

## GERENCIAR PARA QUÊ? UMA ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM LOJAS DE ROUPAS COM BASE NO GUIA PMBOK®

Marcília Albuquerque Teles  
Hellen D'Ávila da Silva Aguiar  
Douglas Sousa Lima  
Ricardo Porfirio Alves de Carvalho  
Marcelo Melo Viana

Submetido em: 16.10.2022

Aceito em: 28.12.2022

Publicado em: 20.12.2022

### Resumo

O gerenciamento de projetos, por si só, não é uma tarefa fácil, uma vez que demanda de muitos detalhes e pontos a serem gerenciados. Por isso, existem diversos guias que auxiliam os gestores nesse momento e um deles é o PMBOK, um guia de boas práticas desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI). Dessa forma, este trabalho apresenta um estudo e análise do gerenciamento de projetos em lojas de roupas na cidade de Tianguá/CE. Com o objetivo de identificar as práticas de gerenciamento de projetos das empresas do segmento de vendas de roupas, utilizando como base o PMBOK e suas dez áreas de conhecimento. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem mista quali-quantitativa, realizada com gestores e proprietários de lojas de roupas da cidade, utilizando a escala *Likert* como instrumento principal da pesquisa de campo. Através do estudo, evidenciou-se que a maioria dos lojistas realizam algum tipo de gerenciamento de projetos em suas respectivas lojas.

**Palavras-chave:** PMBOK; Gerenciamento de Projetos; Lojas de Roupas.

### MANAGE FOR WHAT? AN ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT IN CLOTHING STORES BASED ON THE PMBOK® GUIDE

### Abstract

Project management, by itself, is not an easy task, since it demands many details and points to be managed. Therefore, there are several guides that help managers at this time and one of them is the PMBOK, a guide to good practices developed by the Project Management Institute (PMI). Thus, this work presents a study and analysis of project management in clothing stores in the city of Tianguá/CE. In order to recognize the project management practices of companies in the clothing sales segment, using the PMBOK and its ten areas of knowledge as a basis. This is a descriptive research with a mixed qualitative-quantitative approach, carried out with managers and owners of clothing stores in the city, using the Likert scale as the main instrument of the field research. Through the study, it was evidenced that most shopkeepers carry out some type of project management in their respective stores.

**Keywords:** PMBOK; Project management; Clothes store.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a alta demanda por crescimento e inovação, os projetos passaram a ter importância cada vez maior nas organizações. De acordo com Shenhar e Dvir (2007), a globalização dos mercados força as empresas a responderem às demandas locais e a competirem por baixo custo no mundo todo. Da mesma forma, as tecnologias da informação e da Internet provocaram uma revolução de mudanças nas empresas que continuam em curso. Os projetos são iniciativas únicas, por vezes complexos e em outras, ações “simples” como lançar novos produtos, novas organizações ou novos empreendimentos, ou ainda, melhorar produtos existentes e investir na infraestrutura da empresa. Para Cleland (1994), projetos são os elementos executores de mudanças nas organizações que permitem às organizações sobreviver e crescer. E, sendo composto por elementos e etapas que estão interligadas entre si, para que atinjam o seu objetivo (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 2013).

De acordo com Pires (2014), as organizações brasileiras estão imersas em um ambiente de constantes mutações exigindo rápida adequação às mudanças e à viabilização de informações para a tomada de decisões. Andrade e Paiva (2010) ressaltam que, diante das novas exigências do mercado, as organizações estão sofrendo um processo de mutação para se adaptarem a essa nova realidade, e o principal catalisador dessa mudança é a introdução das melhores práticas em gerenciamento de projetos, as quais possibilitam estabelecer um marco inicial nos processos de mudanças cultural e organizacional, necessárias à revisão de rotinas de trabalho, das relações de poder estabelecidas e das estratégias, dando novos rumos ao comportamento, às ações de seus líderes e a força de trabalho.

Fonseca (2006), diz que é necessário que as empresas saibam fazer a gestão eficiente de seus projetos, pois projetos bem gerenciados reduzem a probabilidade de erros e atingem a satisfação do cliente. Xavier *et al.* (2010) ressaltam o fato de as organizações dos mais variados setores da cadeia econômica reconhecerem que é importante a gestão de projetos para o sucesso de suas iniciativas na busca por melhores resultados.

E, se falando em projetos, um dos principais guias existentes de gerenciamento de projetos é o *Project Management Body Of Knowledge – PMBOK*, sendo “um guia de processos, ferramentas e técnicas que são extremamente úteis na condução dos projetos de uma organização” (SILVA, 2013, p.28).

Diante disso, levantou-se como problemática o questionamento: Como as empresas aplicam o PMBOK e o gerenciamento de projetos sem conhecimento técnico na área de gestão de projetos?

A temática abordada no trabalho versa sobre os processos de gerenciamento de projetos em empresas que atuam no ramo de vendas de roupas, com o objetivo de identificar as práticas de gerenciamento de projetos das empresas do segmento de vendas de roupas. E para isso, tem-se como objetivos específicos: conhecer as técnicas e ferramentas dos processos das dez áreas de conhecimento do PMBOK; comparar as ações praticadas pelos estabelecimentos com os processos preconizados pelo PMBOK e identificar a percepção da CDL em relação às práticas de gerenciamento dos projetos por parte dos lojistas.

