

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório 2014:

“Estado de São Paulo – Iniciativa Privada”

Parte A: Indicadores

Fevereiro/2015

Organizado por:

Darci Prado, Paulo Mei e José Ricardo Miglioli

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 São Paulo (Iniciativa Privada)*** - contém a análise dos dados fornecidos por **130** profissionais de empresas privadas daquele estado. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **2.860** 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 2,64** para o grupamento ***Estado de São Paulo (Iniciativa Privada)***. Este valor, que é igual à média nacional, pode ser admitido como regular se considerarmos que o assunto GP ganhou repercussão no Brasil há pouco tempo. 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 e faturamento da organização.

Esta é a primeira vez que apresentamos este relatório. Esperamos, assim, contribuir para a evolução do assunto GP no estado de São Paulo.

O grupo de projetos Estado de São Paulo (Iniciativa Privada) representa 31% das respostas da pesquisa 2015, sendo, portanto um importante influenciador dos resultados globais, colaborando para que a maturidade média local de 2,64 seja igual à média nacional. A característica que mais chama a atenção nesse grupo é o equilíbrio na aderência entre as dimensões, embora todas estejam aquém do patamar ideal.

Os principais problemas desse grupo estão relacionados à categoria de projetos Sistema da Informação, que possui a maior representatividade, porém o menor índice de maturidade e à área da Saúde com os maiores níveis de atraso médio (47%) e de estouro de custo (26%). Ainda que algumas categorias tenham se destacado na realização do escopo, a média ponderada considerando a representatividade das categorias na pesquisa ficou abaixo dos 65% demonstrando baixa eficácia no resultado dos projetos e consequentemente na realização dos benefícios.

Os principais desafios para a evolução na maturidade parecem estar na elevada quantidade (20%) de respostas que alegam não possuírem um Escritório de Projetos, mas também nos quase 30% que possuem um número elevado de profissionais nesse departamento, o que pode caracterizar uma perda de foco nas funções táticas e estratégicas.

O reconhecimento do valor que o profissional de gestão de projetos agrega é muito alto em qualquer nível, demonstrando que mesmo que os resultados ainda não sejam os melhores, ainda há o consenso de que a maturidade em gestão de projetos é o caminho certo.

Comentários por Paulo Mei – Fevereiro 2014

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. Equipe que desenvolveu este trabalho
6. 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: 2,64

130
Organizações
2.860 projetos

INDICADORES DE RESULTADOS

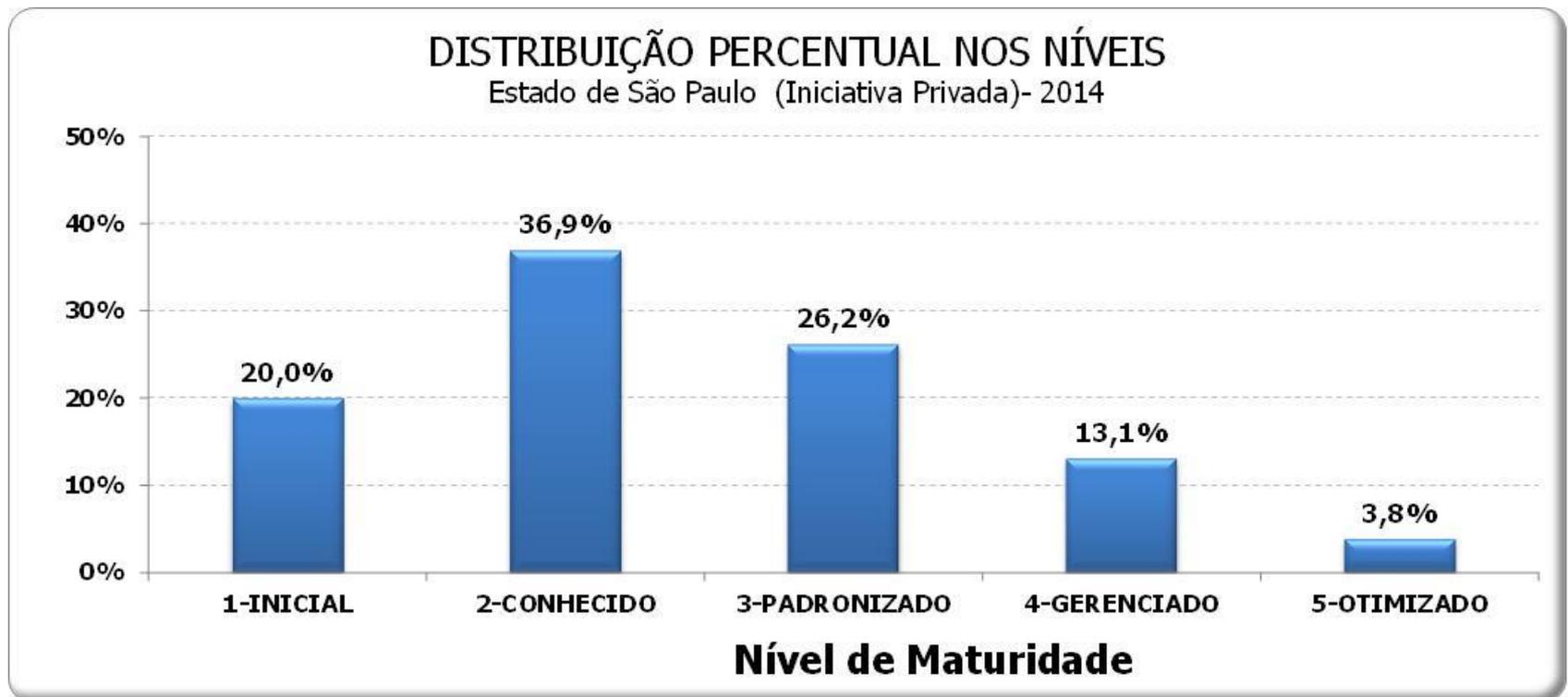
- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 56,5%
 - Sucesso Parcial: 32,1%
 - Fracasso: 11,4%
- Atraso médio: 26%
- Estouro de custo médio: 17%
- Execução média do Escopo: 77%

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 22 -
- Duração média de cada projeto: 12 meses
- Custo médio de cada carteira: R\$ 284 Milhões

Maturidade: **2,64**

Temos uma significativa presença de organizações no Nível 2.



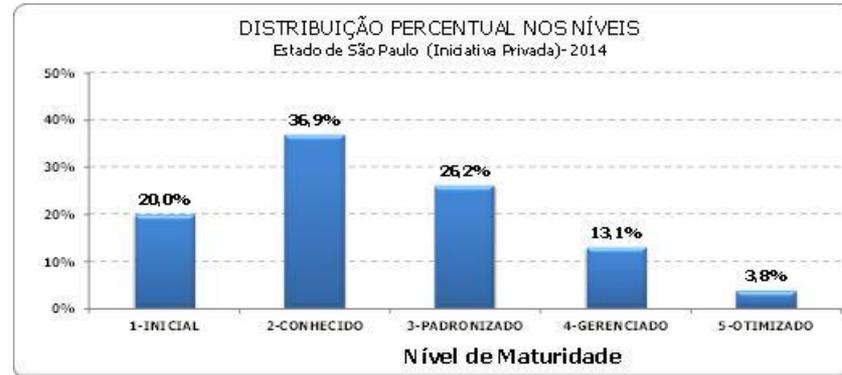
Nível 1 – ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – investiram em conhecimentos.

Nível 3 – implantaram padrões

Nível 4 – dominam o processo.

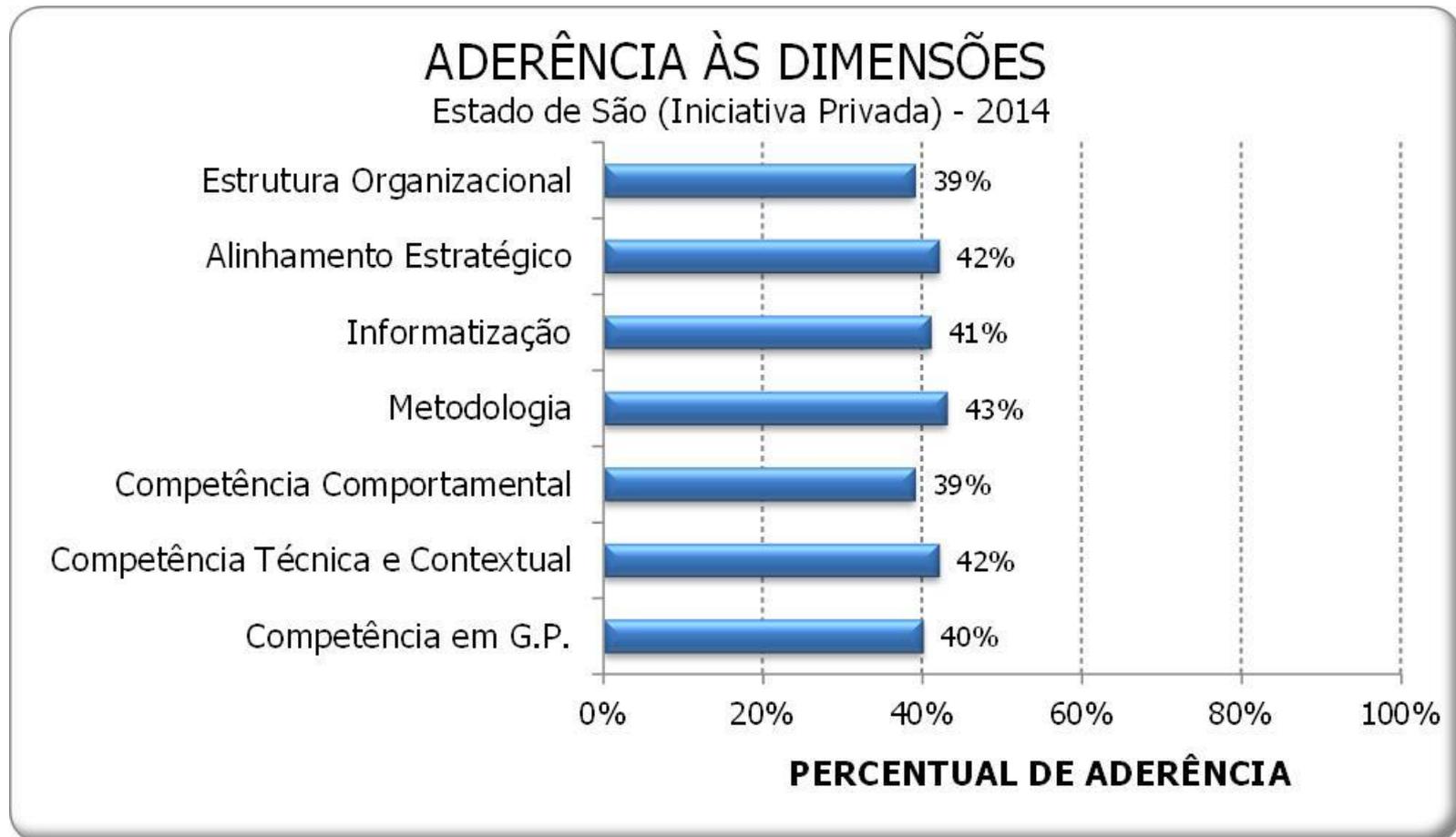
Nível 5 - atingiram o nível otimizado.



Comentários

- Para 56,9% (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);
- 16,9% 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, com um leve destaque para Metodologia. Podemos considerar como regulares os valores apresentados. O ideal seria estarem acima de 70%



Minas Gerais apresentou o melhor valor.

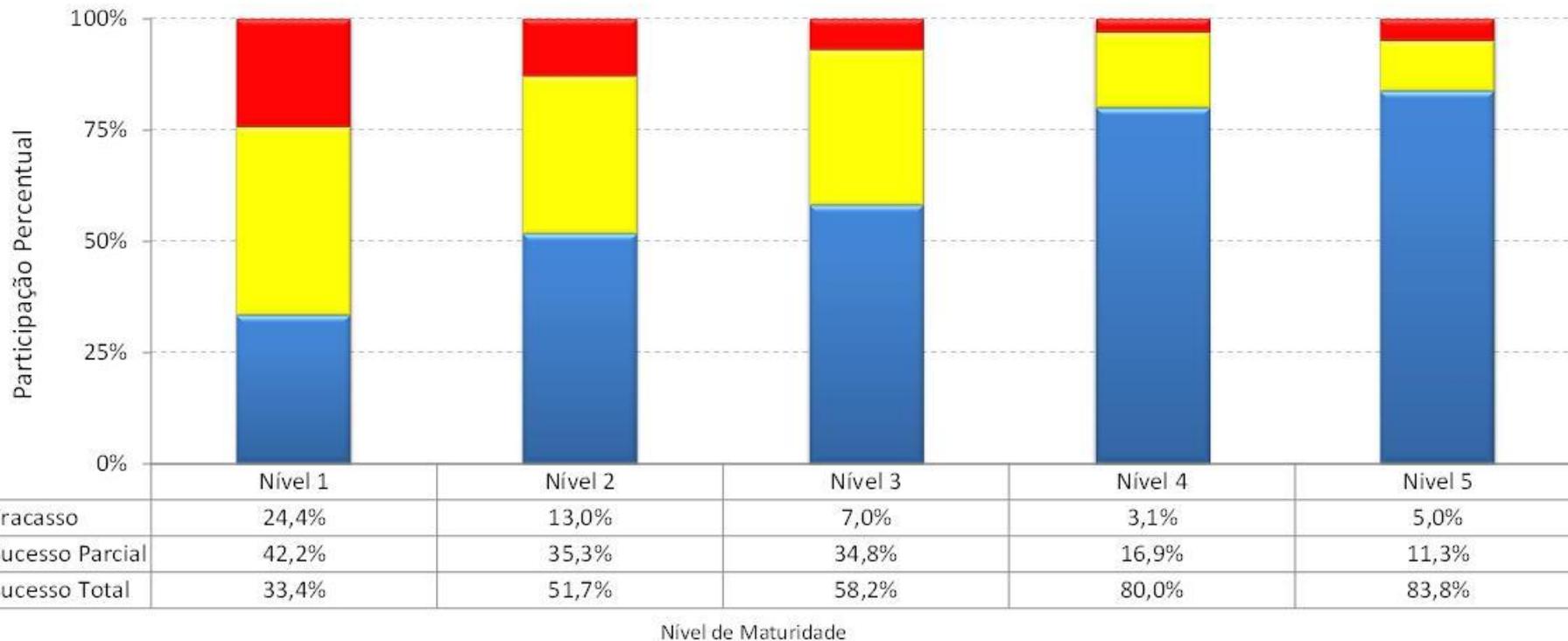


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.

