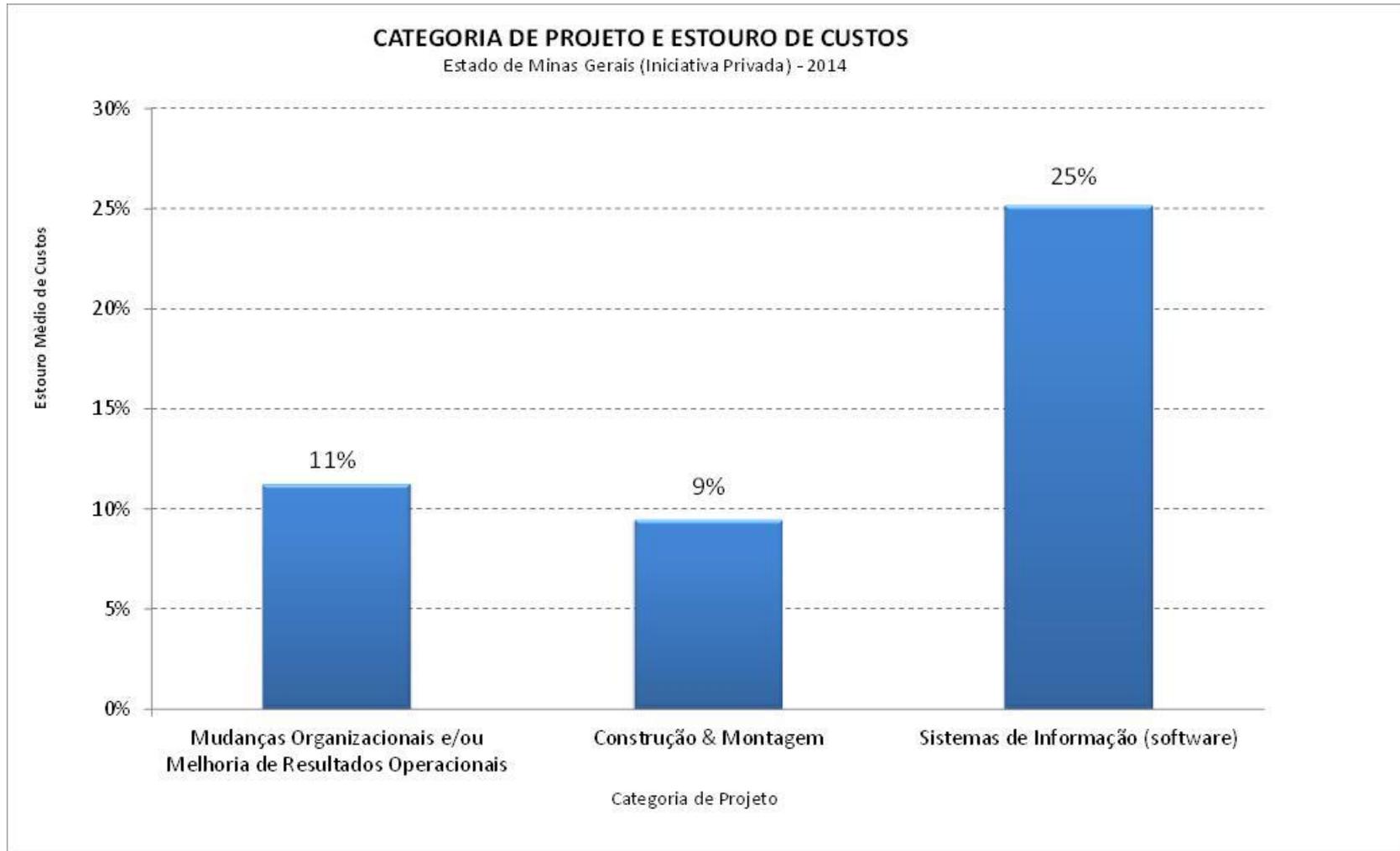
A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



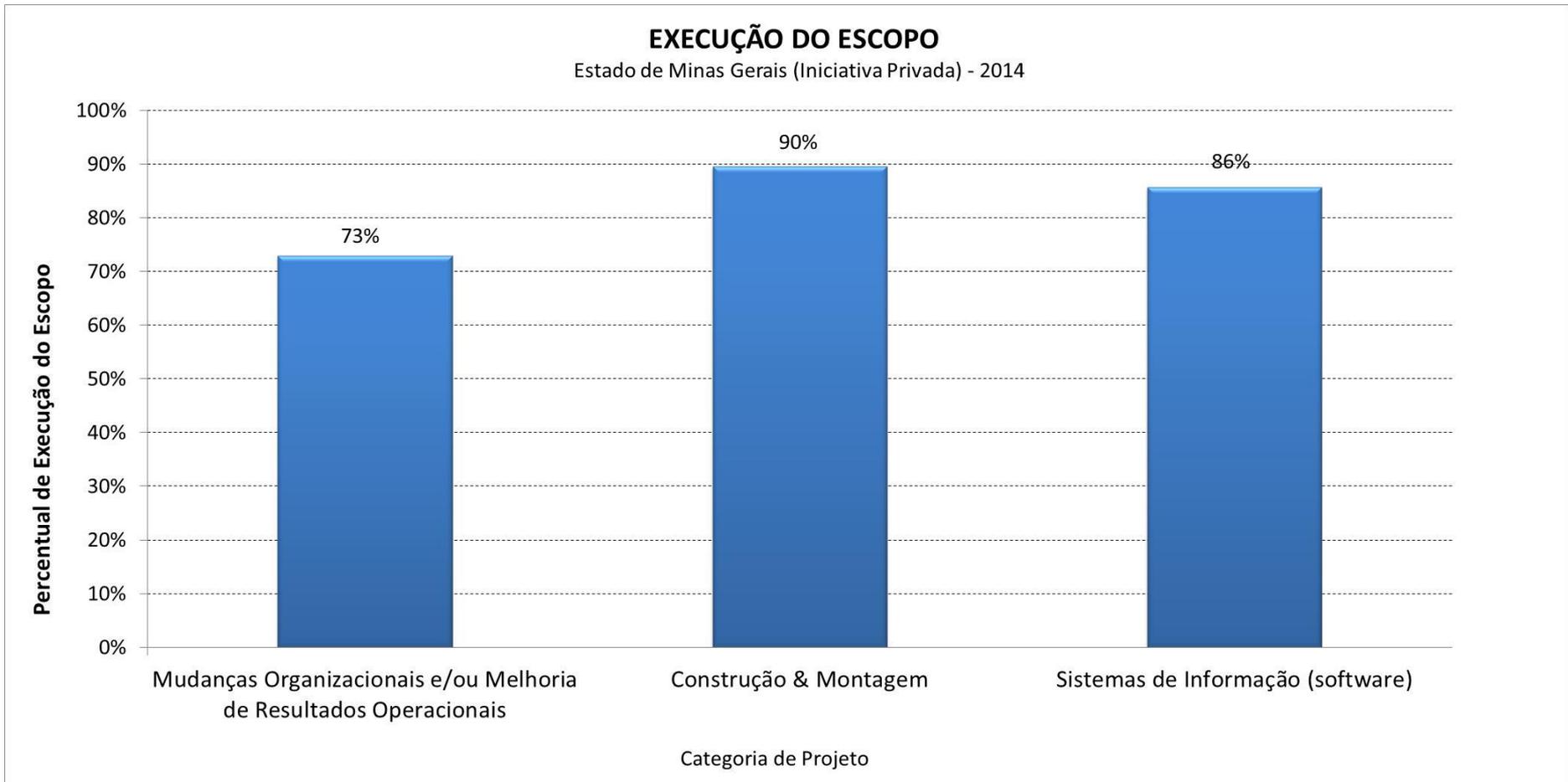
A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



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.