Frente a esse cenário, o interesse pela pesquisa surgiu devido ao fato de algumas empresas, praticarem o processo de gerenciamento de projetos de maneira intuitiva, desconhecendo as práticas de gestão de projetos consolidadas pelo PMBOK, ou de outros guias/metodologias de forma técnica, por isso o estudo tem a intenção de identificar essas ações intuitivas nos projetos da empresa e enquadrá-las à luz do PMBOK, analisando a gestão e implantação desses projetos.

A metodologia aplicada para a obtenção dos dados foi a pesquisa de campo de campo, com abordagem mista e análise de uma pesquisa de campo, com o objetivo de identificar as características da gestão de projetos utilizando como parâmetro o Guia PMBOK. O questionário foi aplicado utilizando a plataforma Google Forms e analisados após a obtenção dos dados. Para a realização da entrevista estruturada, foi utilizada como base o Gerenciamento de Projetos e as perguntas aplicadas utilizando a escala *Likert*, a pesquisa foi aplicada em empresas do segmento de roupas na cidade de Tianguá-Ceará.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETO**

O gerenciamento de projetos pode ser uma ferramenta considerada essencial para o êxito das organizações que necessitam de recursos e meios para atingir sucesso em seus projetos. Para chegar ao sucesso, faz-se necessário o uso do gerenciamento de projetos estimulando assim uma mudança dentro da organização. Conforme Couto (2018), o gerenciamento de projetos seria uma aplicação de técnicas, conhecimentos e habilidades que viabilizem a execução de um projeto de forma eficaz, de modo que possa criar um produto, serviço ou resultado únicos.

Desta forma, o gerenciamento de projeto vem evoluindo com o decorrer do tempo, tendo o propósito de melhorar e trazer mudanças para o mundo contemporâneo e conseguir ferramentas que sejam capazes de analisar e controlar os fatores essenciais para o sucesso das organizações. Segundo Rodrigues (2019), a gestão de projetos para o meio organizacional tem sido uma inovação que proporciona vários benefícios e se mantém como um ponto estratégico para o sucesso das empresas.

O projeto é constituído pelo planejamento de ações a serem desenvolvidas pela a empresa e que gerem resultados benéficos. Para realizar um projeto, a empresa deve analisar quais formas e estratégias devem ser utilizadas para obter sucesso na organização.

De acordo com Barbosa (2018), os projetos são realizados visando alcançar os objetivos que foram traçados durante o planejamento estratégico de uma organização ou empresa, para a elaboração do projeto tem que se analisar quais estratégias usar, que pode ser pela demanda do mercado, oportunidade ou a necessidade estratégica dos negócios, solicitação do cliente, avanços tecnológicos e por requisitos legais, sendo que esses variam de tamanho, complexidade, esforço, tempo e estrutura.

O projeto é constituído da criação de um produto, resultado ou serviço em um espaço de tempo estipulado e com determinado esforço. E, para Sousa (2021) a forma de projetar algo sempre fez parte da organização desde tempos remotos, bem como a maneira de gerenciar projetos para diversas finalidades e dos mais simples aos mais sofisticados, sendo de diferentes atividades, as quais devem ser realizadas com cuidado para evitar possíveis falhas para organização.

Deste modo, os projetos são a soma de todas as ações da empresa que geram resultados. Conforme Moreno (2018), compreende-se que projeto é algo que parte de um esforço temporário e progressivo para criar um produto, serviço ou resultados exclusivos de uma determinada situação, que para isso deve seguir uma cronologia com início, meio e fim de execução e deve alcançar os objetivos desejados.

Os processos de orientação e de gerenciamento da execução de um projeto se sobrepõem e propõem a realização de trabalho a ser definido no plano de gerenciamento para se alcançar os objetivos almejados. De acordo com Júnior (2021), os processos de execução são efetuados a fim de realizar um trabalho que é proposto no plano de gestão de projeto para que satisfaça as especificações na execução e na forma como pretende garantir maior chance de êxito.

## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS NAS EMPRESAS

A gestão de projetos tem um papel muito importante e fundamental para as empresas e para as suas estratégias de negócios e, agem como condutores para as inovações permitindo um ganho de vantagens competitivas para estas organizações. Segundo Junior e Plonski (2011), a alta demanda por desenvolvimento e inovação e, até mesmo, as tecnologias de informação e da internet causaram uma revolução nas empresas, de forma que a gestão de projetos passou a ter uma importância cada vez maior.

Bicalho (2015) revela que empresas que usam a gestão de projetos em suas instituições se destacam no mercado, de forma que conseguem possuir um maior controle sobre seus orçamentos, atividades e sobre o tempo para a execução dessas atividades. Conforme Vargas (2005) e conforme citado por Neto, Jamil e Vasconcelos (2009), a adoção da gestão de projetos nas organizações permite a otimização do deslocamento de recursos, estimar possibilidades futuras com maior facilidade, melhorar o controle sobre cada etapa das atividades, prever possíveis problemas, adquirir maior rapidez no processo de decisão, desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas.