NÍVEL DE MATURIDADE E SUCESSO

Estado de São Paulo (Iniciativa Privada) - 2014



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 26 / Nível 2: 48 / Nível 3: 34 / Nível 4: 17 / Nível 5: 5

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.

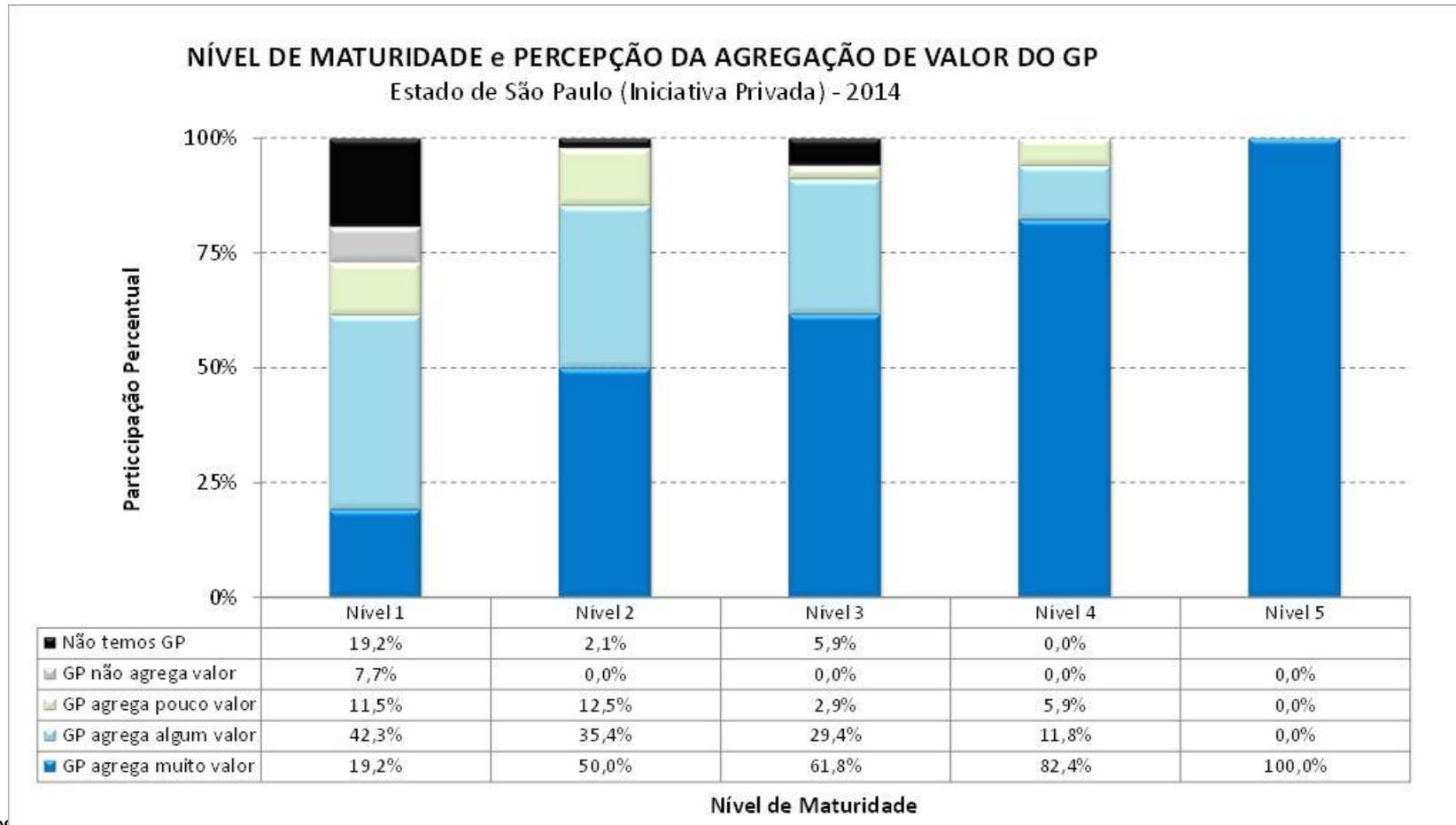
Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site www.maturityresearch.com

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

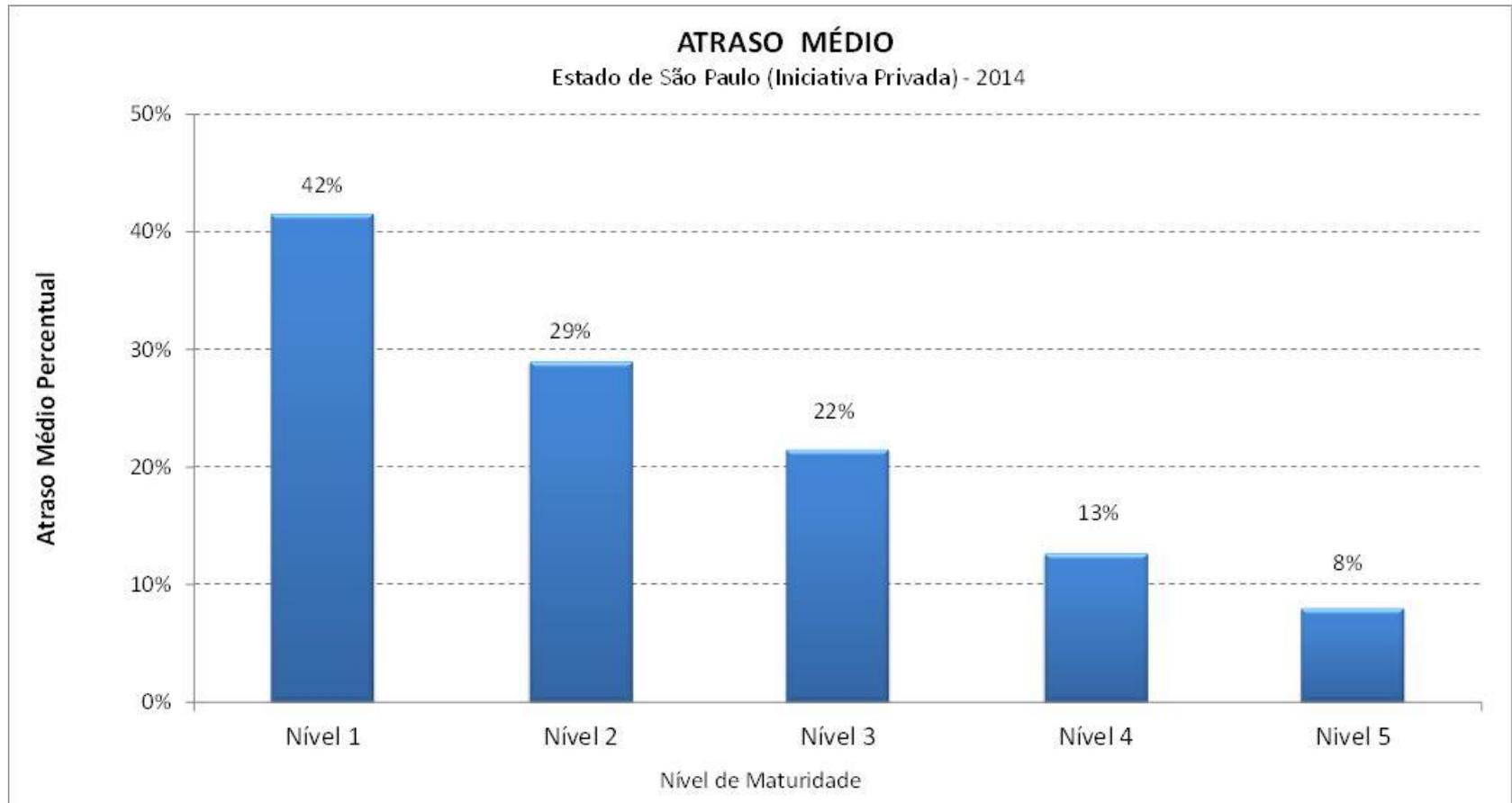
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 26 / Nível 2: 48 / Nível 3: 34 / Nível 4: 17 / Nível 5: 5

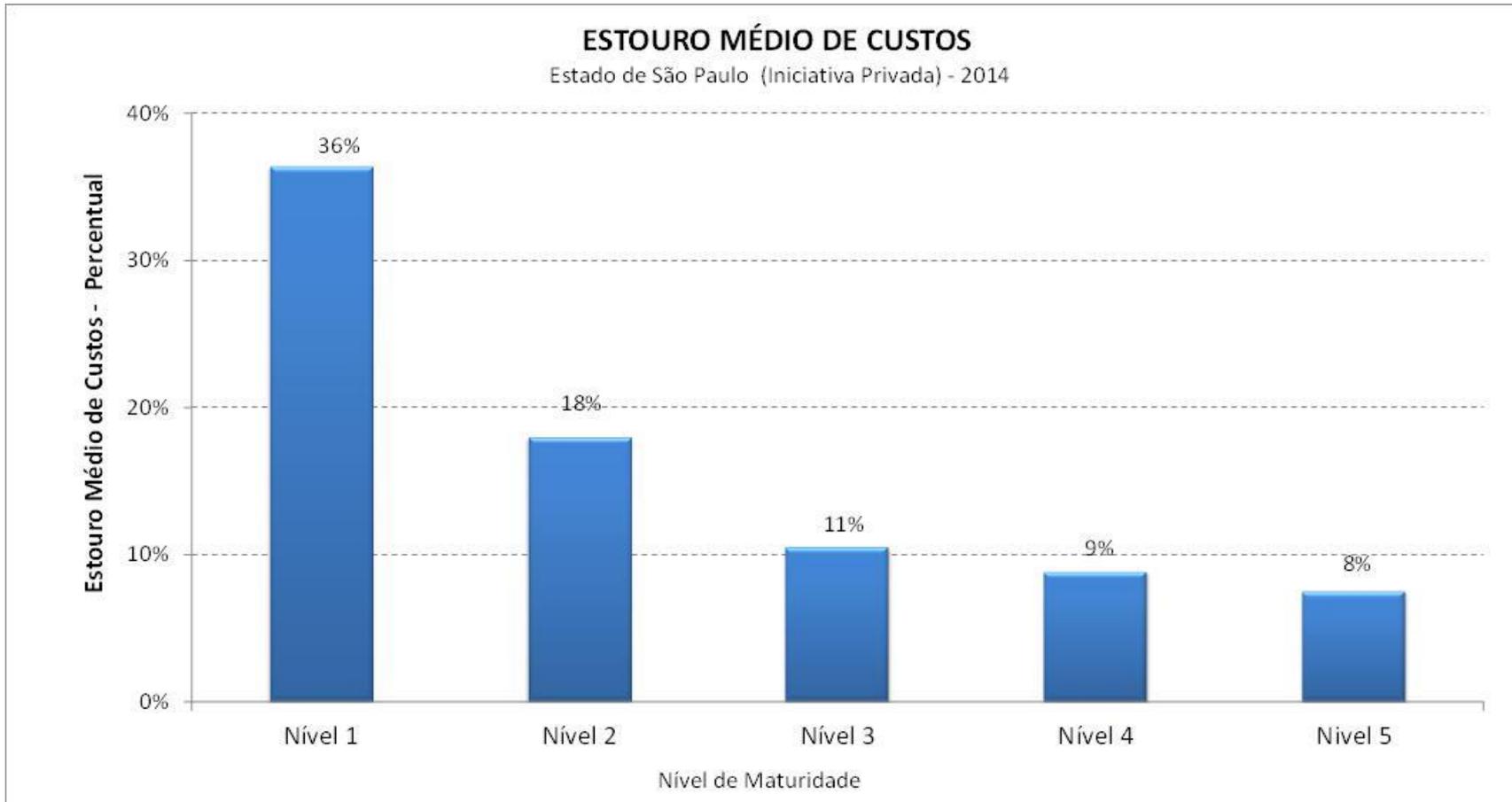
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 26 / Nível 2: 48 / Nível 3: 34 / Nível 4: 17 / Nível 5: 5