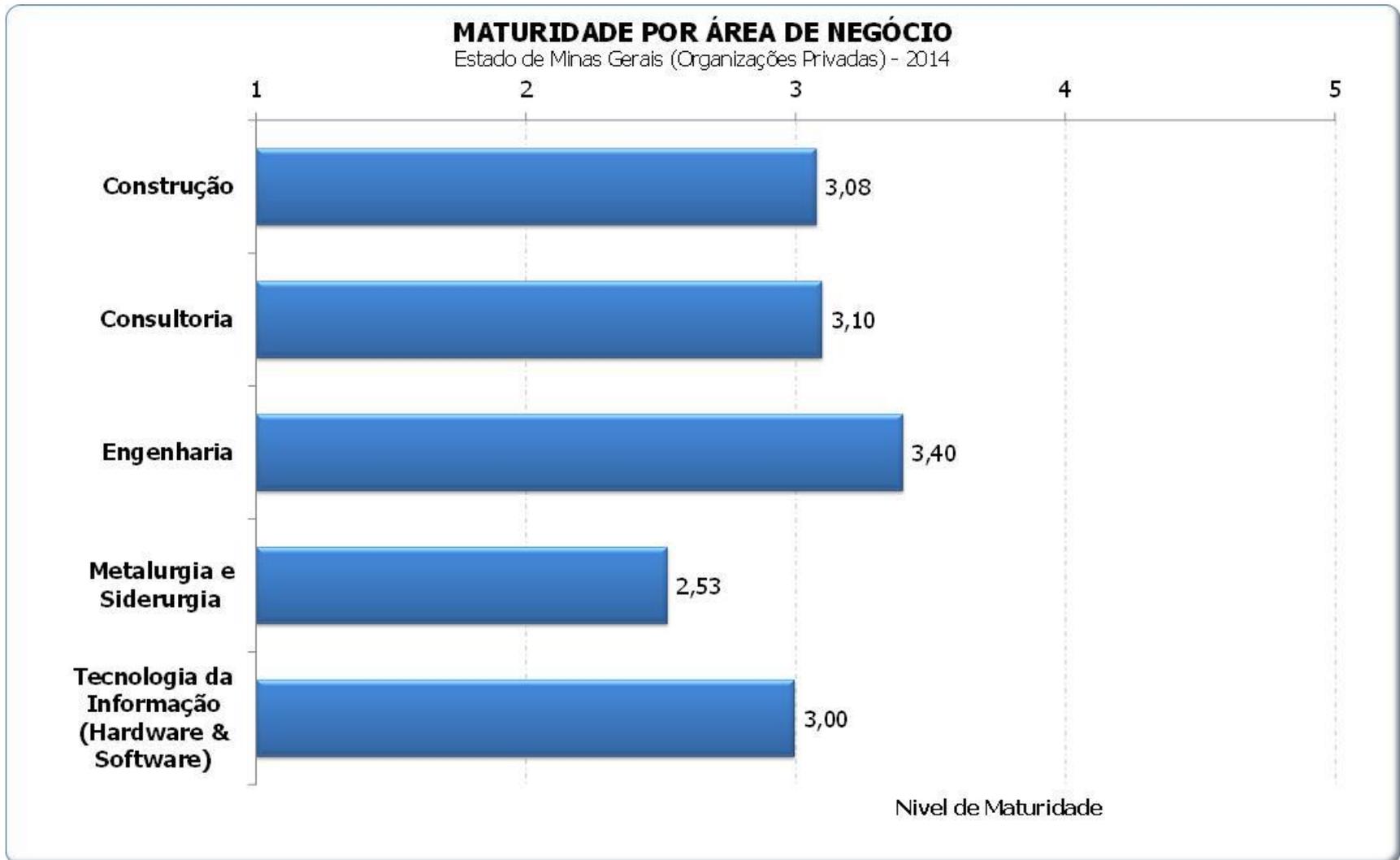
Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

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

Apenas as áreas abaixo estiveram presentes na pesquisa. Destaque de presença para a área de *Construção*.

ÁREA DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual
Alimentação e Bebidas	2	3,8%
Bancos, Finanças e Seguros	4	7,7%
Construção	13	25,0%
Consultoria	6	11,5%
Engenharia	6	11,5%
Metalurgia e Siderurgia	6	11,5%
Papel e Celulose	1	1,9%
Saúde	1	1,9%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	5	9,6%
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	1	1,9%
Veículos e Peças	3	5,8%
Outras Áreas	4	7,7%
Total Geral	52	100,0%

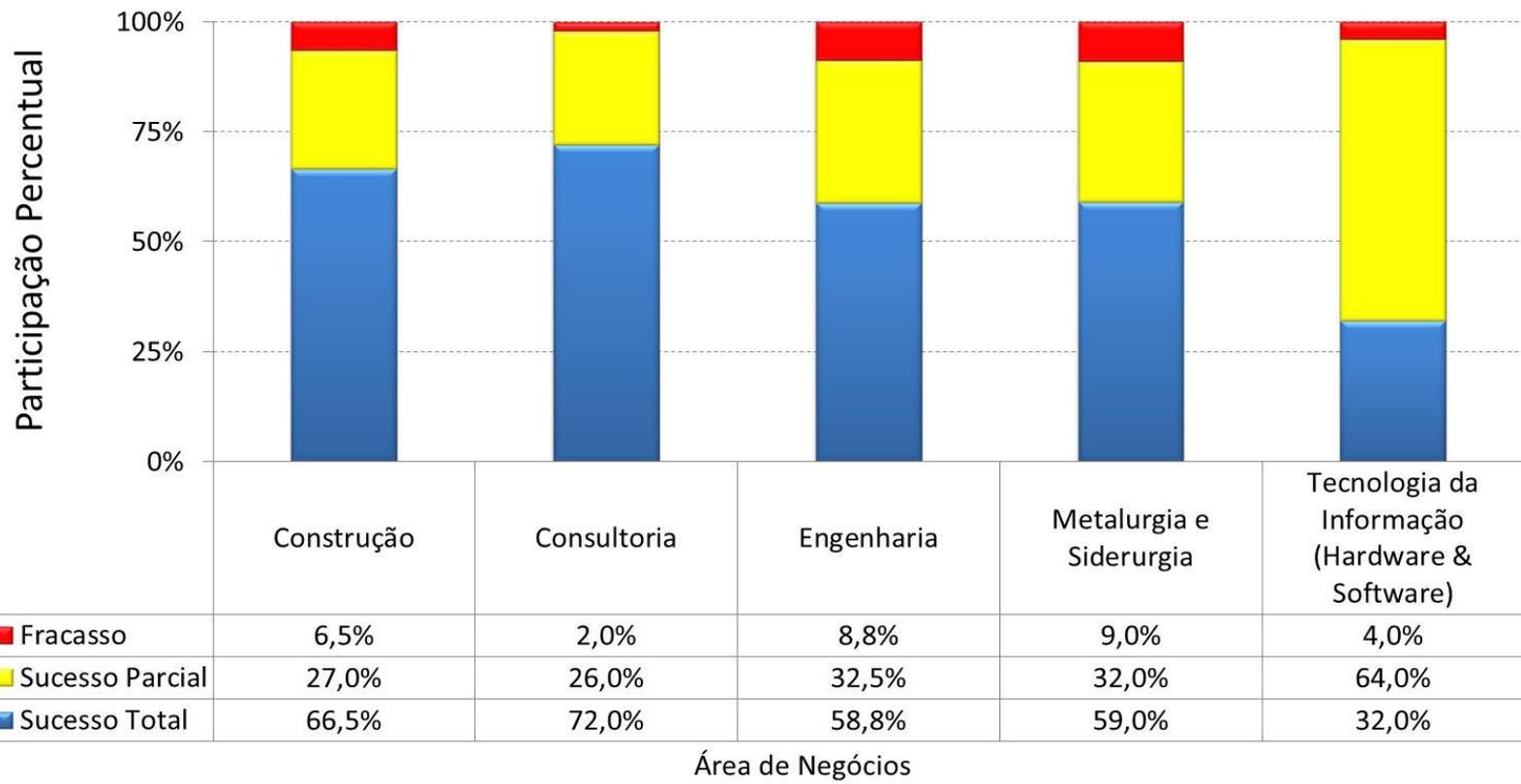
A maturidade da área *Engenharia* se destacou sobre as demais.