De acordo com Junior e Plonski (2011, p. 1), os principais desafios durante a aplicação da gestão de projetos estão relacionados a necessidade de “entregar projetos que atendam às metas de prazo, custo e especificações planejadas e que também atendam aos objetivos do negócio que o justificam é um desafio a ser superado nas empresas”.

## 2.3. O QUE É O PMBOK

O termo PMBOK deriva do utilizado comumente no português, Guia PMBOK®, o qual vem do termo em inglês *Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, abrangendo o universo da profissão de gerenciamento de projetos. O PMBOK foi elaborado pelo *Project Management Institute (PMI)*, em conjunto com diversos profissionais e afiliados, tendo a primeira versão publicada em 1996, e a sétima em agosto de 2021.

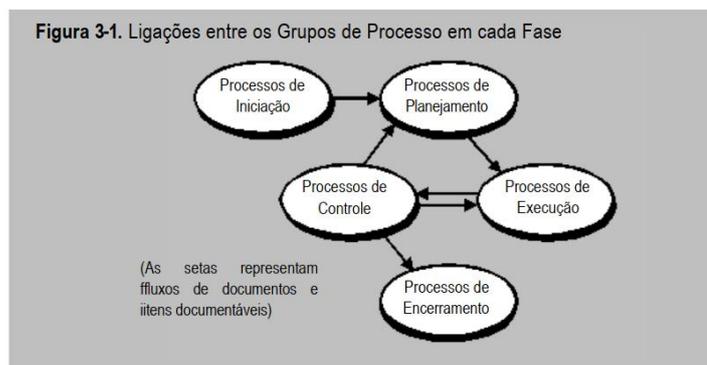
Segundo Camargo (2022), "é um guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos, ou seja, consiste em uma padronização que identifica e conceitua o que pode ser aplicado em termos de processos, ferramentas e técnicas da gestão de projetos, norteado por princípios e domínios de desempenho". É utilizado pelos profissionais da área e diversos outros que necessitam utilizá-lo em alguns projetos específicos, uma vez que estabelece uma espécie de padronização para a profissão com detalhes e forma de fazer específicas à área de

gerenciamento de projetos, não representando uma totalidade do conhecimento, mas um guia que reúne os principais aspectos e está em constante transformação para se atualizar as mudanças decorrentes de novas características, variações e criações na área.

Como um guia de boas práticas, suas orientações não devem ser seguidas à risca, pois cada projeto tem suas especificidades que o diferencia de outros, portanto devem ser adotadas as práticas que fazem sentido ao projeto específico, com o qual se trabalhou, em que suas características próprias irão ditar as práticas que devem ser empregadas.

O Guia apresenta um ciclo de vida do gerenciamento do projeto, ou seja, uma lista de processos com 6 itens que precisam ser seguidos para o bom gerenciamento do processo e são apresentados na figura 1.

**Figura 1** - Ciclo de vida ou fases do gerenciamento de projeto



Fonte: PMI, 2000.

A estrutura do Guia PMBOK® é formada por dez áreas de conhecimento específicas, e foram esquematizadas por (SILVA, 2013), a saber:

- Gerenciamento da Integração, que é responsável por integrar e coordenar todas as partes do planejamento do projeto, definindo o que e como será o trabalho, sendo a área responsável pela tomada de decisão e pelas metas;
- Gerenciamento do Escopo, definindo todo o projeto e se preocupando com o trabalho a ser realizado para atingir o objetivo, garantindo que o projeto seja bem sucedido;
- Gerenciamento do Tempo, sendo responsável por estimar a duração das atividades do plano do projeto, elaborar o cronograma, avaliar quais atividades estão sendo realizadas no tempo certo ou não e recalculando os desvios do cronograma;

- Gerenciamento dos Custos, consiste em gerenciar os recursos usados para produzir os bens e serviços e executar a tarefa da melhor maneira possível;
- Gerenciamento da Qualidade, mostra quais são os processos necessários para que o projeto seja realizado de forma a cumprir as necessidades e exigências dos clientes e políticas de qualidade;
- Gerenciamento dos Recursos Humanos, o qual atua na organização das equipes de trabalho, definindo as responsabilidades e os papéis de cada membro e realizando o controle das atividades por eles executadas;
- Gerenciamento das Comunicações, é uma das áreas de extrema importância no projeto, sendo responsável pela comunicação organizacional, compreendendo desde a chegada da mensagem, codificação, compreensão, feedback e retorno dela ao emissor de acordo com o que foi feito com a primeira mensagem e, assim possibilitando que o fluxo de trabalho aconteça;
- Gerenciamento dos Riscos, tem como foco diminuir os impactos negativos e aumentar os positivos, atuando de forma a identificar os riscos, analisar e definir a melhor forma de contorná-los ou mesmo prevêê-los antes que aconteçam;
- Gerenciamento das Aquisições, inclui as etapas de aquisições de produtos ou serviços para o cumprimento do projeto, cuidando, inclusive, dos contratos com fornecedores e controle de mudanças que garantem a boa administração do projeto;
- Gerenciamento das Partes Interessadas ou stakeholders que se responsabiliza por todos os interessados/envolvidos no projeto, como fornecedores, clientes, funcionários, comunidade externa e etc., cujos interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa de acordo com os resultados do projeto.