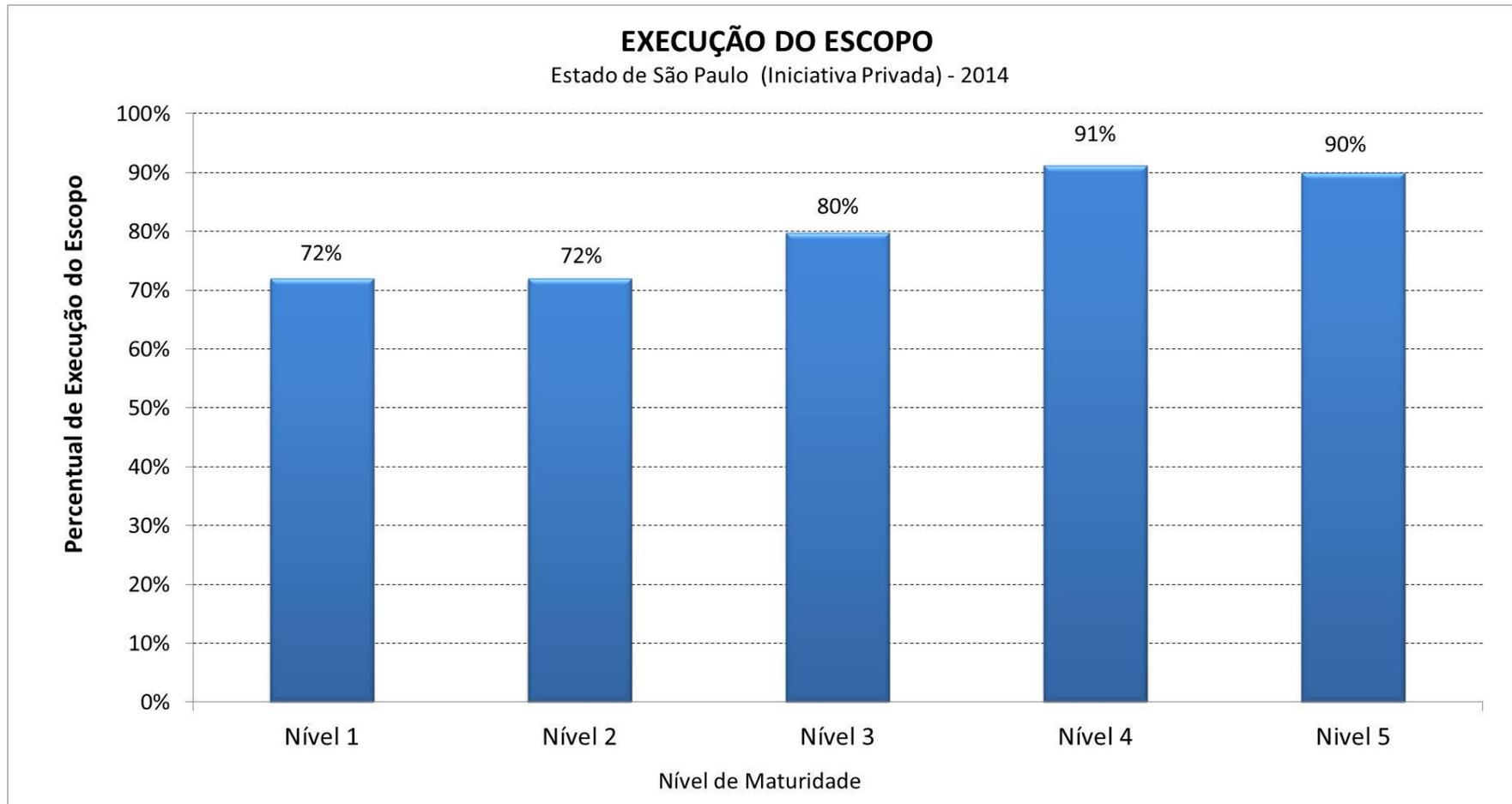
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 26 / Nível 2: 48 / Nível 3: 34 / Nível 4: 17 / Nível 5: 5

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 26 / Nível 2: 48 / Nível 3: 34 / Nível 4: 17 / Nível 5: 5

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)

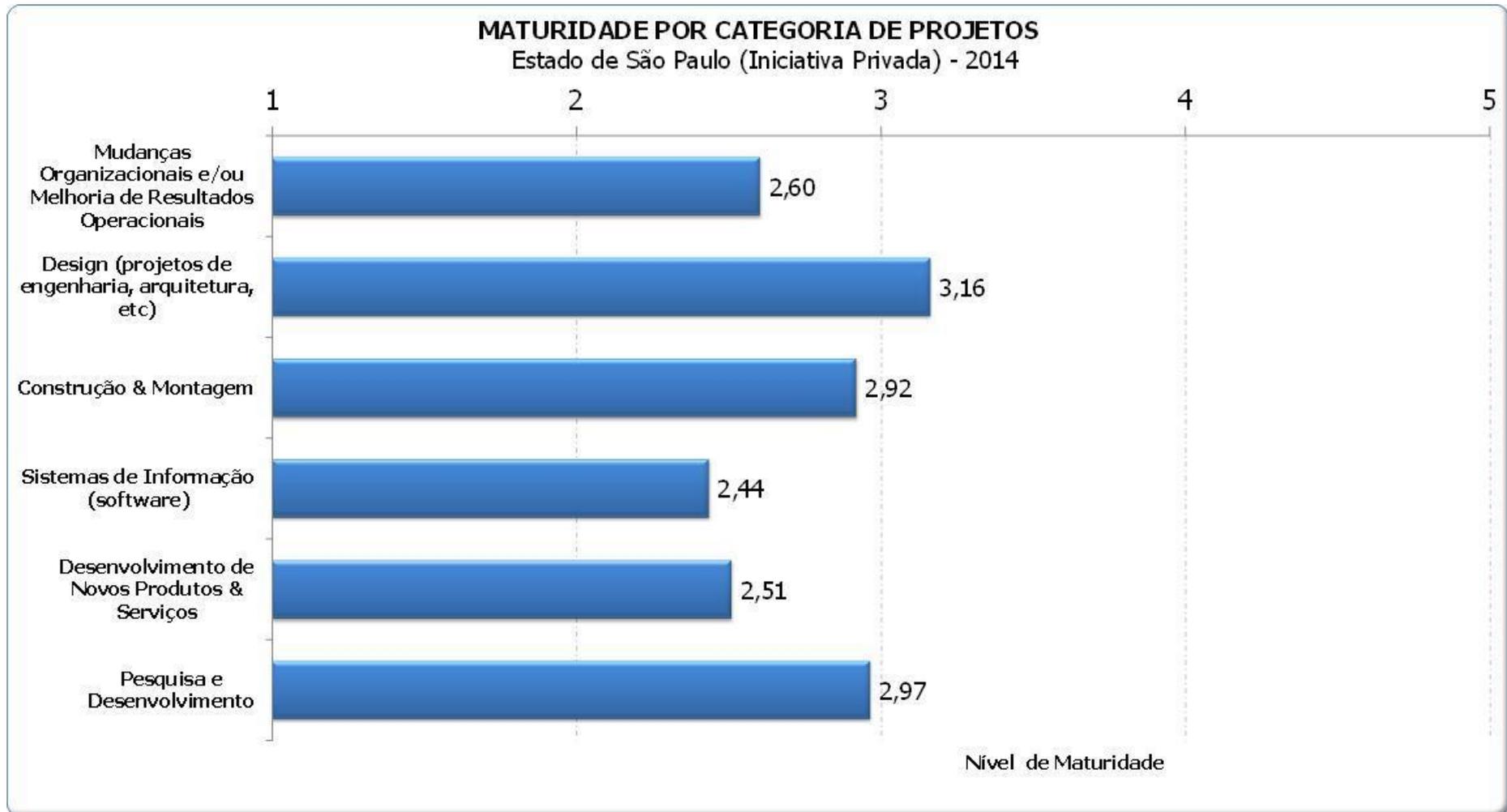
Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

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 *Sistemas de Informação (software)*.

CATEGORIA DE PROJETOS (Modelo Archibald)	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	13	10,0%	2,60	39,2%	27,5%	33,3%	31%	11%	59%
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	5	3,8%	3,16	50,0%	37,0%	13,0%	12%	9%	79%
Construção & Montagem	21	16,2%	2,92	55,0%	38,3%	6,8%	19%	12%	90%
Sistemas de Informação (software)	51	39,2%	2,44	55,4%	33,6%	11,1%	30%	28%	76%
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	15	11,5%	2,51	57,3%	26,9%	15,8%	36%	19%	70%
Pesquisa e Desenvolvimento	5	3,8%	2,97	60,0%	37,5%	2,5%	29%	11%	90%
Total Geral	130	100%	2,64	56,5%	32,1%	11,4%	25,9%	17,2%	77,2%

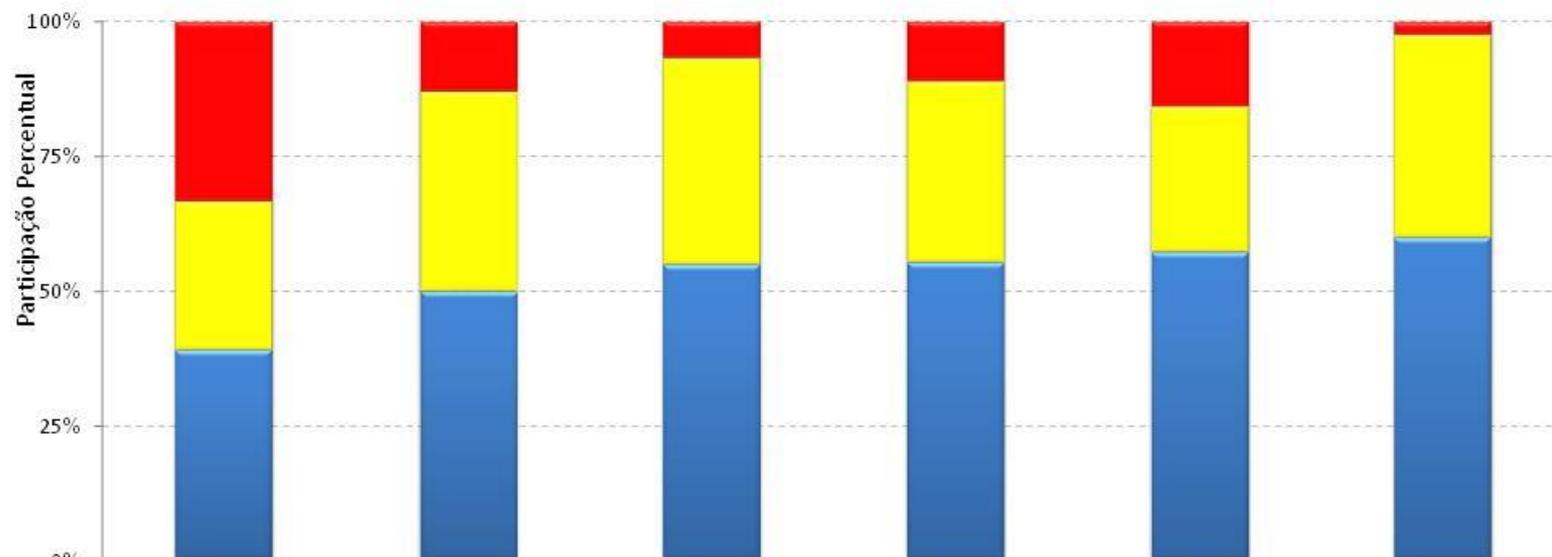
A categoria *Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc.)* se destaca.



As categorias *Construção & Montagem* e *Pesquisa & Desenvolvimento* se destacam.