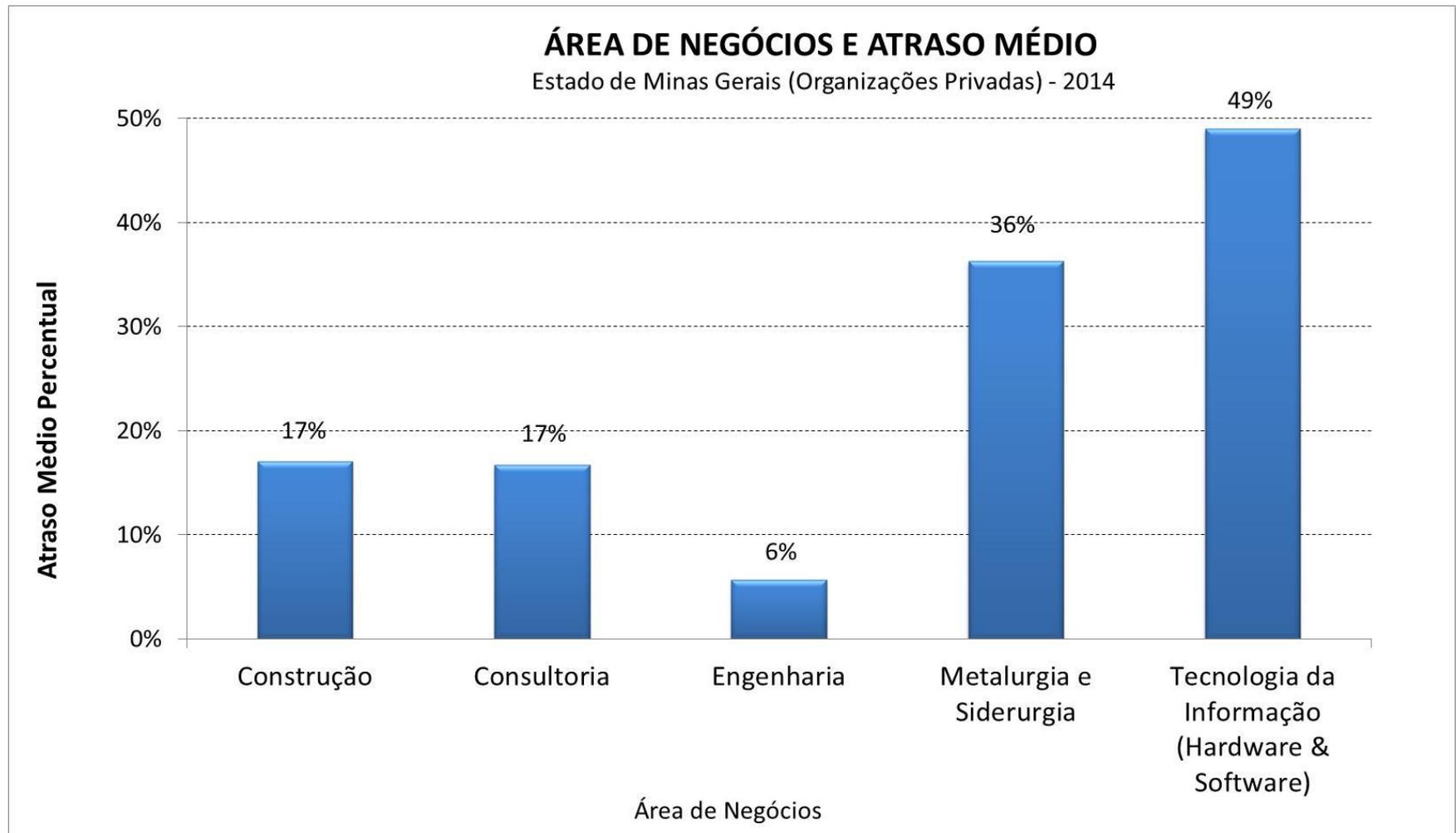
Os indicadores das áreas *Construção e Consultoria* foram destaques.

ÁREA DE NEGÓCIOS E SUCESSO

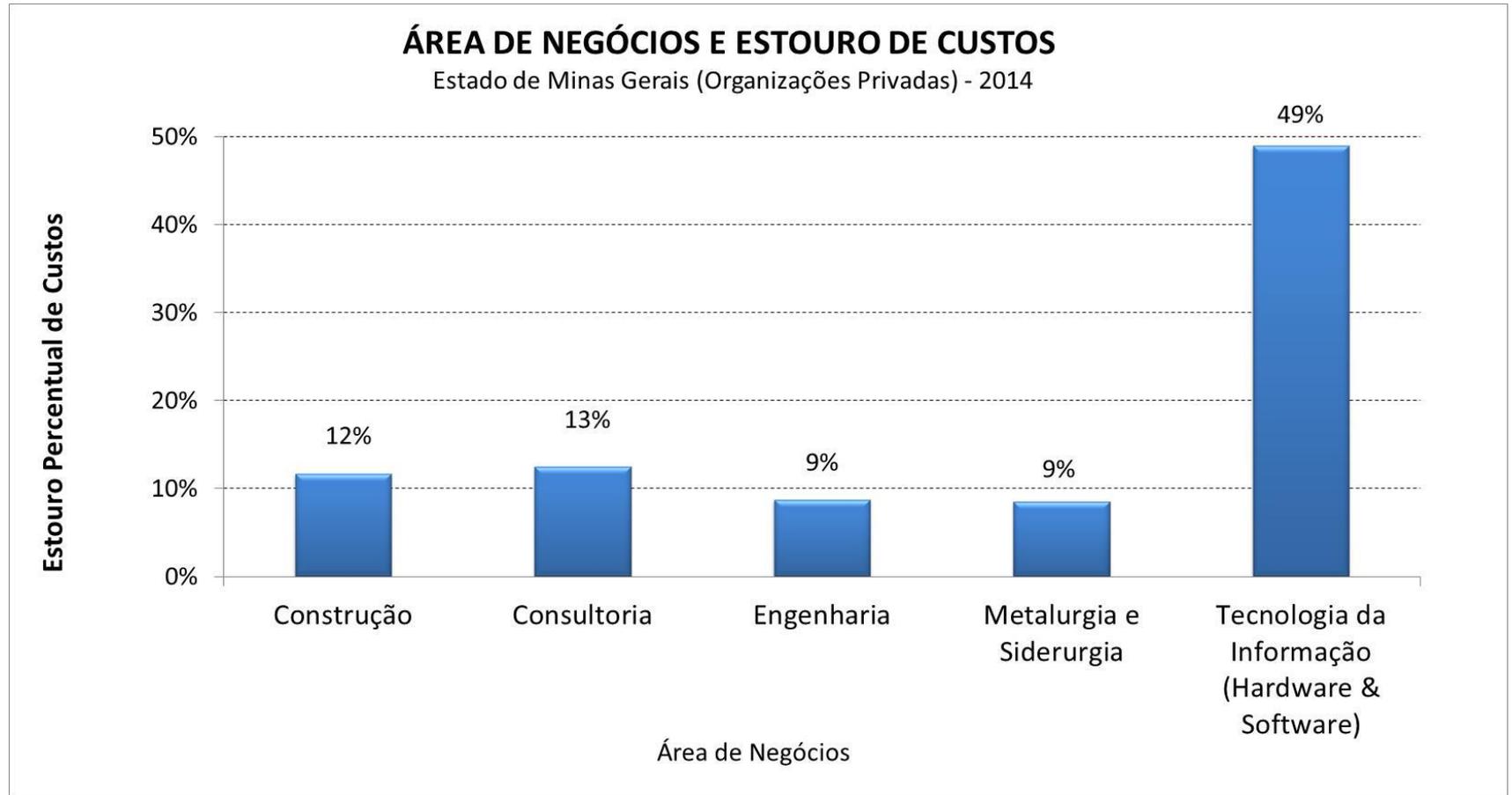
Estado de Minas Gerais (Organizações Privadas) - 2014



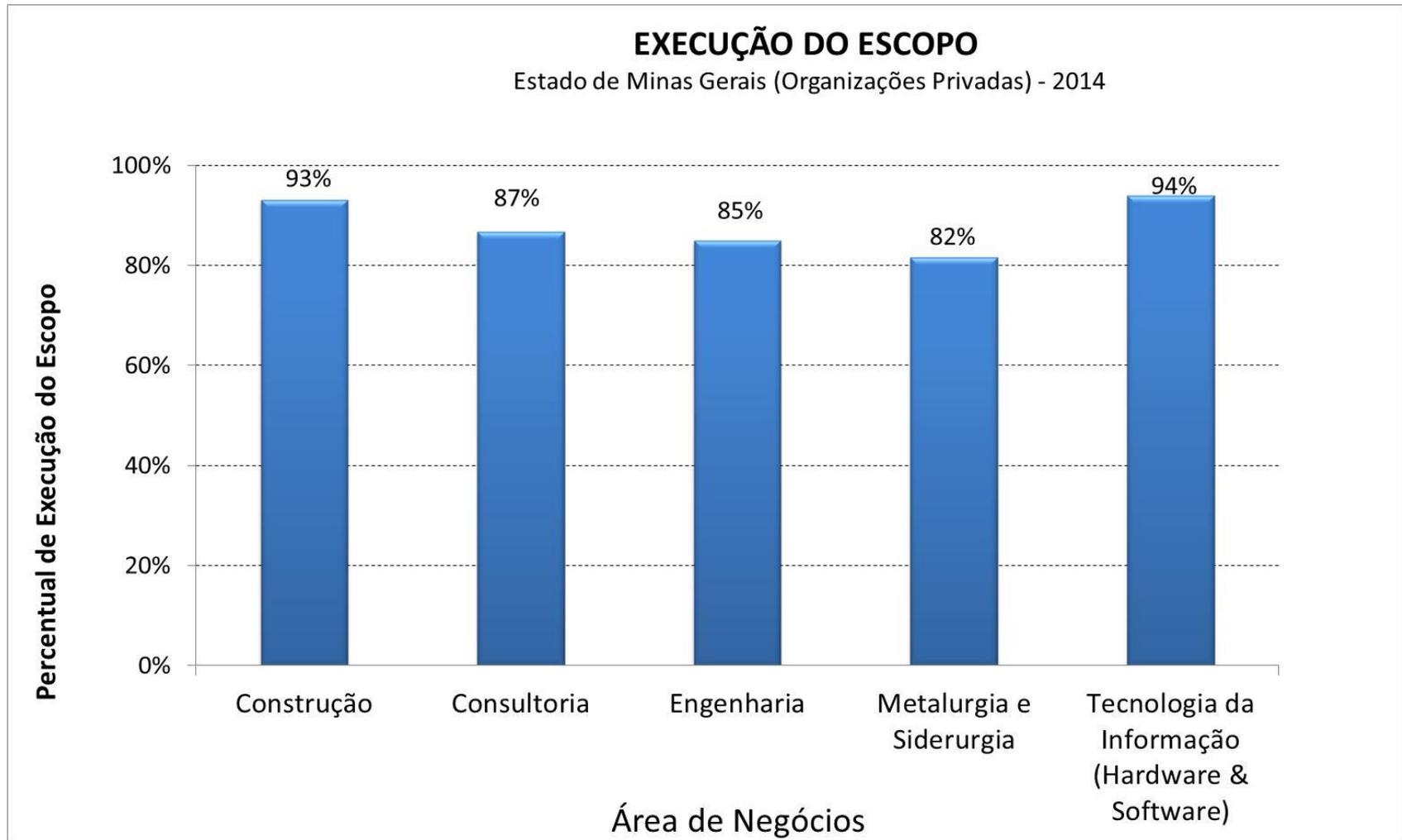
Engenharia tem o menor atraso.