### **2.3.1. Metodologias de boas práticas de gerenciamento de projetos**

A gestão de projetos é de suma importância para que a empresa possa ter controle de suas atividades, desde a sua implantação até mesmo nas atividades cotidianas. Uma vez que o gerenciamento dessas atividades permite o controle da execução do projeto, promover a otimização do tempo, a redução de custos, devido ao planejamento de um orçamento mais organizado e com menos falhas, além de garantir que os resultados sejam alcançados.

Existem vários métodos ou modelos de gerenciamento, que são utilizados pelas organizações de acordo com o que melhor se aplica às suas estratégias e objetivos de trabalho (SILVA, 2013).

Os mais conhecidos para o gerenciamento de projetos são:

- *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, já tratado neste trabalho, o qual foi escolhido como base de análise por ser o mais utilizado, e caracteriza-se por ser um guia;
- *Project In Controlled Environments 2 (PRINCE2)*, desenvolvido em 1989 é o segundo mais utilizado, após o PMBOK, tendo abordagens e características bem parecidas com o PMBOK, mas é uma metodologia de gerenciamento de projetos, mostrando o que fazer, enquanto o PMBOK, mostra como fazer;
- *Association of Project Management Body of Knowledge (APMBOK)*; é um documento desenvolvido na Inglaterra e apresenta tópicos mais gerais de gestão de projetos, com a ideia de ser mais abrangente que o PMBOK e incluir áreas como a estratégica e a comercial;
- *Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M/PMCC)*; foi criado no Japão, tem o foco de criar valor para as empresas, independentemente de serem comerciais ou públicas, atua aliado à gestão corporativa de projetos e decifrando questões complexas para a criação de soluções apropriadas para a necessidade da gestão do projeto.

Além dessas metodologias, existem as chamadas metodologias que utilizam métodos ágeis, sendo que o método ágil mais utilizado é o SCRUM, surgindo em 1993 ao ser utilizado em uma empresa usando como base os estilos de gerenciamento observados por Takeuchi e Nonaka, mas sendo formalizado apenas em 1995. O SCRUM se caracteriza “por forçar as pessoas a obedecerem a uma sequência de passos pré-definidos, com pouca flexibilidade para mudança” (SILVA, 2013, p. 112) e por facilitar a comunicação entre os envolvidos no projeto.

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo, refere-se a uma pesquisa descritiva, com abordagem mista ou qualitativa, em que foi feito a análise de uma pesquisa de campo realizada com o objetivo de identificar as características da gestão de projetos, utilizando como parâmetro o Guia PMBOK.

Que foi escolhido por ser mais abrangente, e por ser o mais utilizado dentre as metodologias de gerenciamento de projetos existentes, sendo considerado pelos autores estudados e usuários do guia, um marco e que representou muitas mudanças na história da gestão de projetos.

A pesquisa é de cunho descritivo, pois permite a descrição do observado em campo de modo imparcial, sem interferências dos pesquisadores. Neste sentido, para Borges (2021), esse tipo de pesquisa envolve observar os fatos e fenômenos que ocorrem espontaneamente, coletar dados sobre eles e registrar variáveis supostamente relevantes para que possam ser analisadas. Sendo essa, realizada com gestores e donos de empresas do segmento de roupas, tendo como foco as práticas de gerenciamento de projetos.

A pesquisa foi aplicada em empresas do segmento de roupas na cidade de Tianguá-Ceará, durante os meses de maio e junho de 2022, para conhecer o contexto social das empresas e averiguar suas ações nos processos de gestão de projetos no setor escolhido, devido a indústria da confecção representar 2,5% do PIB do Ceará, com faturamento anual de 3,0 bilhões e contando com mais de 1.500 empresas formais, e essa gama de fábricas confecções se reflete nas muitas lojas existentes no Estado, movimentando a economia do Brasil. E por ser um setor de muitas mudanças, em que os lojistas estão sempre inovando e realizando várias ações ao longo do ano, tendo e criando sempre novos projetos.

Tianguá, a cidade escolhida, está localizada na Serra da Ibiapaba, na região noroeste do estado do Ceará, tem uma população de aproximadamente 77.111 habitantes, estimada pelo IBGE em 2021 (IBGE, 2022). Sendo que sua importância, vem principalmente das atividades comerciais que se concentram nesta região, ocupando a 10ª posição no Estado no ranking de maior PIB *per capita* e 1º na região geográfica imediata, composta por 11 municípios.

Para a coleta de dados foi utilizado o método de Pesquisa de campo, sendo feito um levantamento de dados com as empresas, utilizando-se de um questionário dividido em 3 (três) blocos, com perguntas sobre o entrevistado, a empresa e gerenciamento de projetos.