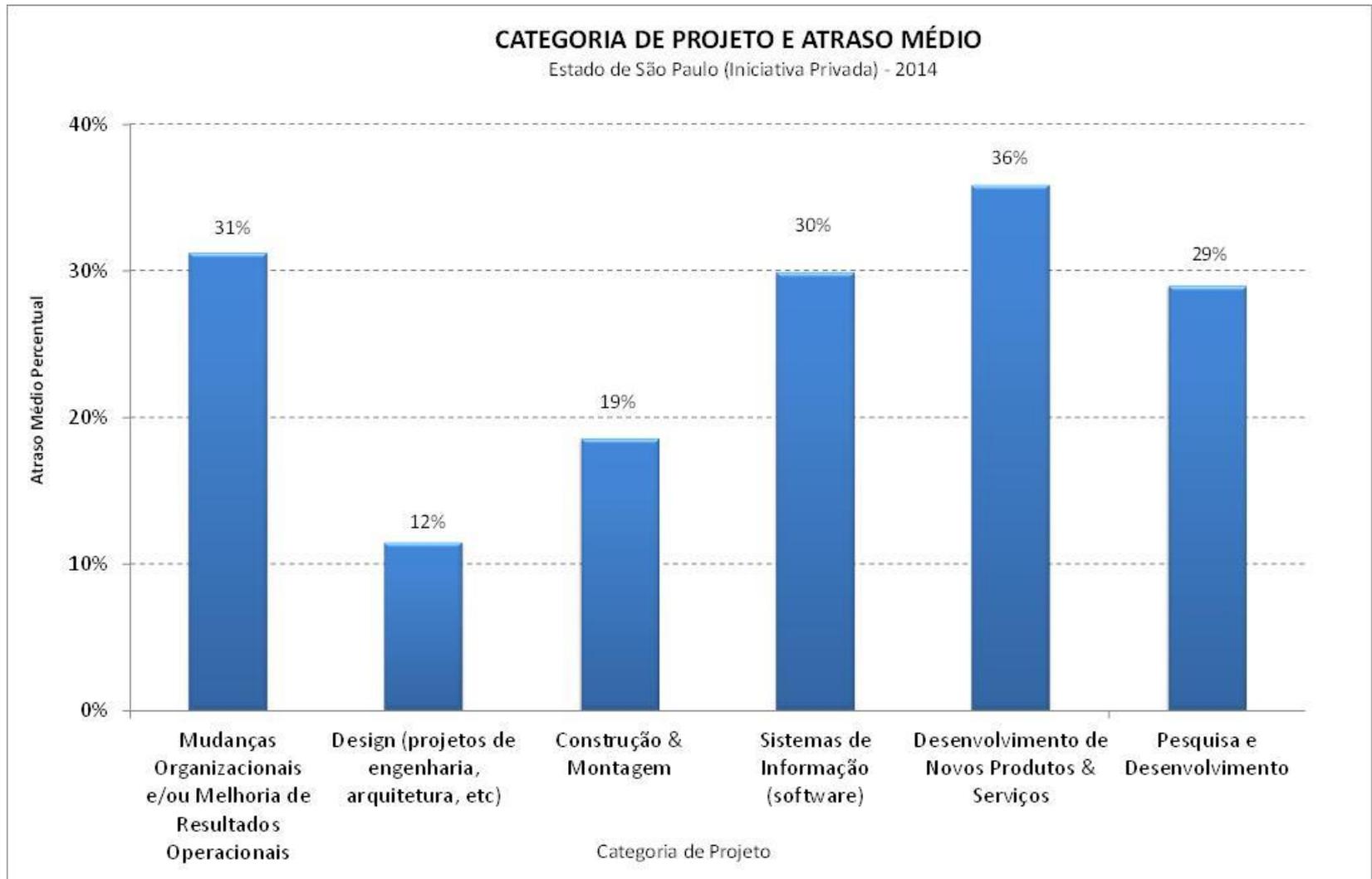
CATEGORIA DE PROJETO E SUCESSO

Estado de São Paulo (Iniciativa Privada) - 2014

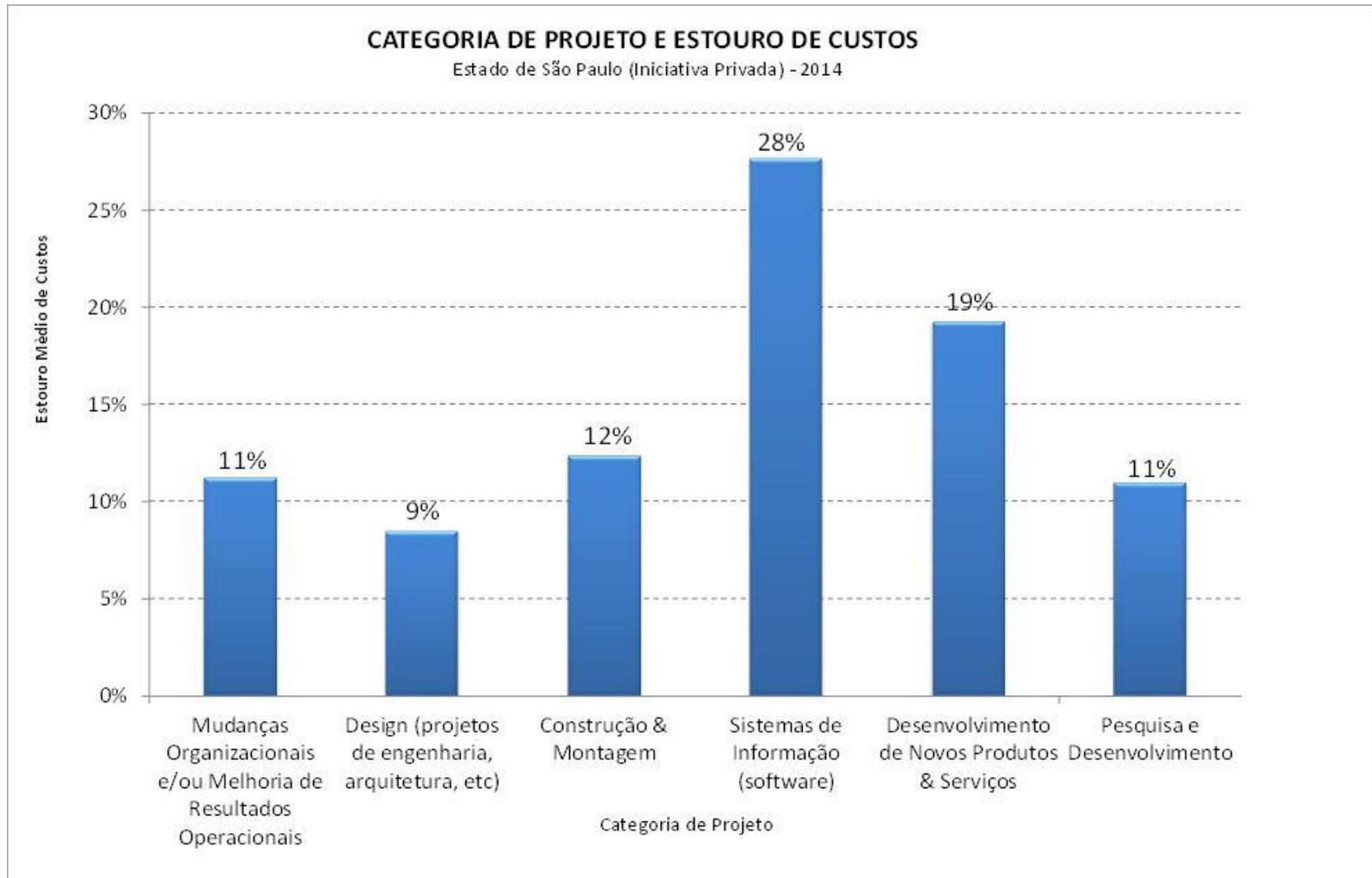


Categoria de Projeto

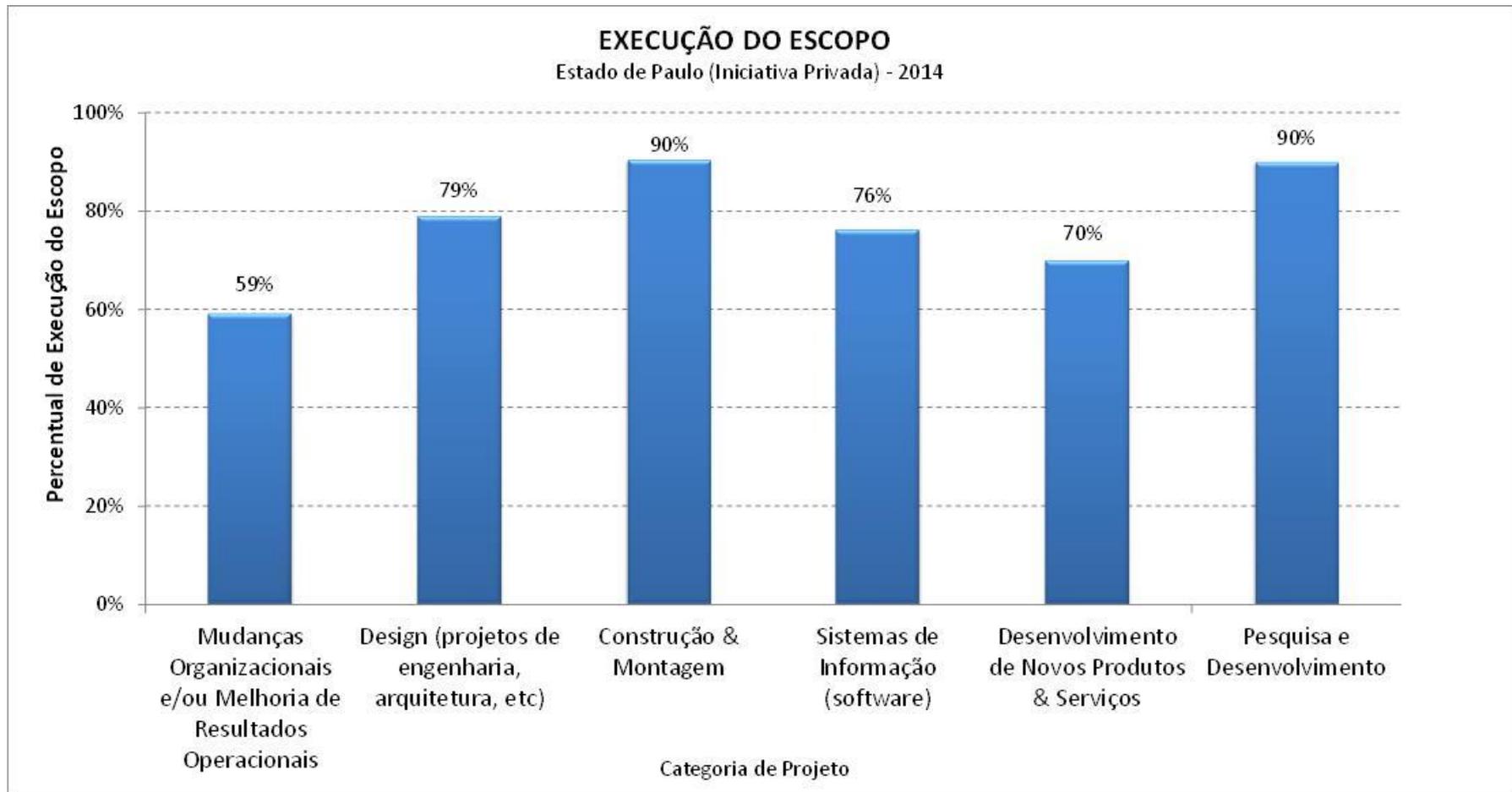
A categoria *Design* (projetos de engenharia, arquitetura, etc.) se destaca.



A categoria *Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc.)* se destaca.



Destaques para *Construção & Montagem* e *Pesquisa & Desenvolvimento*.



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.

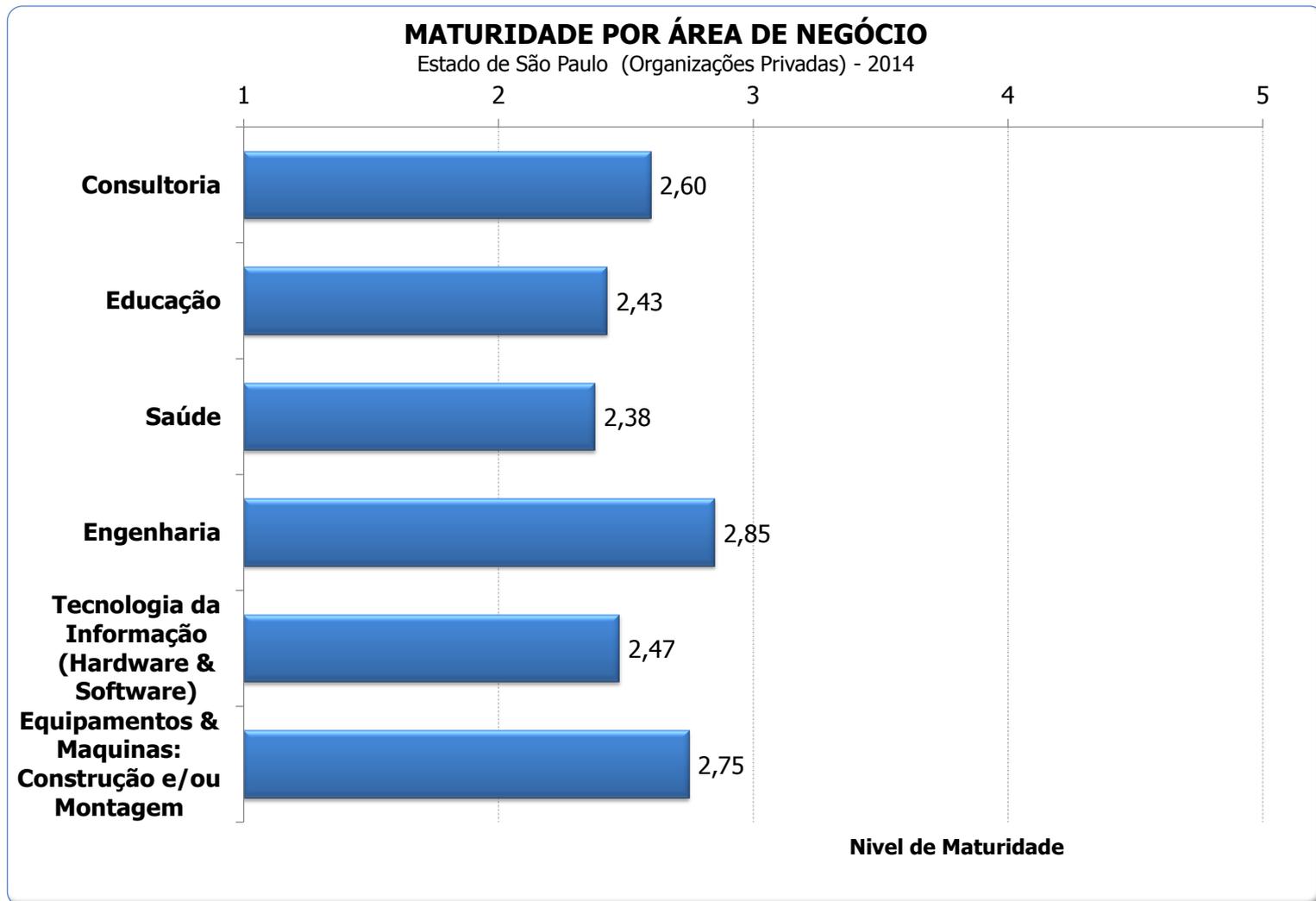
Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

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

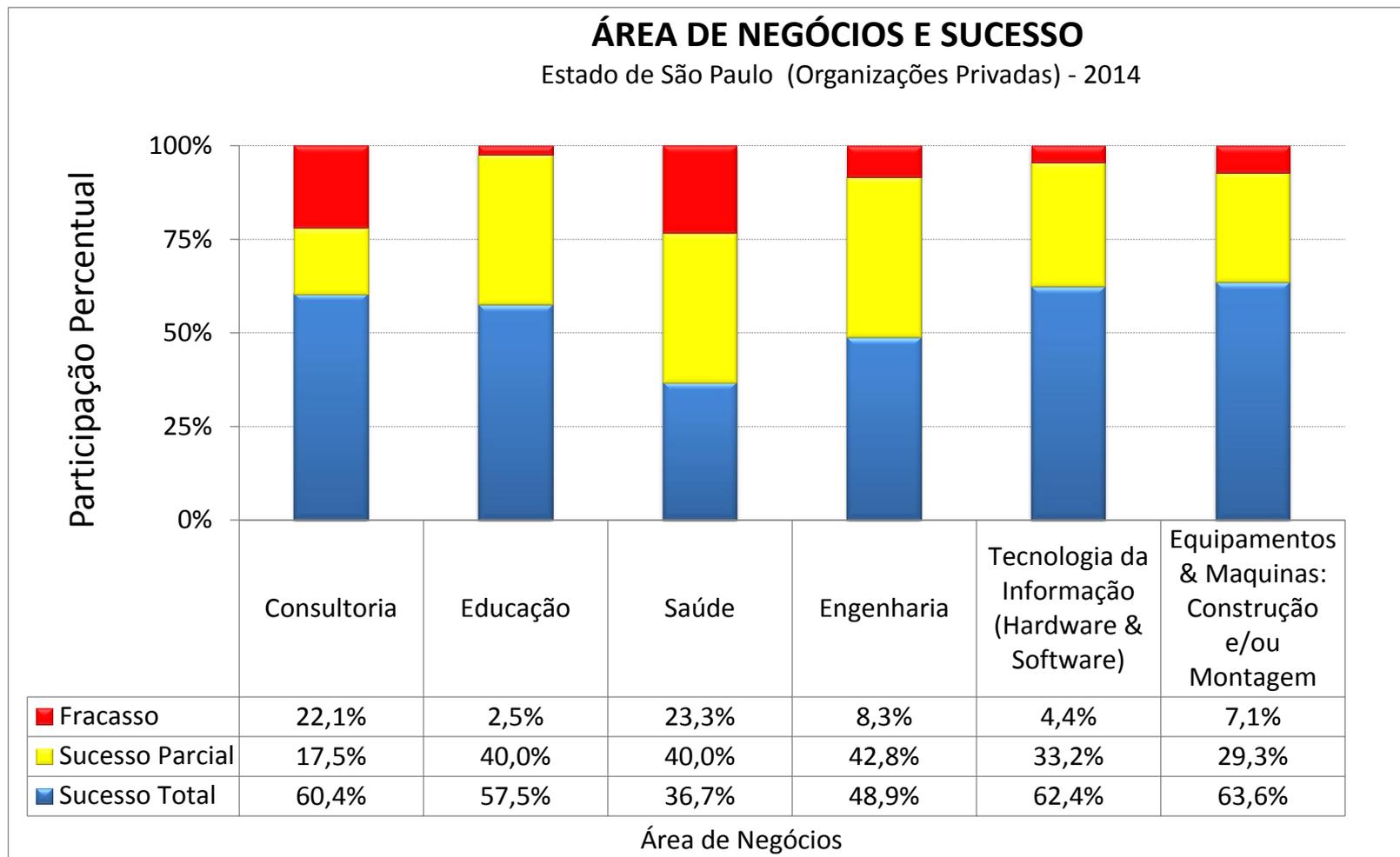
Apenas as áreas abaixo estiveram presentes na pesquisa. Destaque de presença para a área de *Tecnologia da Informação*.

RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual
Bancos, Finanças e Seguros	3	2,3%
Comércio	4	3,1%
Construção	9	6,9%
Consultoria	18	13,8%
Educação	6	4,6%
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	3	2,3%
Farmacêutica	2	1,5%
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	1	0,8%
Metalurgia e Siderurgia	3	2,3%
Saúde	12	9,2%
Engenharia	10	7,7%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	29	22,3%
Telecomunicações	3	2,3%
Turismo & Esportes	1	0,8%
Outras Áreas	14	10,8%
Distribuição (Água, Gás)	1	0,8%
Equipamentos & Maquinas: Construção e/ou Montagem	7	5,4%
Química e Petroquímica	3	2,3%
Têxtil	1	0,8%
Total Geral	130	100,0%

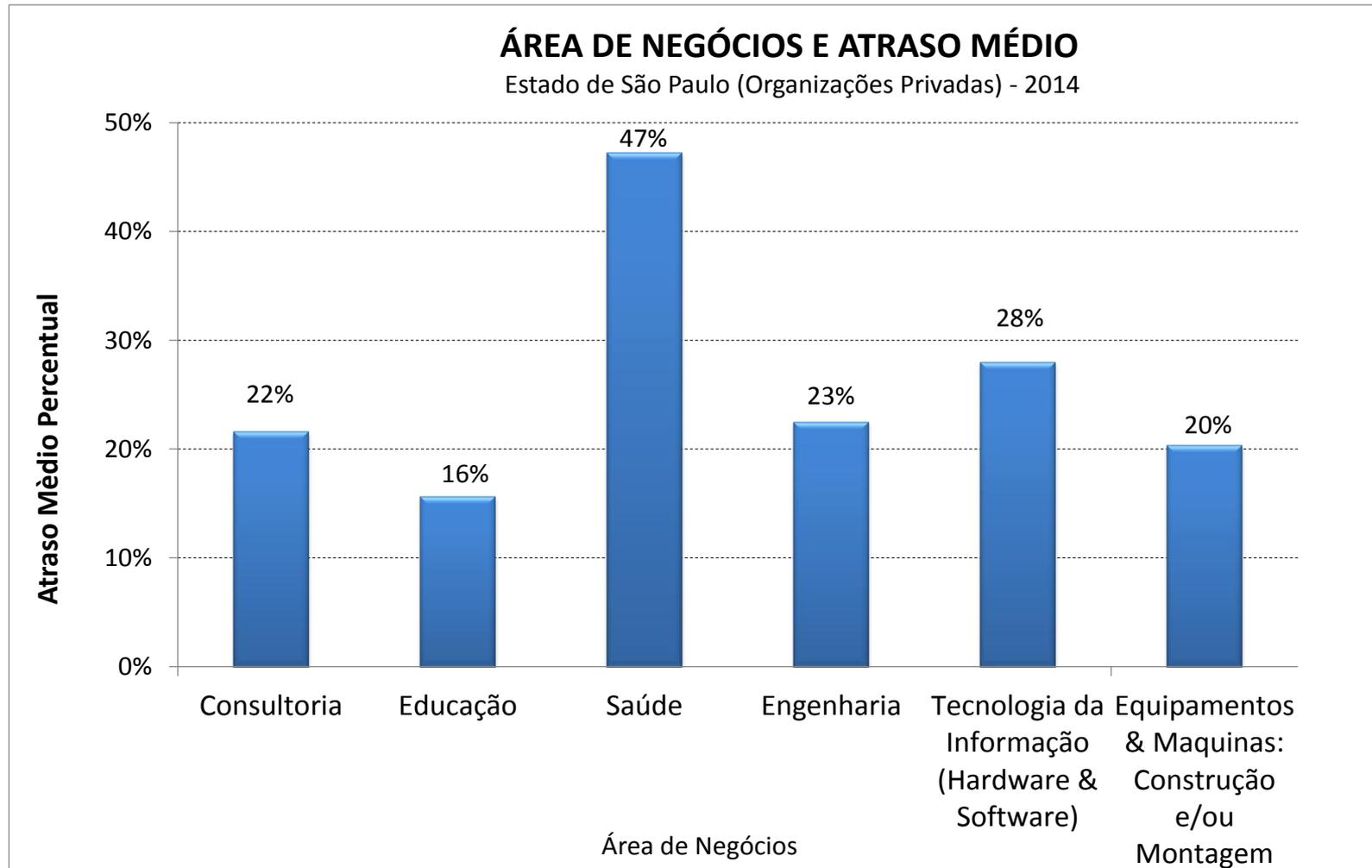
A maturidade da área *Engenharia* se destacou sobre as demais.



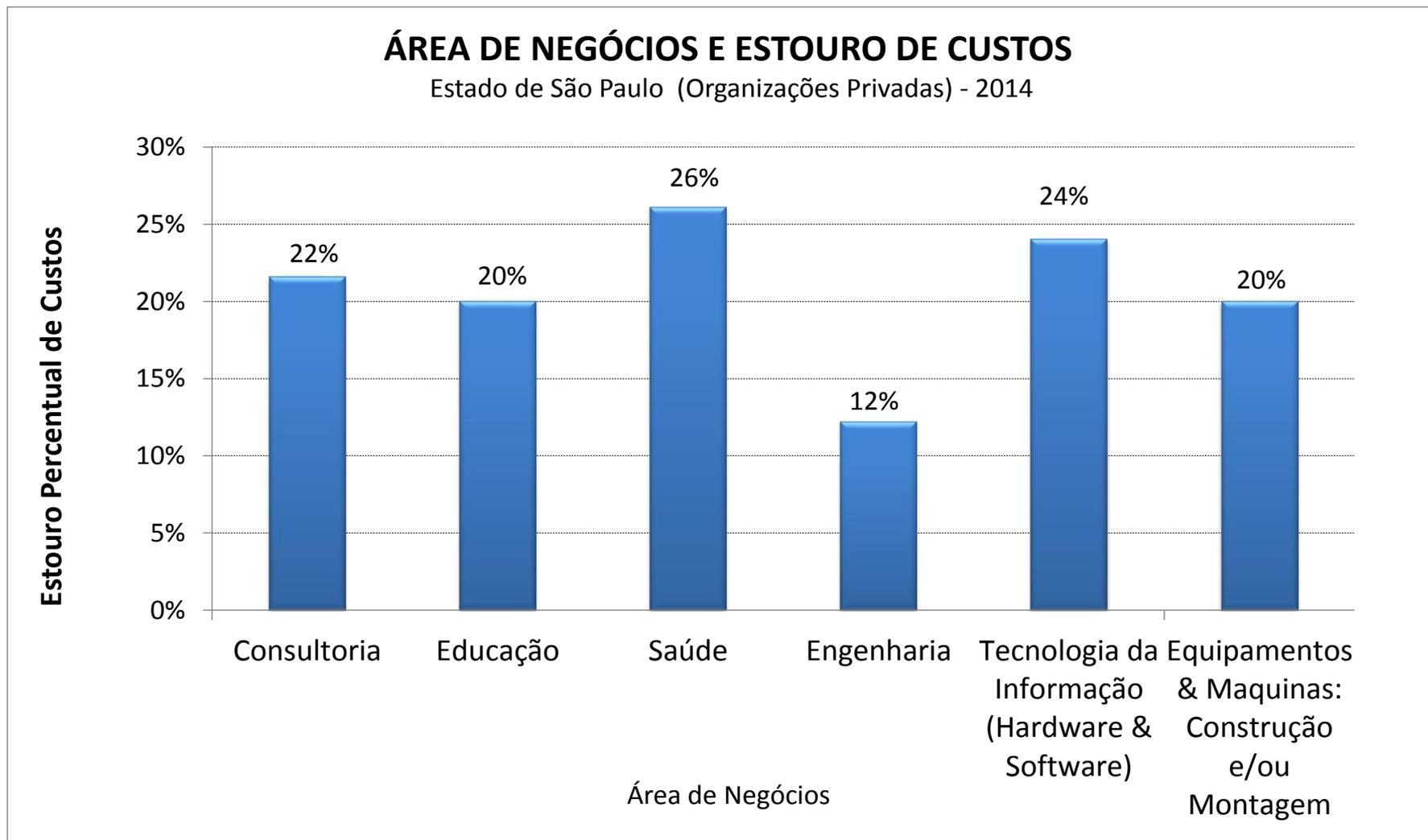
Os indicadores das áreas *Tecnologia da Informação* e *Educação* foram destaques.



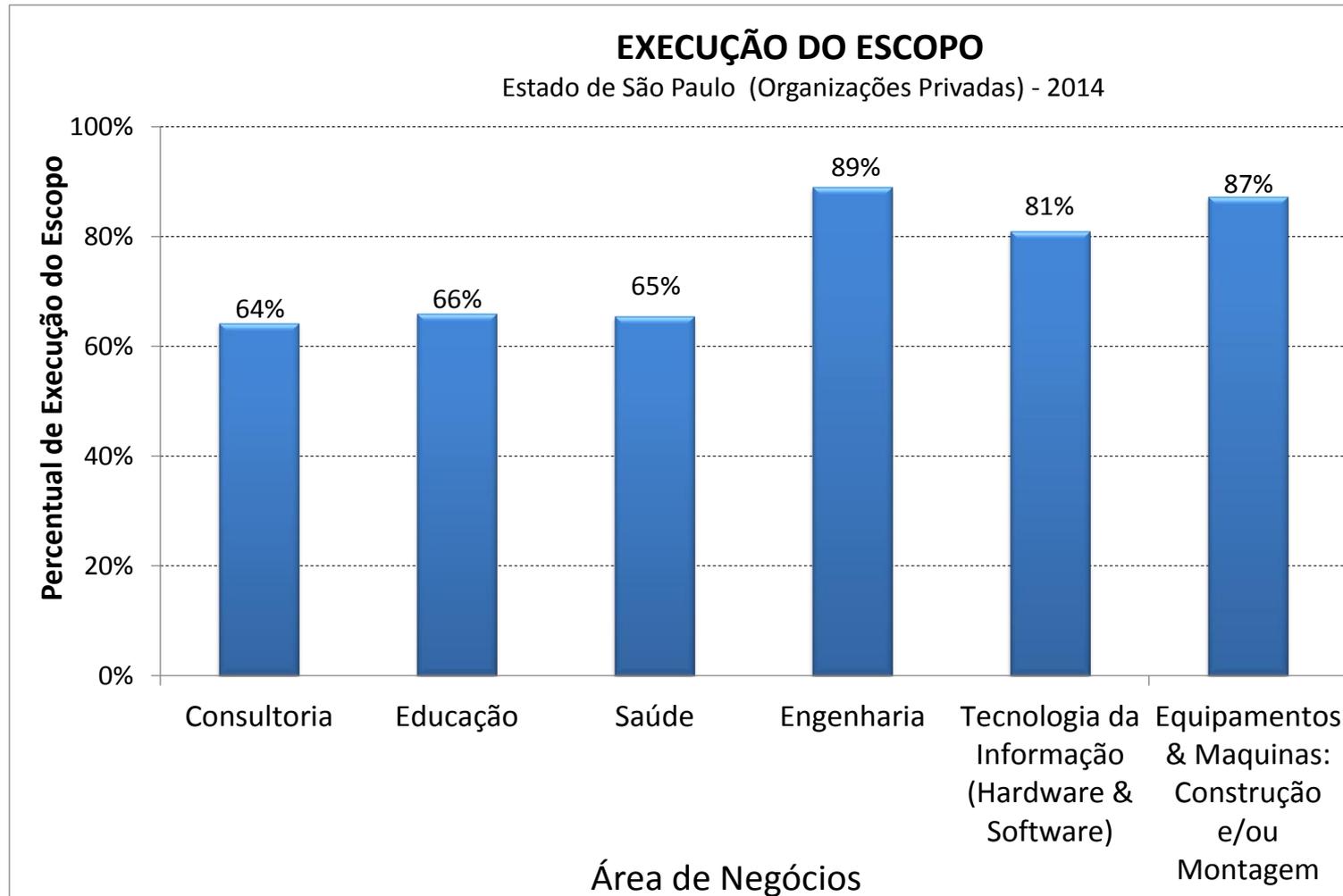
Educação tem o menor atraso.



Engenharia tem o menor estouro de custos.



Engenharia 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.