Engenharia e Metalurgia têm os melhores valores.



T.I. tem o melhor valor.



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.

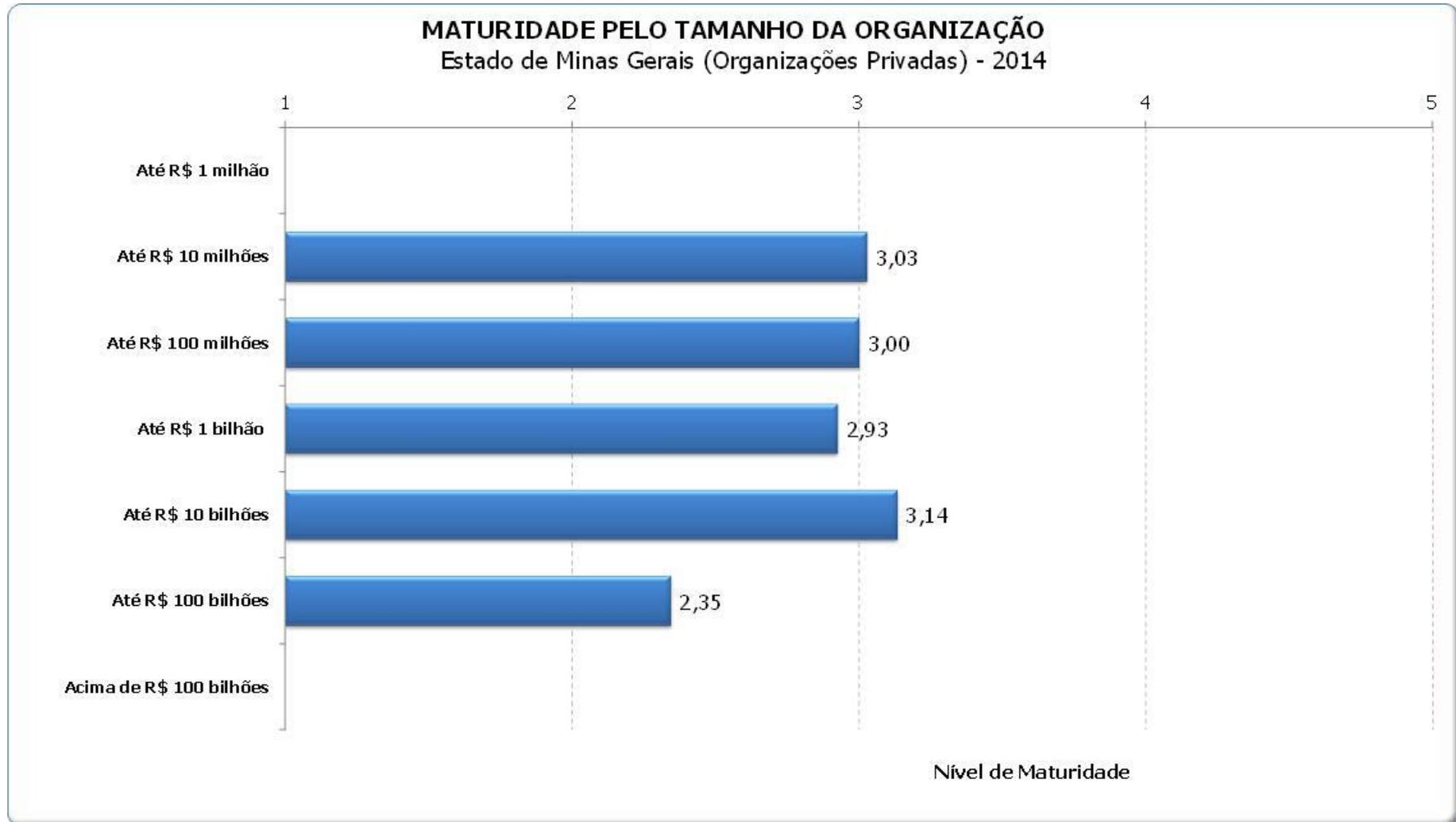
Utilizou-se para identificar o tamanho da organização o valor para Faturamento ou para Orçamento.

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

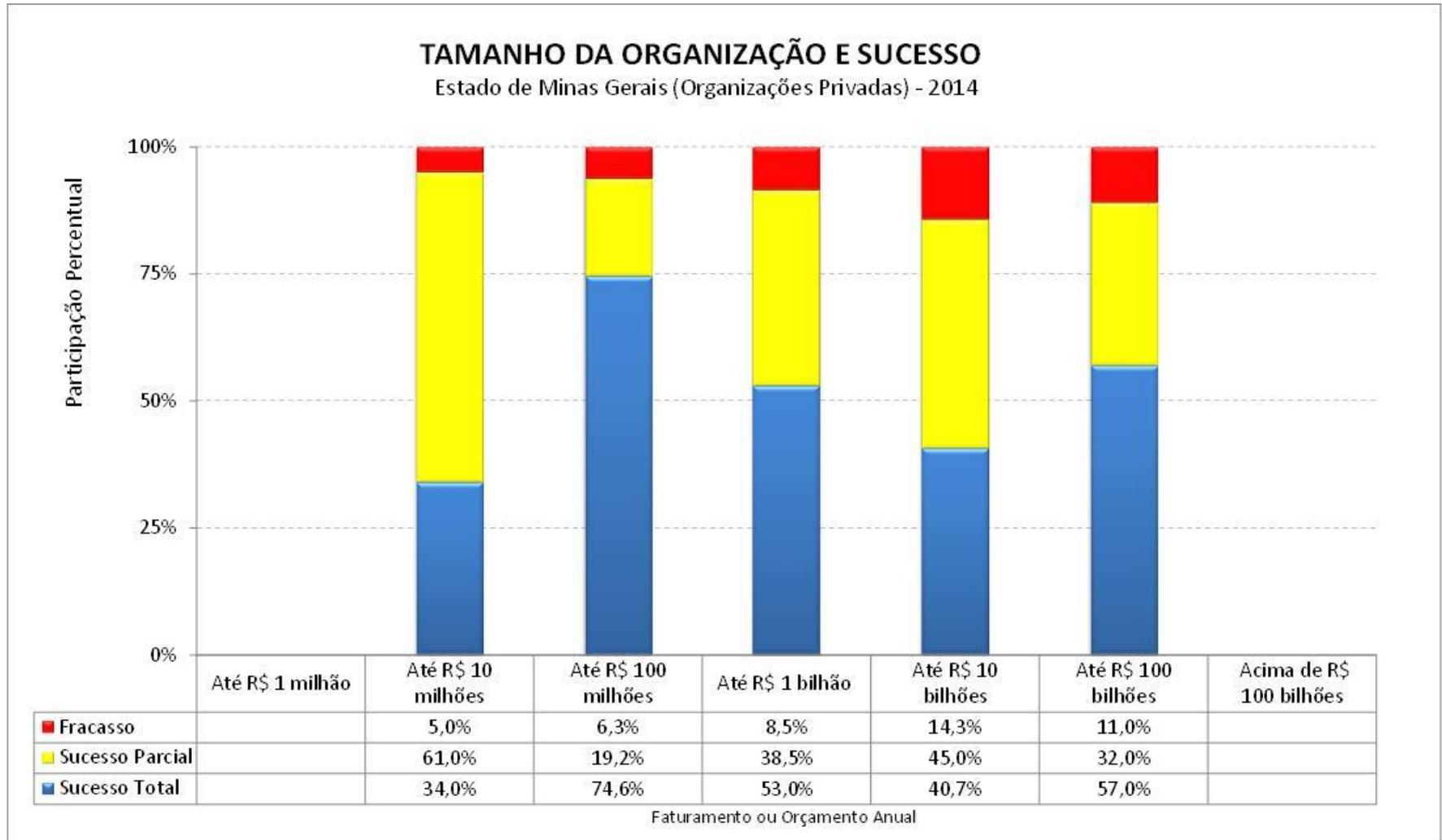
Para identificar o tamanho da organização foi utilizado o valor fornecido para FATURAMENTO. São os seguintes:

Faturamento ou Orçamento Anual	# Respondentes	Percentual
Até R\$ 1 milhão	4	7,7%
Até R\$ 10 milhões	5	9,6%
Até R\$ 100 milhões	17	32,7%
Até R\$ 1 bilhão	11	21,2%
Até R\$ 10 bilhões	9	17,3%
Até R\$ 100 bilhões	6	11,5%
Acima de R\$ 100 bilhões	0	0,0%
Total Geral	52	100,0%

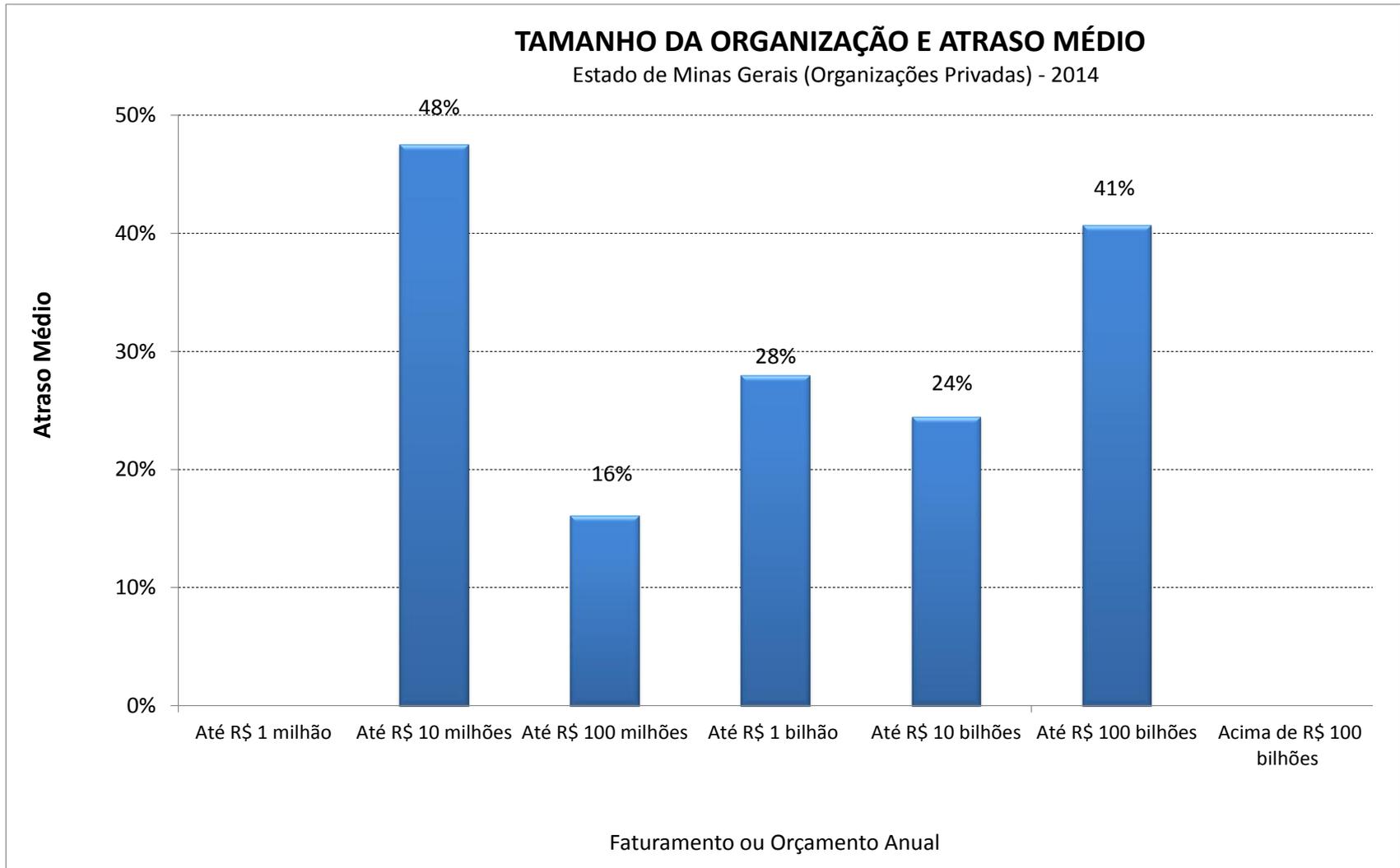
Com exceção do último grupamento, os valores são muito próximos



De uma maneira simplificada, empresas maiores tem maior Índice de Fracasso.

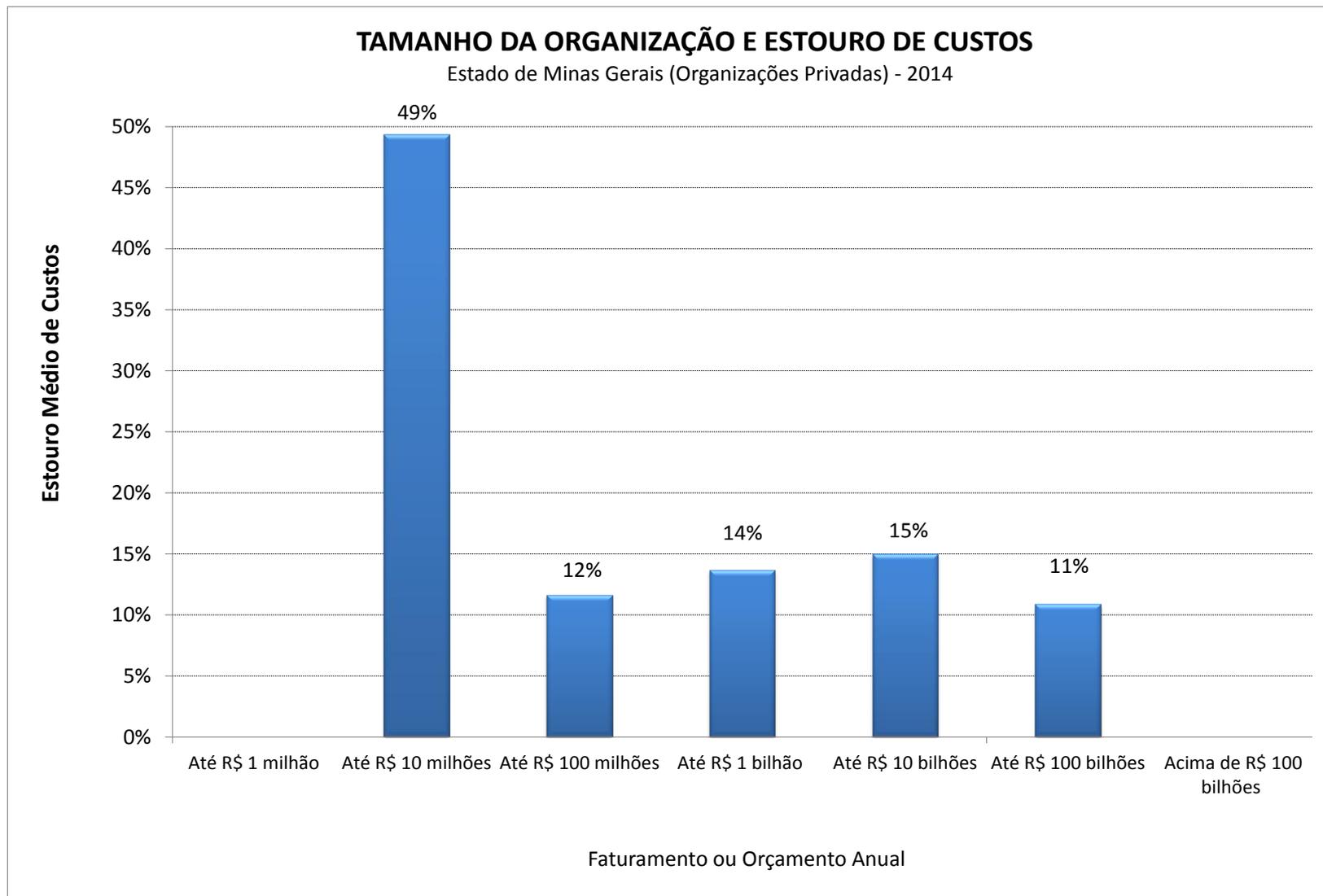


Os maiores atrasos são os das organizações nos extremos do gráfico.