O questionário e a entrevista foram formulados de acordo com o Guia PMBOK, constituindo um resumo do que foi por ele preconizado. Ele foi aplicado utilizando a plataforma *Google Forms* e depois analisados de acordo com os dados obtidos, sem uso de sistemas específicos. Ao fim da coleta de dados, a entrevista com os lojistas obteve o total de 75 respostas válidas, sendo o questionário foi enviado de forma *online* e presencial a mais de 150 empresas. Não foi encontrado dados estatísticos sobre a quantidade de lojas de roupas existentes no município, mas em buscas na *internet*, o *site* de buscas de empresas, localização e catálogo

*online* Solutudo (2022) localizou em sua base de dados, 538 empresas relacionadas ao descritor “loja de roupas”.

Houve ainda, uma entrevista realizada *a posteriori* com Israel Frota, o atual presidente da Câmara dos Dirigentes Lojistas de Tianguá – CDL, sendo realizados questionamentos de forma geral, acerca de sua percepção do gerenciamento de projetos realizados por essas empresas, e seu ponto de vista foi utilizado para contrapor ou corroborar, conforme o caso, com as respostas obtidas ao longo dos questionários. Israel Frota, é empresário contábil desde 2007, mas já trabalha na área há mais de 20 anos, desde os 13 anos, pois o seu pai também é contador e tem escritório na cidade. Atualmente está como presidente da CDL, pelo segundo mandato e também é conselheiro do CRC do Estado do Ceará e participa da diretoria do SESCAP Ceará.

No bloco 3, sobre Gerenciamento de Projetos, foi utilizado como método a escala *Likert*, a qual consiste em realizar questionamentos com respostas pré-determinadas, organizadas de forma a medir o grau de concordância com a afirmação realizada, permitindo ao entrevistado selecionar a que mais reflete sua opinião. Pois, a escala fora teorizada considerando que a atitude não poderia ser captada por um único item (propondo então a escala multi-itens), sendo desenvolvida uma forma de se mensurar simultaneamente o sentido e a intensidade desta atitude (LUCIAN; DORNELAS, 2015, p. 162). Dessa forma, a entrevista foi elaborada de modo que permitisse evidenciar se existiam processos de gerenciamento de projetos da empresa tendo como base as dez áreas de conhecimento do PMBOK e os dados obtidos foram analisados e serão mostrados nos resultados e discussões.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção serão apresentadas as análises e discussões a partir dos dados obtidos com a pesquisa de campo. O questionário elaborado foi dividido em 3 partes, o bloco do entrevistado com as características pessoais dos respondentes, o bloco com informações básicas e cadastrais das empresas e o terceiro trata do gerenciamento de projetos nessas empresas de acordo com a percepção dos respondentes. A seguir é apresentada a tabela 1 com as informações socioeconômicas obtidas.

**Tabela 1 - Perfil Socioeconômico dos entrevistados**

<b>Questionamento</b>	<b>Opções</b>	<b>Percentual</b>
Faixa Etária	Menos de 18	4,8%
	18 – 24 anos	32,3%
	24 – 35 anos	35,5%
	35 – 44 anos	12,9%
	45 – 54 anos	12,9%
Formação Acadêmica	Ensino Médio	64,5%
	Graduando	17,7%
	Graduado	14,5%
	Pós-Graduação/Especialização/MBA	3,2%
	Mestrado	--
	Doutorado	--
Área de Formação	Administração	4,8%
	Ciências Contábeis	4,8%
	Enfermagem	4,8%
	Pedagogia	4,8%
	Outras áreas	24,2%
	Apenas Ensino Médio	56,6%
Possui Certificação em Gerenciamento de Projetos		[Continua]
	Sim	1,6%
	Não	98,4%
Já recebeu treinamentos na área	Sim	27,4%
	Não	72,6%
Hierarquia na Empresa	Diretor	3,2%
	Gerente	27,4%
	Supervisor/Coordenador	27,4%
	Técnico/Analista	1,6%
	Proprietário	40,3%
Grau de relação entre suas atividades profissionais e gerenciamento de projetos	Muito Baixo	1,6%
	Baixo	25,8%
	Médio	61,3%
	Alto	11,3%
	Muito Alto	--

Fonte: Elaboração Própria (2022)

O questionário teve 75 respostas, dessas, 13 empresas responderam que não aceitavam responder ao questionário após a leitura ou explicação das instruções da pesquisa. Assim, o questionário obteve 62 respostas válidas, em que 92% dos respondentes afirmaram morar na cidade de Tianguá/CE e a faixa etária que mais se destacou foi a de 25 a 35 anos. Outro ponto de destaque foi a formação acadêmica, em que a maioria dos entrevistados, o equivalente a 40 respondentes tem como formação o ensino médio e dos 22 que estão na graduação ou já são graduados, apenas 3 pessoas são da área de administração e 3 de contabilidade. No questionamento acerca da certificação em gerenciamento de projetos, apenas uma pessoa afirmou que tinha e 17 informaram que já havia recebido algum tipo de treinamento na área.