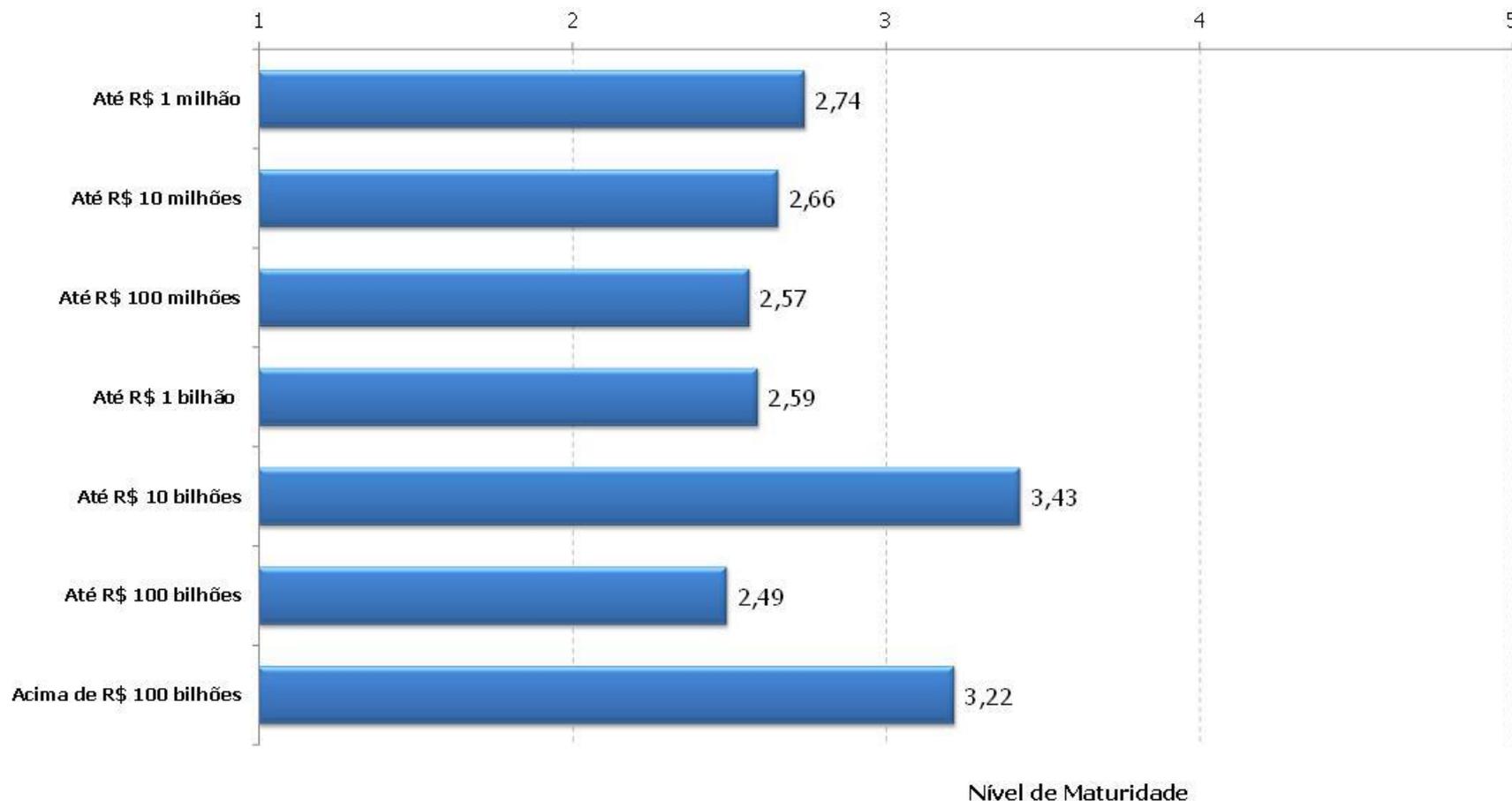
Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

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

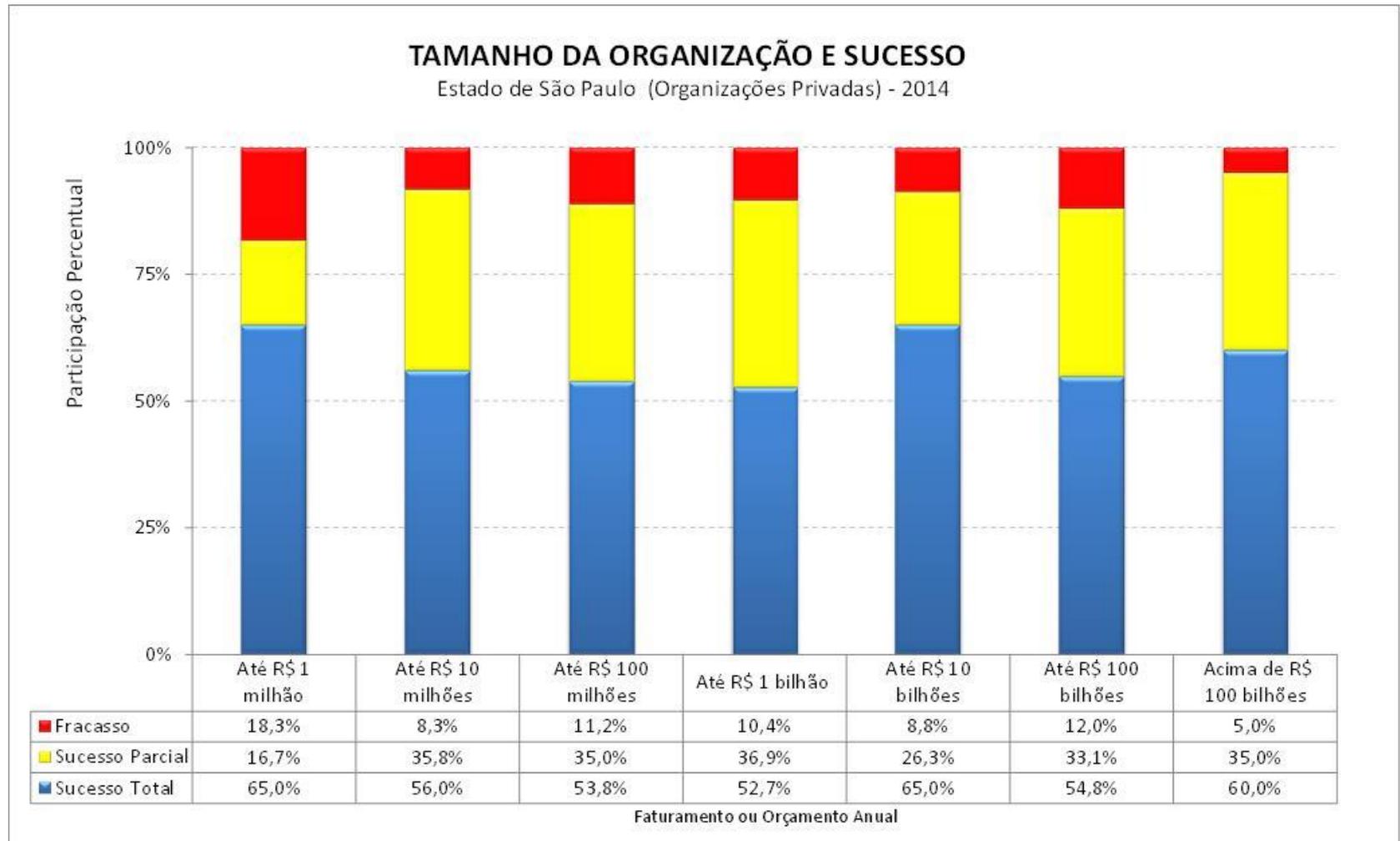
Faturamento ou Orçamento Anual	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Até R\$ 1 milhão	24	18,5%	2,74	65,0%	16,7%	18,3%	19%	23%	71%
Até R\$ 10 milhões	26	20,0%	2,66	56,0%	35,8%	8,3%	27%	17%	81%
Até R\$ 100 milhões	16	12,3%	2,57	53,8%	35,0%	11,2%	36%	23%	78%
Até R\$ 1 bilhão	19	14,6%	2,59	52,7%	36,9%	10,4%	22%	12%	76%
Até R\$ 10 bilhões	5	3,8%	3,43	65,0%	26,3%	8,8%	45%	11%	69%
Até R\$ 100 bilhões	39	30,0%	2,49	54,8%	33,1%	12,0%	24%	16%	80%
Acima de R\$ 100 bilhões	1	0,8%	3,22	60,0%	35,0%	5,0%	15%	15%	80%
Total Geral	130	100,0%	2,64	56,5%	32,1%	11,4%	26%	17%	77%

Com exceção dos três últimos grupamentos, os valores são muito próximos.

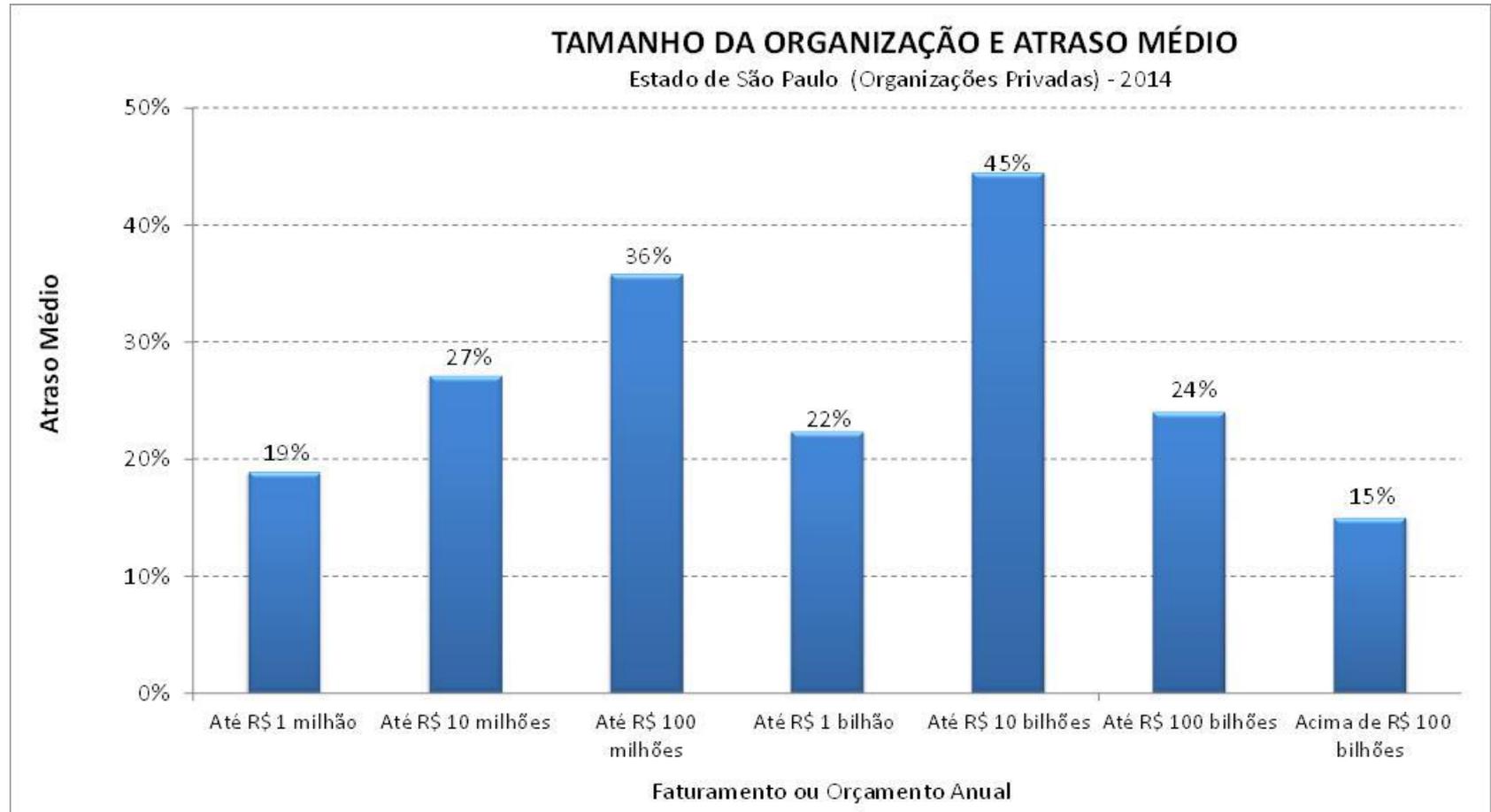
MATURIDADE PELO TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO
Estado de São Paulo (Organizações Privadas) - 2014



Apesar de diferenças significativas, não é possível identificar uma lei de formação.