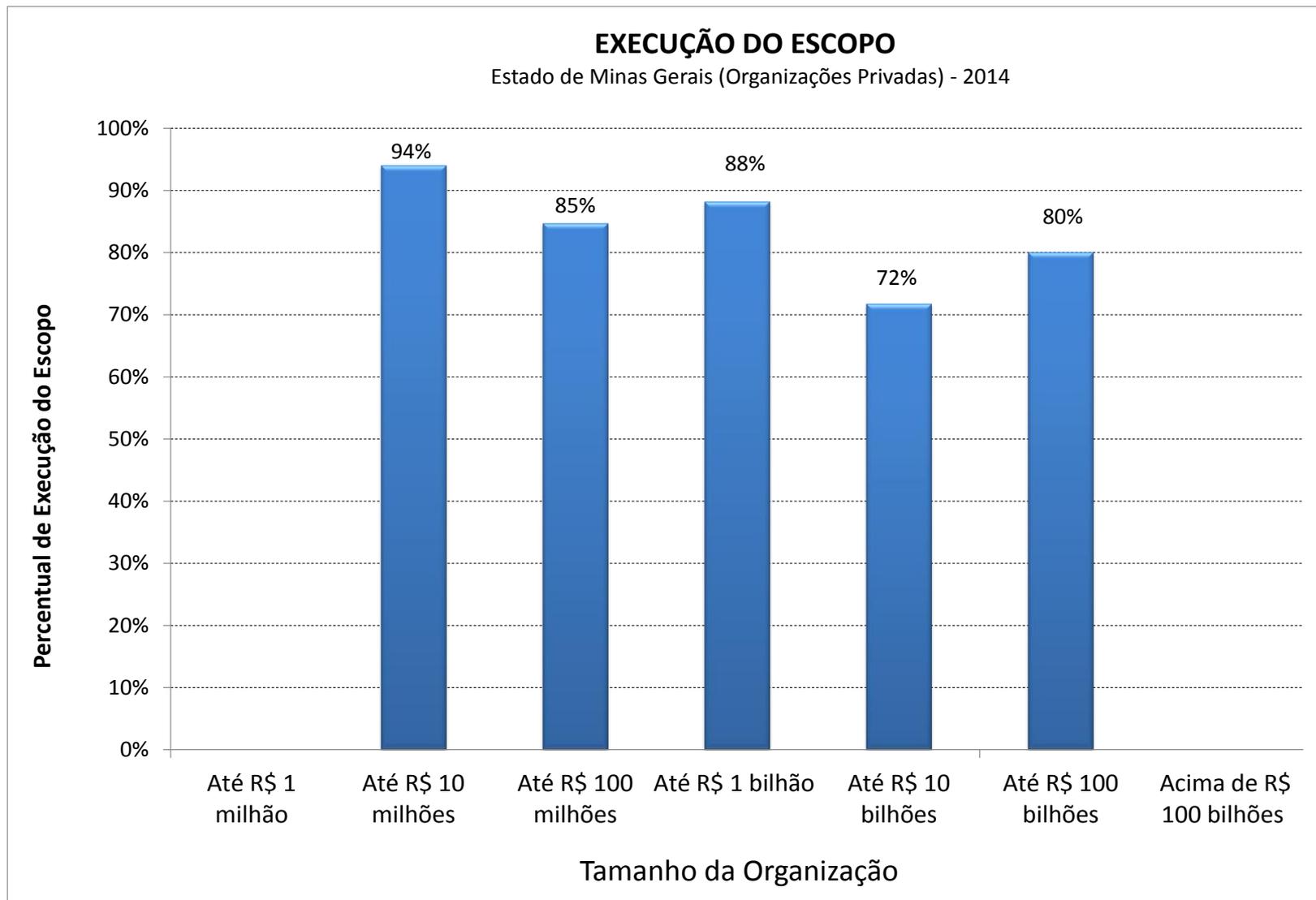
Estouro de Custos por Tamanho da Organização

Empresas pequenas têm o maior estouro de custos.



Execução do Escopo por Tamanho da Organização

Empresas que faturam até R\$ 1 bi tem melhor desempenho.



Resultados por Custo Médio de Cada Projeto

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelo custo médio de cada projeto.

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 indicam que as organizações cuja carteira de projetos é constituída de projetos de maior valor para *Custo Médio de Cada Projeto* possuem indicadores de desempenho levemente superior às outras.

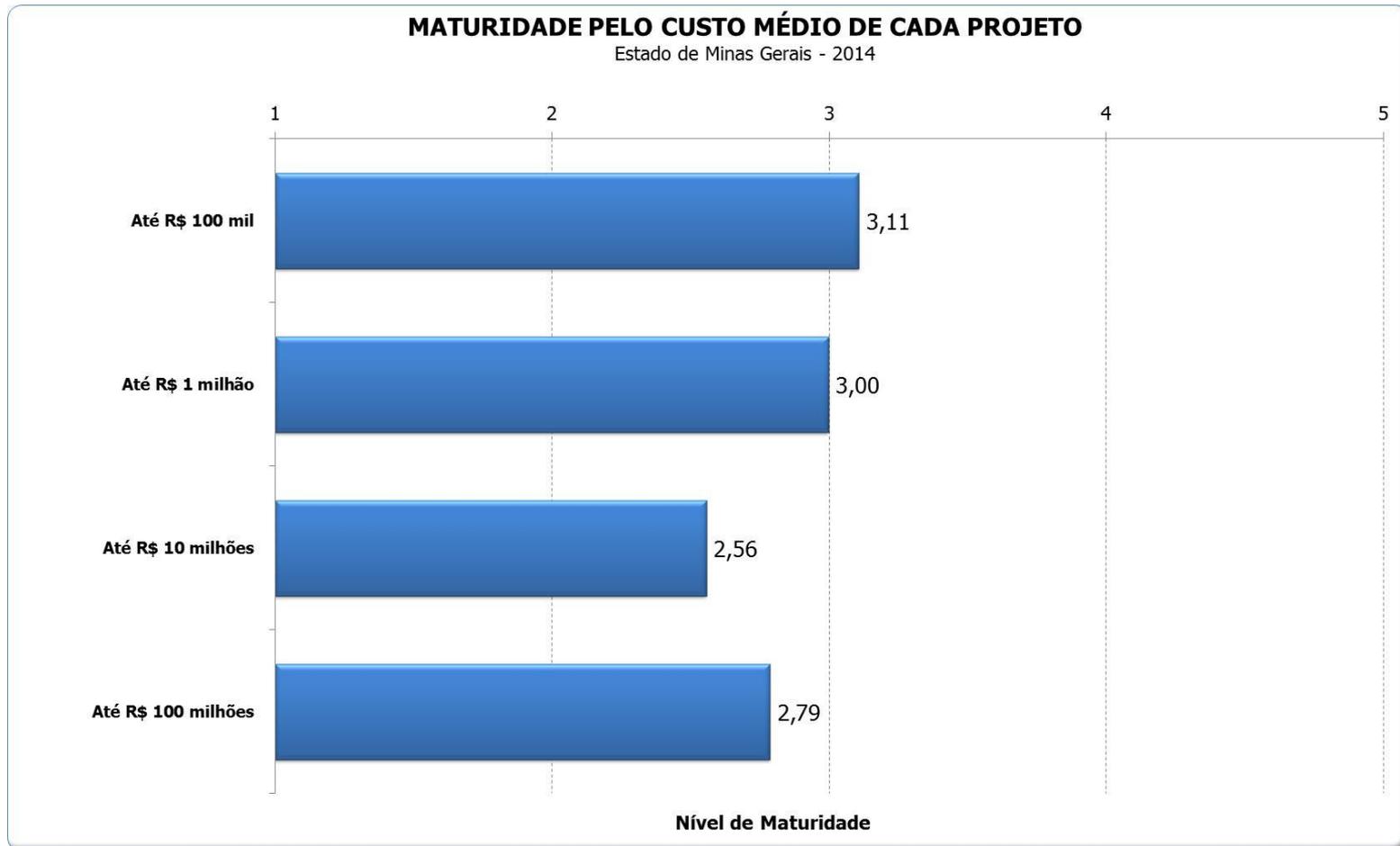
Valores para Custos de Projetos Utilizados na Pesquisa

60% dos respondentes trabalham com carteiras constituídas de projetos de até R\$ 1 milhão. Uma única organização trabalha com megaprojetos (> R\$ 1 bilhão)

Custo Médio de Cada Projeto		# Respondentes	Percentual
De	Até		
	Até R\$ 100 mil	11	21,2%
De R\$ 100 mil	Até R\$ 1 milhão	15	28,8%
De R\$ 1 milhão	Até R\$ 10 milhões	5	9,6%
De R\$ 10 milhões	Até R\$ 100 milhões	10	19,2%
De R\$ 100 milhões	Até R\$ 1 bilhão	3	5,8%
De R\$ 1 bilhão	Até R\$ 10 bilhões	1	1,9%
	Total Geral	45	100,0%