A tabela 2 apresenta algumas informações básicas do perfil das empresas.

**Tabela 2** – Perfil das Empresas entrevistadas

Questionamento	Opções	Percentual
Razão Social da empresa	MEI	67,7%
	ME	21%
	EPP	1,6%
	EIRELI	8,1%
	EMP	1,6%
A empresa é	Matriz	77,4%
	Filial	8,1%
	Associada	1,6%
	Independente	12,9%
Tempo de existência da empresa	Menos de um ano	19,4%
	Um ano	3,2%
	Dois anos	16,1%
	Três anos	17,7%
	Quatro anos	9,7%
	Igual ou maior que cinco anos	33,9%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

A tabela apresenta dados como a relação entre tamanho e porte, em que 67,7% ou 42 das entrevistadas eram Microempreendedores Individuais – MEI e 13 eram Microempresa – ME, havendo ainda de Empresas de Pequeno Porte – EPP, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI e Empresas de Médio Porte – EMP. Essas perguntas foram adicionadas para permitir a compreensão do tamanho das empresas entrevistadas e sua relação de dependência a outras (matrizes ou filiais) e a experiência no mercado.

A seguir será apresentado os resultados da etapa 3 dos questionamentos realizados nesta pesquisa, com as quais buscou identificar se as práticas de projetos realizadas nas lojas de roupas do município de Tianguá/CE podem ser consideradas como práticas da realização de um projeto segundo o PMBOK.

Foi utilizada a escala de *Likert* para a realização dos questionamentos, considerando cinco (5) opções de resposta, indo de 1 a 5, em que 1 representa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Neutro”, 4 é “Concordo” e 5 “Concordo Totalmente”.

Um projeto é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados, conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos e estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade (PMI, 2008). E "os processos descritos pelo PMBOK devem ser aplicados conforme requerido, de modo a atingir as necessidades específicas de cada projeto, sendo aplicáveis para a maior parte dos projetos, na maior parte do tempo". (PIOSTI, p. 39, 2019)

A tabela 3, mostrada a seguir, refere-se ao Gerenciamento de Integração.

Tabela 3 – Gerenciamento de Integração

Pergunta	1	2	3	4	5
Ao iniciar o planejamento de um novo projeto, você ou a empresa pensam em todas as áreas que precisam ser consideradas desde o início, ou seja, do planejamento até a conclusão do projeto	-	1,6%	8,1%	29%	61,3%
Nesse primeiro momento, ao iniciar o projeto, você ou a empresa organizam as características e fazem uma espécie de lista ou <i>checklist</i> de atividades e ações a serem observadas ao longo do projeto	3,2%	3,2%	3,2%	51,6%	38,7%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Observa-se que 61,3% dos respondentes afirmaram que ao iniciar um novo projeto pensam em todas as áreas que precisam ser consideradas desde o início do planejamento à conclusão do projeto, avaliando-a com nota 5, ou seja, concordam totalmente e 51,6% avaliaram com apenas concordam com a organização e *checklist* das atividades a serem realizadas.

O Gerenciamento de Escopo do projeto assegura que as necessidades que originaram o seu desenvolvimento serão satisfeitas, ou seja, que inclui o planejamento dos processos necessários que assegurem a execução do projeto. É composto pelos processos: coletar os requisitos, definir o escopo, criar a EAP, validar o escopo e controlar o escopo (DINSMORE E CAVALIERI 2003; PMI, 2004). Nesta etapa do projeto, como mostra a tabela 4, destaca-se que a maioria dos gestores se avaliaram com nota 4, ou concordando, em todas as perguntas realizadas, percebe-se que avaliaram esta etapa como sendo bem realizada, porém podem ser mais aperfeiçoadas, ou seja, embora façam o planejamento do que é necessário para a execução de seus projetos, ainda há ações a serem feitas.

Tabela 4 – Gerenciamento de Escopo

Pergunta	1	2	3	4	5
Durante a criação de um projeto, as necessidades dele são destacadas para que as características deste projeto sejam identificadas e documentadas ou organizadas	-	8,1%	9,7%	59,7%	22,6%
Determinar o que não faz parte do projeto é tão importante quanto o que faz parte. Dessa forma, a empresa elabora previamente o que pertence e o que não pertence aos seus projetos	-	8,1%	16,1%	43,5%	32,3%
Os projetos da empresa são separados em partes menores e mais simples, de modo que ao concluir as pequenas partes o projeto todo estará finalizado	1,6%	11,3%	11,3%	59,7%	16,1%
Todas as etapas dos projetos são consideradas concluídas somente se passarem por um processo de avaliação e aprovação	1,6%	12,9%	12,8%	46,8%	25,8%
São anotados os erros e acertos do projeto	4,8%	21%	9,7%	35,5%	29%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Na tabela 5 é apresentado o percentual obtido nos questionamentos referente ao gerenciamento de tempo, enfatizando a relevância do projeto, pois o tempo gasto jamais será recuperado e o correto gerenciamento do tempo é de vital o sucesso do projeto (DINSMORE E CAVALIERI 2003; PMI, 2004).