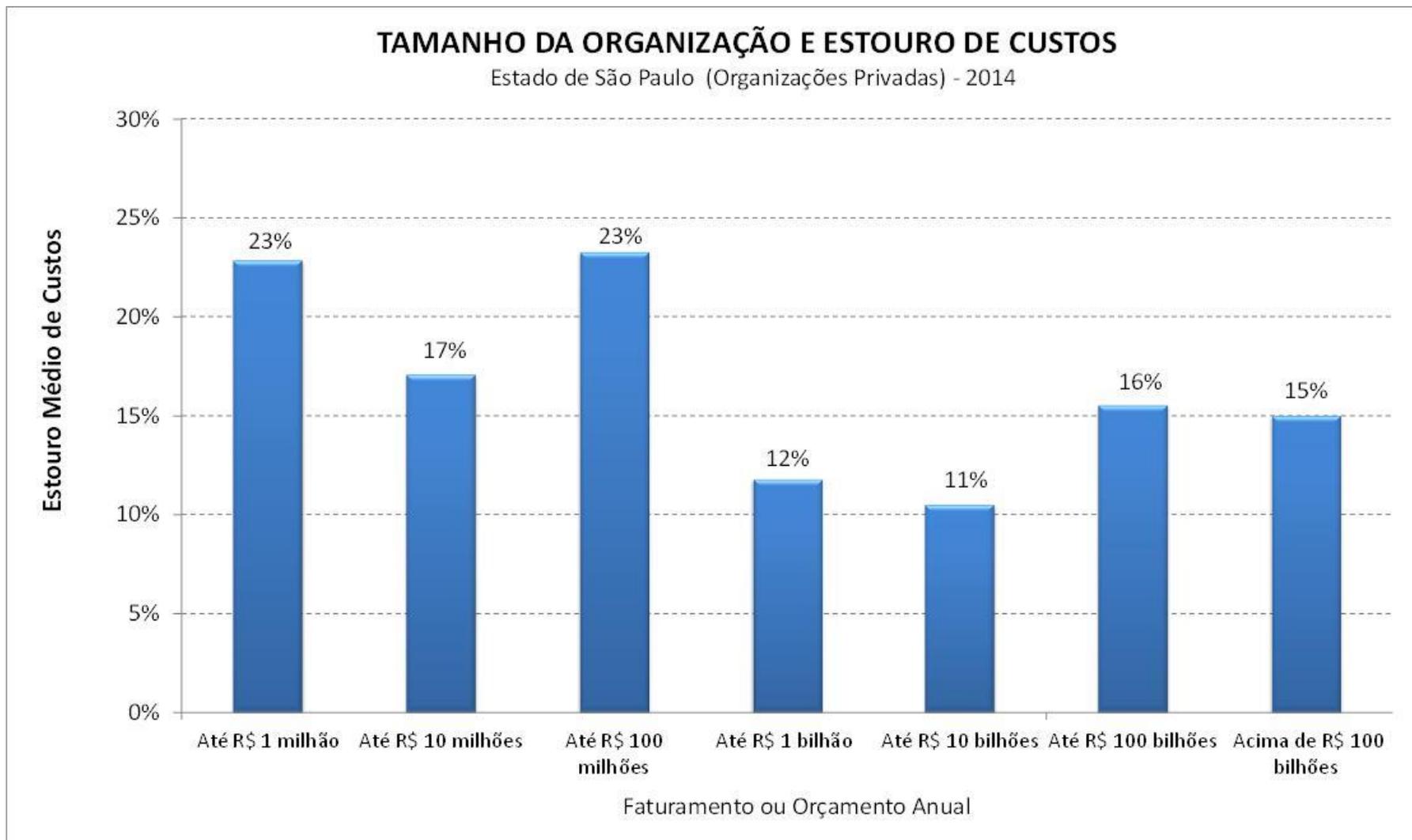


De uma maneira aproximada, as empresas pequenas e as grandes têm menor atraso.

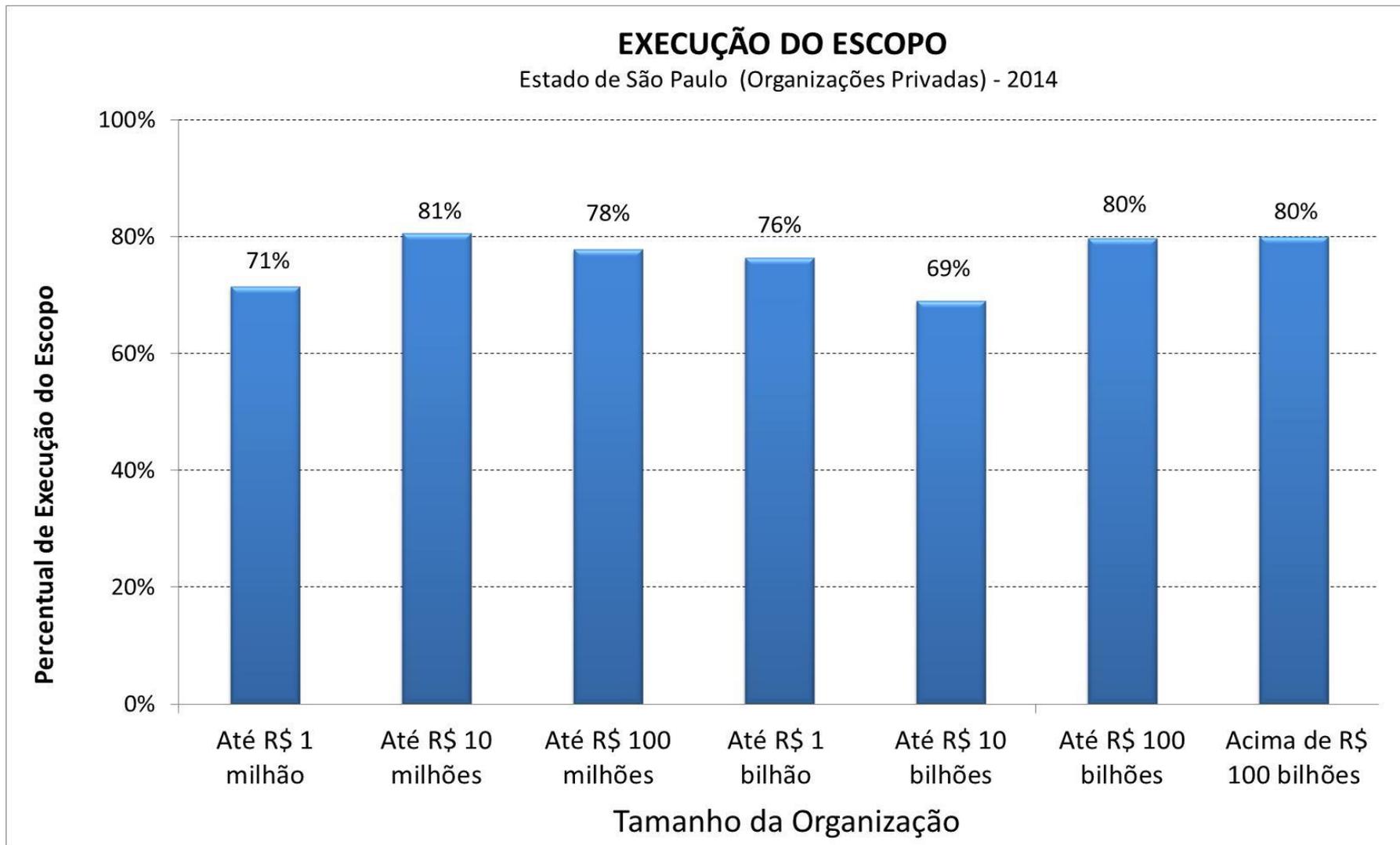


Estouro de Custos por Tamanho da Organização

Empresas pequenas têm o maior estouro de custos.



Os valores são bastante próximos.



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:

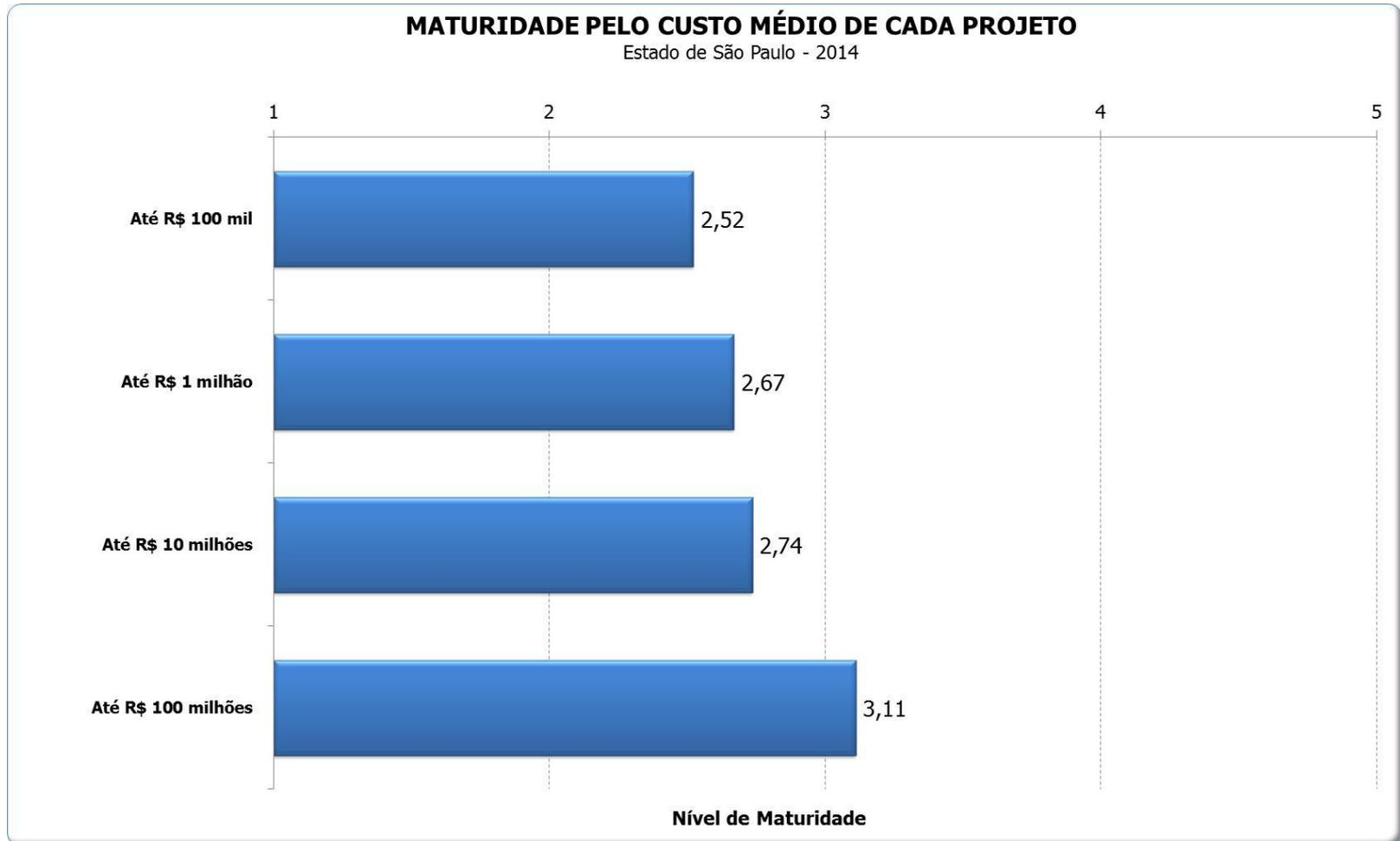
Os gráficos mostrados a seguir indicam que as organizações cuja carteira de projetos é constituída de projetos de baixo valor ou de alto valor para *Custo Médio de Cada Projeto* (ou seja, nos extremos) possuem indicadores de desempenho levemente superior às outras.

71,6% dos respondentes trabalham com carteiras constituídas de projetos de até R\$ 1 milhão. Uma única organização trabalha com megaprojeto (> R\$ 1 bilhão)

Custo Médio de Cada Projeto		# Respondentes	Percentual
De	Até		
	Até R\$ 100 mil	28	27,5%
De R\$ 100 mil	Até R\$ 1 milhão	45	44,1%
De R\$ 1 milhão	Até R\$ 10 milhões	14	13,7%
De R\$ 10 milhões	Até R\$ 100 milhões	13	12,7%
De R\$ 100 milhões	Até R\$ 1 bilhão	1	1,0%
De R\$ 1 bilhão	Até R\$ 10 bilhões	1	1,0%
De R\$ 10 bilhões	Até de R\$ 100 bilhões	0	0,0%
Acima de R\$ 100 bilhões		0	0,0%
Total Geral		102	100,0%

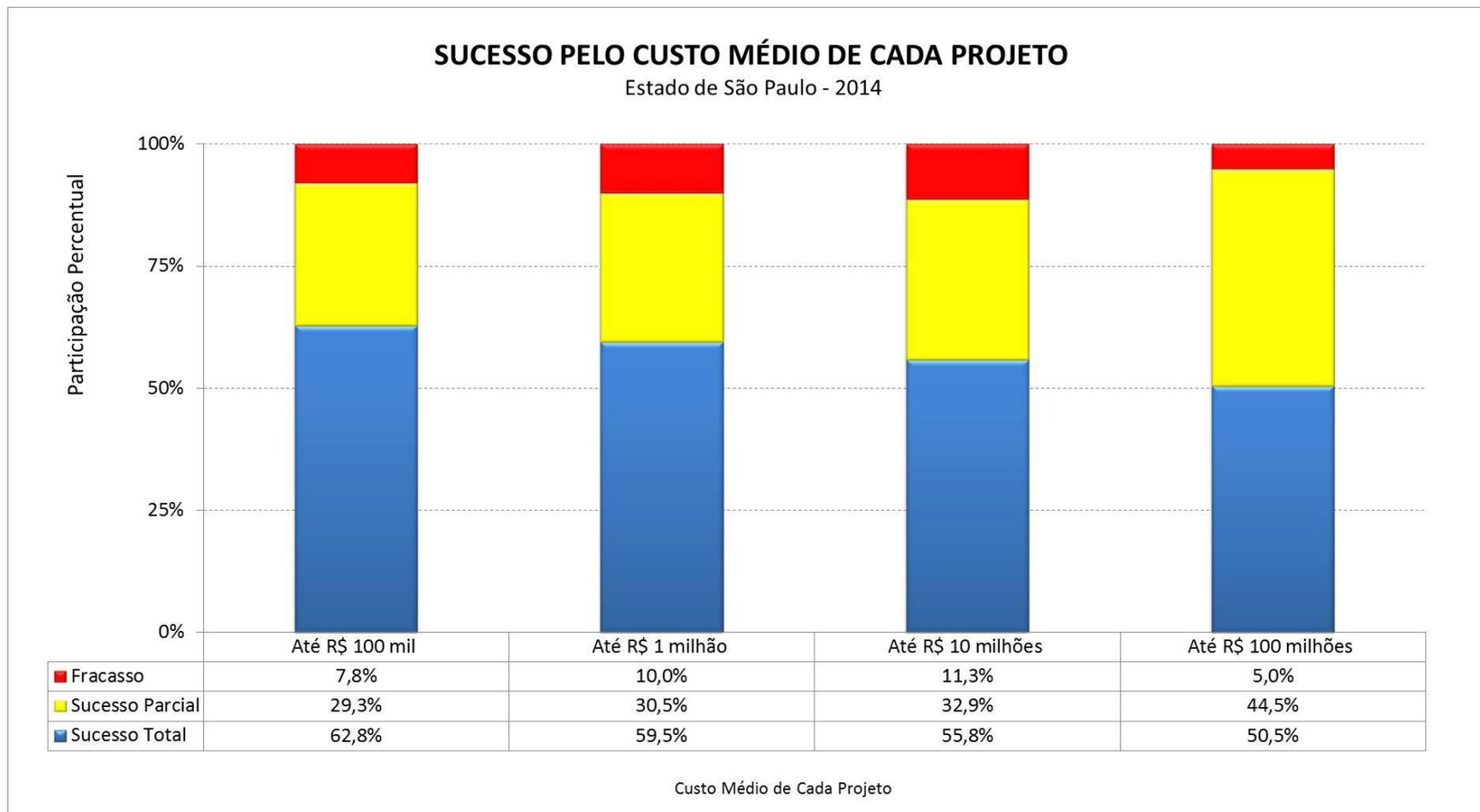
Observação: Somente 102 respondentes forneceram esta informação.