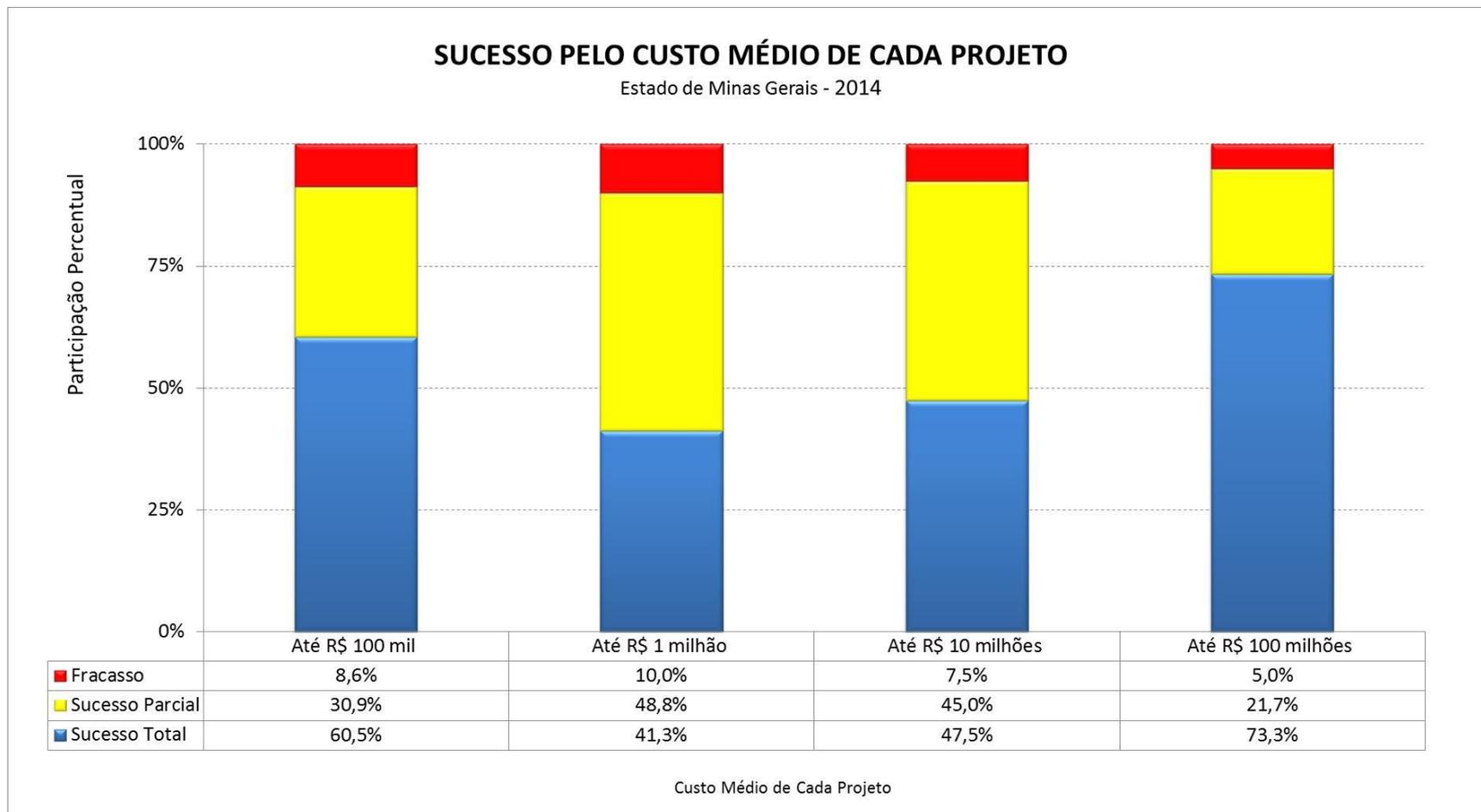
Observação: Somente 45 respondentes forneceram esta informação.

Organizações de menor valor para *Custo Médio de Cada Projeto* tem maior maturidade.

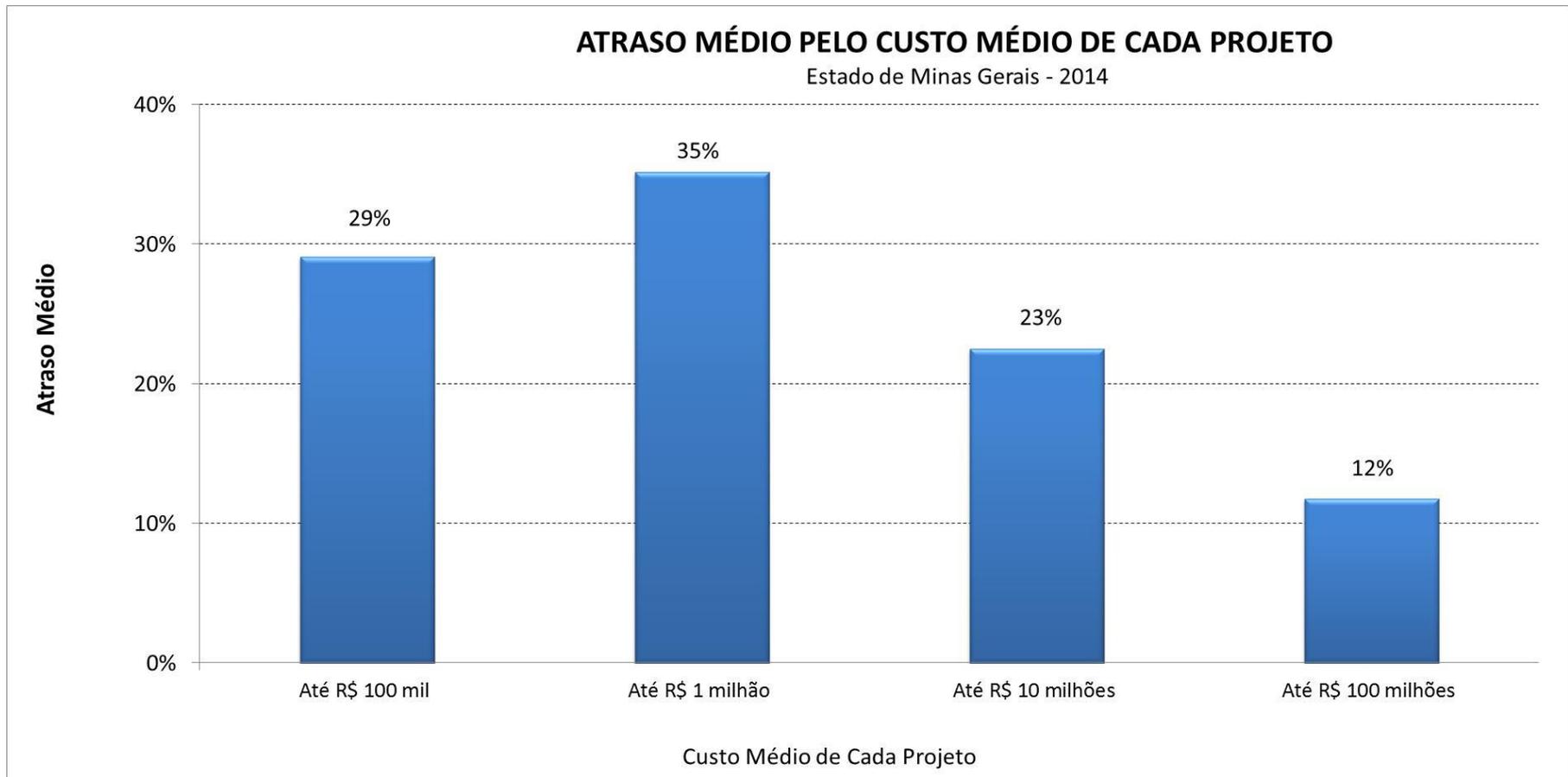


O gráfico acima contempla somente classes com mais de 5 participantes.