**Tabela 5 – Gerenciamento de Tempo**

<b>Pergunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
São anotados a sequência das atividades necessárias para execução de um projeto, assim como a duração de cada uma delas.	3,2%	9,7%	17,7%	37,1%	32,3%
As datas de início e fim das etapas do projeto são pré-estabelecidas para que seja possível estimar a duração do projeto como um todo.	1,6%	9,7%	8,1%	56,5%	24,2%
As etapas atrasadas em relação ao cronograma são identificadas e medidas são tomadas para que seja retomada a programação estabelecida.	-	9,7%	9,7%	50%	30,6%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Devido a importância da gestão de tempo grande parte dos respondentes avaliam essa etapa com notas 4 e 5. Em contrapartida 9,7% dos respondentes avaliaram a sua gestão de tempo com nota 2 que poderá diminuir as chances de sucesso do projeto, uma vez que discordavam do que foi proposto no questionamento. Assim como o gerenciamento de tempo, o gerenciamento de todo o projeto é importante, uma vez que é definido por chamados ciclos de vida e esses ciclos “definem o trabalho técnico realizado no projeto; quando as entregas vão acontecer em cada fase, quando serão revisadas, verificadas e avaliadas; as pessoas envolvidas, os mecanismos de controle e aprovação de cada fase”. (PAES, p. 181, 2014)

No projeto, várias atividades afetam seus custos e desta forma, o planejamento e controle desses custos são fundamentais (DINSMORE E CAVALIERI 2003; PMI, 2004). Os resultados acerca do gerenciamento de custos são apresentados a seguir, na tabela 6.

**Tabela 6 – Gerenciamento de Custos**

<b>Pergunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Quando a empresa faz o planejamento de algo novo, ela define por escrito recursos e custos do projeto	1,6%	4,8%	11,3%	41,9%	40,3%
Ao longo da execução do projeto a empresa realiza o controle dos custos, gerenciando-os para que fiquem dentro do orçamento definido previamente	-	11,3%	11,3%	37,1%	40,3%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Para os respondentes, o Gerenciamento de custos está sendo realizado de forma correta, alcançando um percentual de 40,3% que se avaliam concordando totalmente com a afirmação, e apenas 1,6% não realizam o planejamento de gastos por escrito.

A tabela 7 apresenta as informações coletadas sobre o gerenciamento da qualidade, o qual considera os processos fundamentais para que o projeto se desenvolva com a qualidade exigida de acordo com a demanda, normas respectivas e critérios estabelecidos anteriormente.

**Tabela 7 – Gerenciamento de Qualidade**

<b>Pergunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ao longo da execução do projeto a empresa realiza o gerenciamento da qualidade desse projeto, ou seja, faz análises e testes para avaliar se os objetivos e funções estão sendo alcançados	-	1,6%	4,8%	11,3%	41,9%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Segundo o PMI (2008), o gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido. No quesito qualidade do projeto apenas 3,2% dos respondentes avaliaram a sua gestão de qualidade com nota 2, em contrapartida 43,5% e 40,3% avaliaram- se com notas 4 e 5 respectivamente, ou seja, concordaram que realizam testes para avaliar se os objetivos eram alcançados ao longo da execução.

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto, segundo o PMI (2008), inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Ela é composta pelos processos: desenvolver o plano de recursos humanos, mobilizar a equipe de projeto, desenvolver a equipe do projeto e gerenciar a equipe do projeto (DINSMORE E CAVALIERI 2003; PMI, 2004). Os resultados obtidos na pesquisa sobre esse gerenciamento são apresentados na tabela 8.

**Tabela 8 – Gerenciamento de Recursos Humanos**

<b>Pergunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A empresa monta uma equipe para a execução de seus projetos	3,2%	17,7%	14,5%	35,5%	29%
A empresa define e gerencia as pessoas responsáveis por cada etapa na execução de um projeto	4,8%	14,5%	11,3%	33,9%	35,5%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Nesta etapa da pesquisa, obteve-se uma maior variação no percentual das respostas, em que 35,5% dos respondentes avaliação a montagem da equipe de execução com nota 4

(concordo) e no questionamento se define e gerencia as pessoas responsáveis por cada etapa na execução com nota 5 (concordo totalmente) e mesmo percentual.

Outro importante gerenciamento no projeto é o gerenciamento de comunicação, que se responsabiliza pela comunicação entre os envolvidos, recebendo, codificando e decodificando mensagens para que as partes interajam entre si, compreendam suas ações e funções e possam executar suas atividades de forma correta.

**Tabela 9 – Gerenciamento de Comunicação**

Pergunta	1	2	3	4	5
A empresa define como será feita a comunicação ao longo da execução do projeto, ou seja, as informações e detalhes do andamento do projeto	-	8,1%	9,7%	46,8%	35,5%
A empresa define previamente quem repassará as informações e quais são importantes ou não serem repassadas	4,8%	3,2%	12,9%	38,7%	40,3%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Segundo o PMI, o gerente de projeto gasta 90% do seu tempo envolvido com algum tipo de comunicação (formal, informal, verbal, escrita). Essa etapa é composta pelos processos: identificar as partes interessadas, planejar as comunicações, distribuir as informações, gerenciar as expectativas das partes interessadas e reportar o desempenho (DINSMORE E CAVALIERI 2003; PMI, 2004). O processo de comunicação na realização do projeto deve ser realizado para que não haja ruídos e/ou falhas na execução das tarefas. Neste processo 4,8% dos entrevistados se avaliam com nota 1 na definição de quem repassará as informações e 40,3% se avaliaram com nota 5.