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

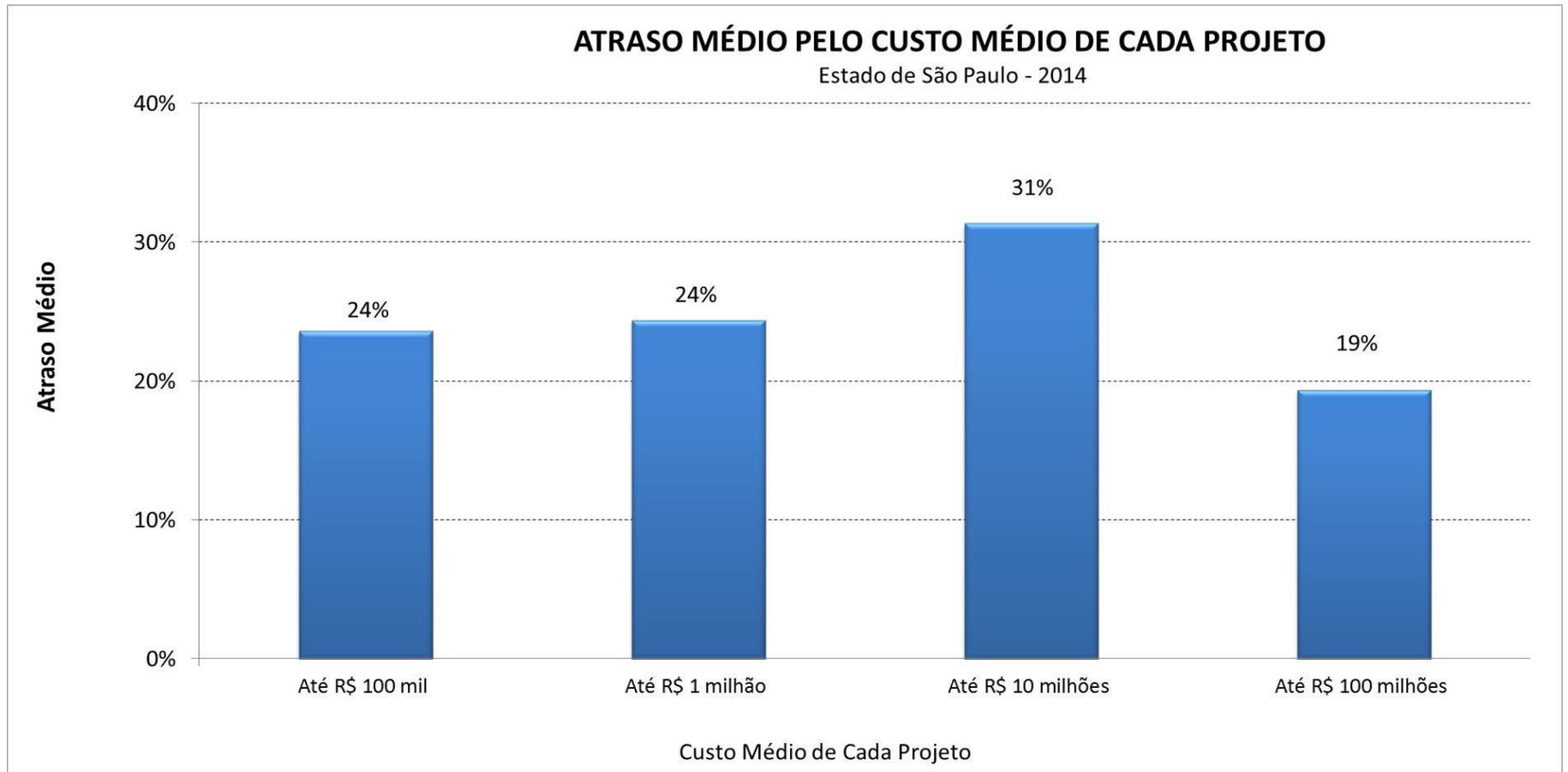


O gráfico acima somente apresenta classes com mais de 5 participantes.

Organizações nos extremos do gráfico têm melhor avaliação.



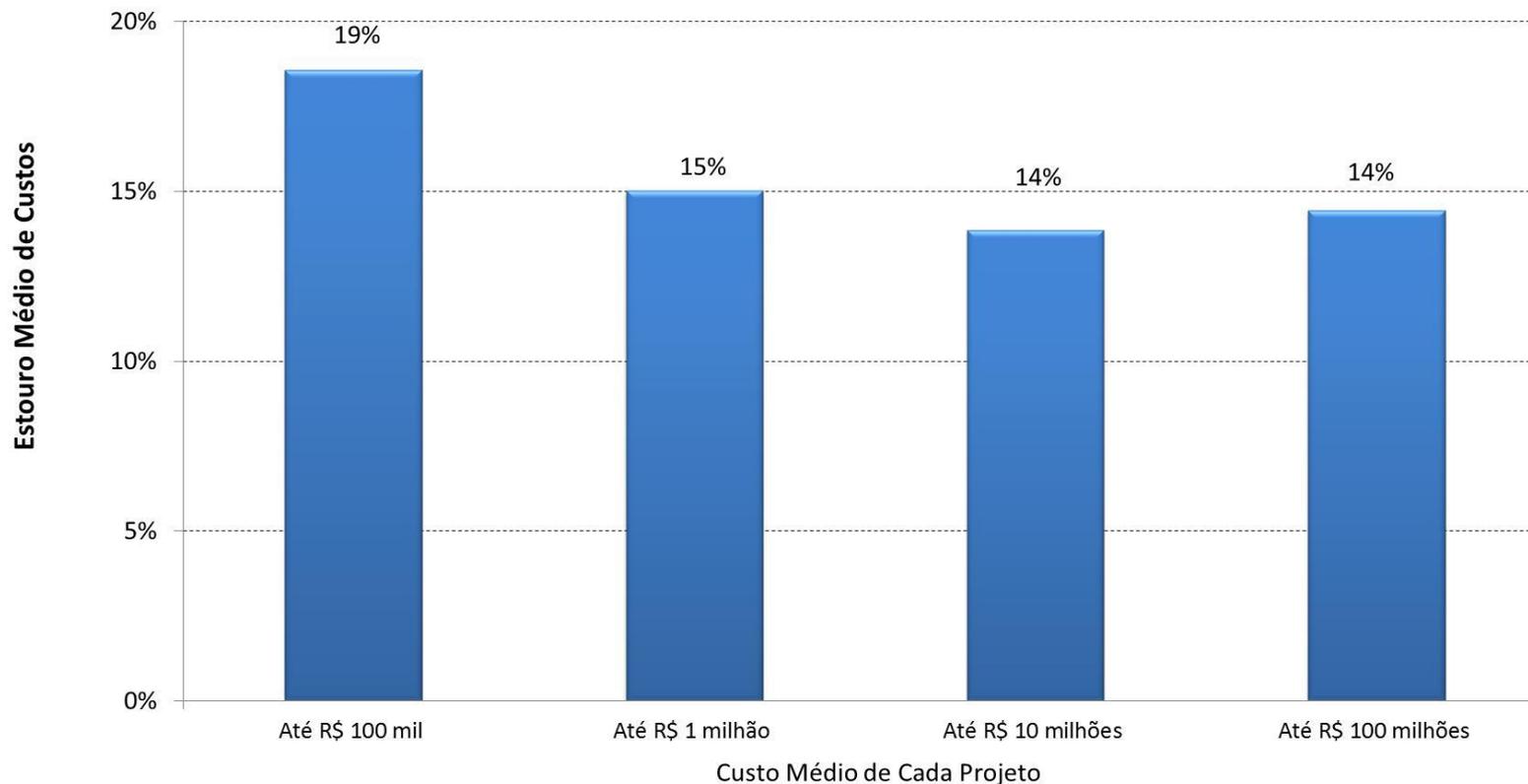
Organizações nos extremos do gráfico têm melhor avaliação.



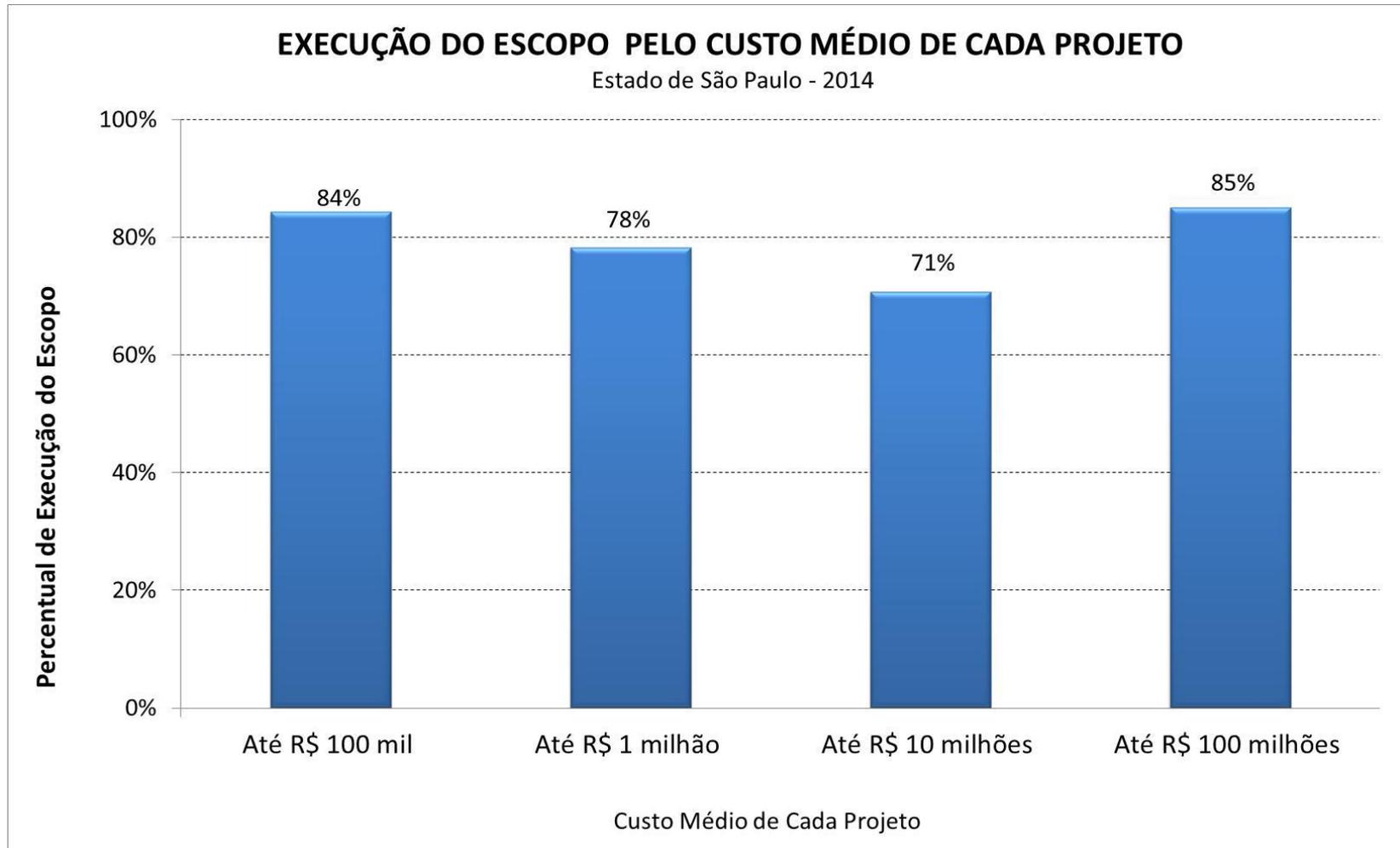
Organizações de maior valor para *Custo Médio de Cada Projeto* menor estouro de custo.

ESTOURO DE CUSTOS PELO CUSTO MÉDIO DE CADA PROJETO

Estado de São Paulo - 2014



Organizações nos extremos do gráfico têm melhor avaliação.



Equipe que desenvolveu este trabalho



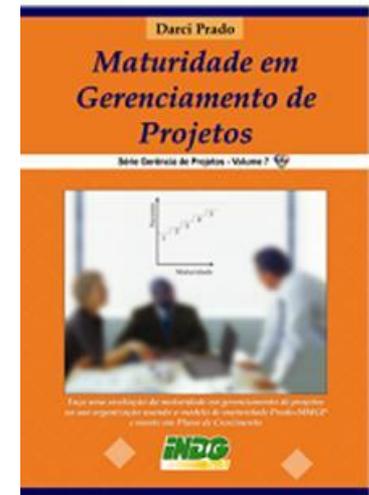
Russel D. Archibald

- 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.



Paulo Mei, é consultor, instrutor e professor em gestão de projetos e portfólios, além de membro da diretoria do PMI de São Paulo atuando no Conselho de Governança. Graduado em Administração de Empresas com ênfase em finanças, MBA pela FAAP e mestrando em Empreendedorismo pela FEA/USP. Foi responsável nos últimos vinte anos por grandes projetos no Brasil e no exterior (projetos offshore) e pela implantação de Escritórios de Projetos para empresas de vários segmentos. É autor do livro Gerenciamento da Integração em Projetos publicado em dezembro de 2013 e palestrante em congressos e seminários ligados à Gestão de Projetos e Portfólios.



José Ricardo Miglioli, PMP, IPMA-D, graduado em Engenharia Agrônoma com MBA em Gerência de Projetos pela FGV. É Gerente do PMO da FALCONI

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:
 -  MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER
 -  www.sucesumg.org.br
 -  CONSTRUINDO SOLUÇÕES
 - 
 - 
 - 
 - 
- 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