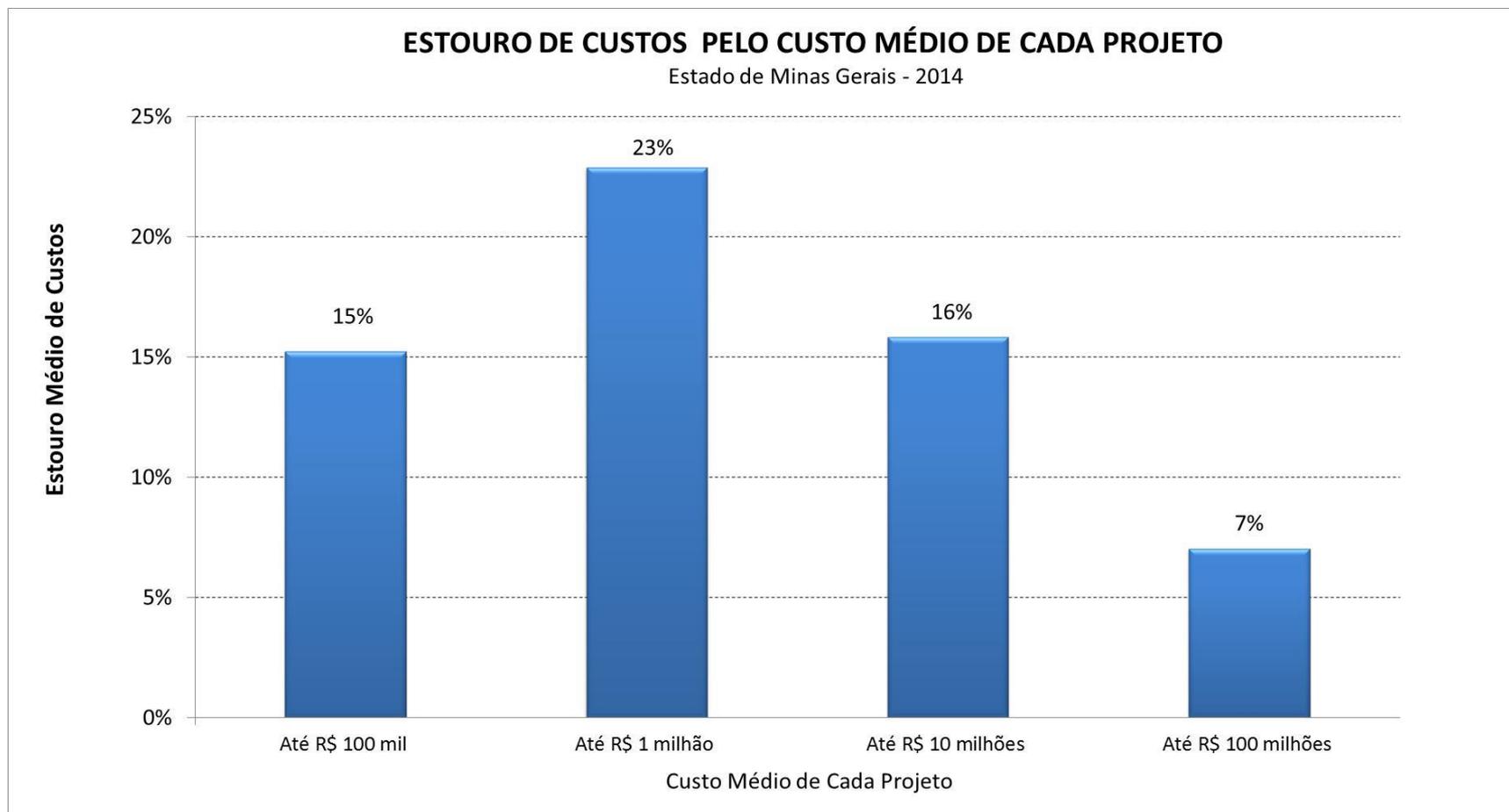
Organizações nos extremos do gráfico têm melhor avaliação.



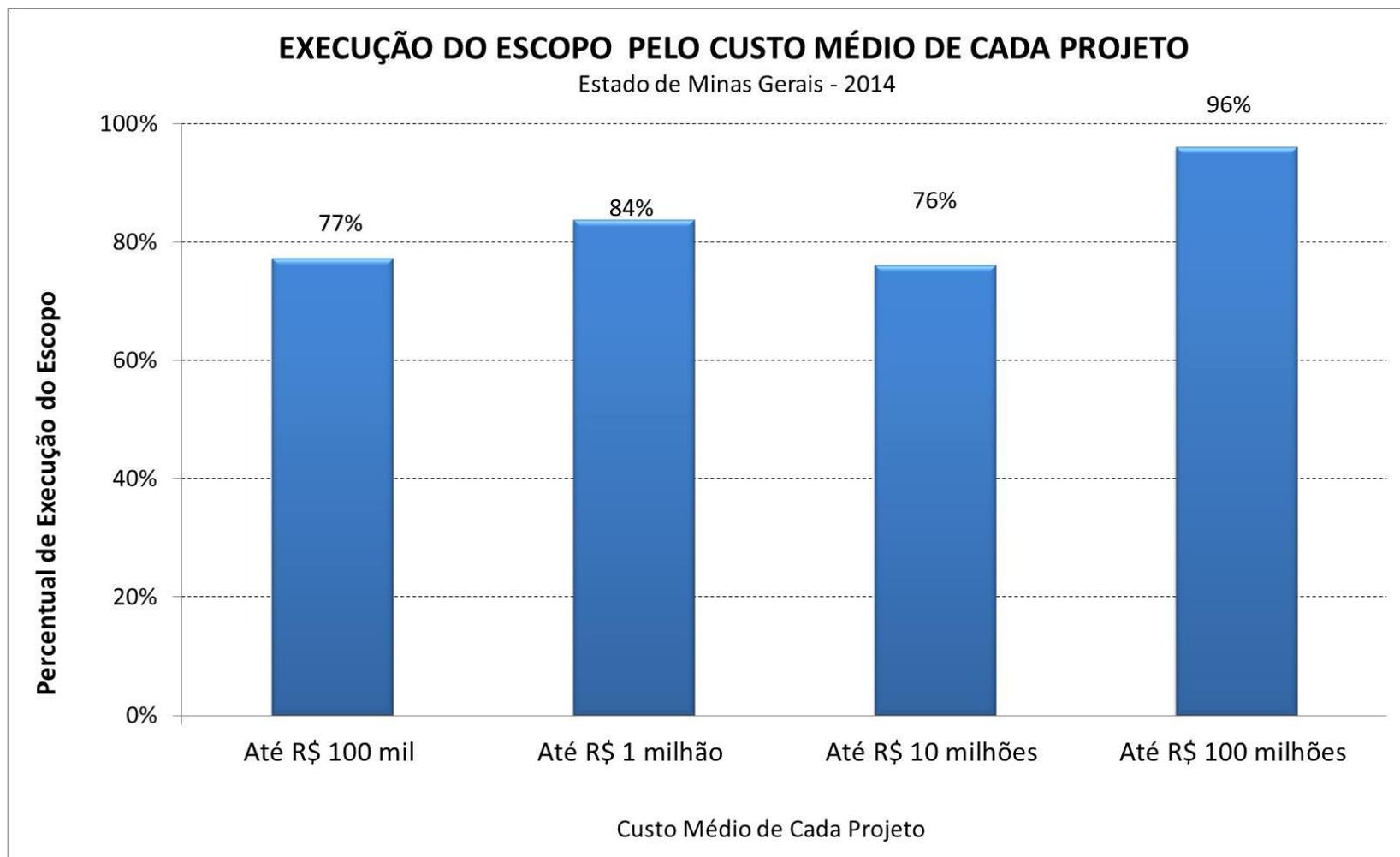
Organizações de maior valor para *Custo Médio de Cada Projeto* tem menor atraso



Organizações de maior valor para *Custo Médio de Cada Projeto* têm menor estouro de custo.



Organizações de maior valor para *Custo Médio de Cada Projeto* tem maior execução do escopo previsto.

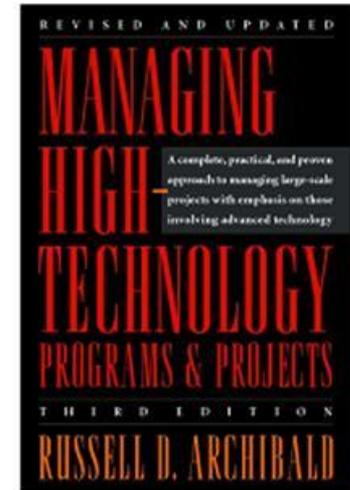


Equipe que desenvolveu este trabalho



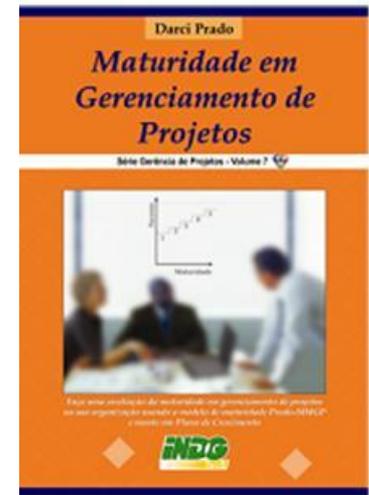
Russel D. Archibald

- 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.



Giselle Laurentys, PMP, ITIL, COBIT, Bacharel em Administração de Empresas pela UNA e pós-graduada em Gestão Estratégica de Negócios pela UFMG. De 2004 a 2011 foi responsável pelo PMO da Superintendência de TI na Vallourec & Mannesmann. Atua desde 2011 como responsável pela gestão da Carteira de Projetos de Capital Engenharia Logística FEL 1 e FEL 2 (Ferrovia e Porto) na VALE. Atualmente é Diretora de Filiação no PMI-MG, tendo também exercido a função de Executiva Nomeada de Administração e Finanças (2009-2010) e Diretora de Comunicação e Publicidade (2011-2014).



Carlos Eduardo Andrade é consultor em gestão empresarial e projetos. Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Minas Gerais e pós-graduado em Gestão Estratégica de Negócios pela UFMG. Consultor sócio da Falconi por 10 anos, professor de cursos de Gerenciamento de Projetos, Orçamento Matricial e Gestão para Resultados, certificado em gerenciamento de projetos pelo IPMA. De 2012 a 2014 atuou como Empreendedor Público no Governo de Minas Gerais, na gestão do portfólio de projetos do Governador.

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