A tabela 10, a seguir, mostra que a maioria dos respondentes informaram que executam algumas ações de identificação, análise e ações de correção dos riscos, em que 45,2% concordaram que reconhecem oportunidades e ameaças previamente no projeto, bem como 56,5 e 54,8% também concordaram que definem previamente ações de controle ou correção dos riscos. Já com relação ao rateio no preço final do produto considerando os riscos, o quesito obteve respostas mais divididas entre as opções de resposta.

O Gerenciamento dos Riscos do Projeto descreve os processos para identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. O gerenciamento de riscos é importante para o sucesso do projeto, embora na prática muitas organizações negligenciam esta etapa, composta pelos processos: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise

qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos, monitorar e controlar os riscos. (DINSMORE E CAVALIERI 2003; PMI, 2004).

**Tabela 10 – Gerenciamento de Riscos**

<b>Pergunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Todas as ameaças assim como todas as oportunidades de um projeto são reconhecidas de maneira prévia	1,6%	11,3%	14,5%	45,2%	27,4%
Dentre os riscos reconhecidos, os mais relevantes são observados, e se necessário, são tomadas medidas para correção ou prevenção	-	17,7%	11,3%	45,2%	25,8%
Os custos dos impactos dos riscos mais relevantes de um projeto são levados em consideração em seu preço final, assim como os custos das medidas de correção ou prevenção, ou seja, o preço final aumenta conforme as ações de reparo ou prevenção ao longo da execução do projeto	-	6,5%	17,7%	37,1%	38,7%
São definidas, de maneira prévia, as ações a serem realizadas antes e depois de o risco se concretizar	-	11,3%	8,1%	56,5%	24,2%
Os riscos mais relevantes são acompanhados durante a execução do projeto para evitar que ocorram ou serem corrigidos de forma rápida	-	6,5%	11,3%	54,8%	27,4%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

O Gerenciamento das Aquisições do Projeto refere-se à aquisição de produtos e serviços fora da organização para a realização do projeto. Este gerenciamento é discutido do ponto de vista do comprador na relação comprador-fornecedor. Ele é composto pelos processos: planejar as aquisições, conduzir as aquisições, administrar as aquisições, encerrar as aquisições (PMI, 2008).

Essa etapa é de suma importância para a realização do projeto, por isso foi observando uma maior avaliação com notas 4 e 5 para o questionário realizado, apresentados na tabela 11, em que os entrevistados concordaram, em sua maioria que realizam previamente o gerenciamento de aquisições, atendo-se aos detalhes conforme as suas particularidades.

**Tabela 11 – Gerenciamento de Aquisições**

<b>Pergunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Previamente é definido se um insumo, bem ou produto deve ser adquirido (terceirizado) ou produzido pela própria empresa	-	8,1%	9,7%	32,3%	50%
Para aqueles produtos que têm grande impacto no projeto, são feitos contratos longos ou mesmo procurado mais de um fornecedor como garantia de fornecimento de produtos e de preços atrativos	-	9,7%	8,1%	46,8%	35,5%
Para os produtos que possuem médio ou baixo impacto no projeto e possuem vários fornecedores, é promovida a concorrência, explorando o menor preço	1,6%	8,1%	14,5%	27,4%	48,4%
Os orçamentos são solicitados para empresas criteriosamente escolhidas e que tenham margem para negociação de preços e prazos	-	8,1%	9,7%	48,4%	33,9%
O processo de aquisição é acompanhado para que tudo o que foi firmado no ato da compra seja cumprido	-	4,8%	11,3%	45,2%	38,7%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

A seguir será apresentada a tabela 12, que trata do gerenciamento das partes interessadas ou *stakeholders*, sendo uma etapa muito importante, que deve ser considerada do início ao fim do projeto, pois irá definir quem serão as partes diretamente ligadas as etapas do projeto, as quais devem ser bem geridas para que o objetivo seja atingido e todas elas cooperem para a execução do projeto.

**Tabela 12 – Gerenciamento de Partes Interessadas (*Stakeholders*)**

<b>Pergunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ao longo da execução do projeto ou mesmo antes dele são identificadas as partes interessadas no projeto e na empresa como um todo, tais como determinados perfis de clientes, fornecedores, e até mesmo funcionários da própria empresa que são partes interessadas no projeto	-	11,3%	8,1%	43,5%	37,1%
É realizada a gestão dessas partes interessadas e quais suas contribuições negativas e positivas para a empresa ou para o projeto	-	3,2%	17,7%	45,2%	33,9%
Ao realizar a identificação das partes interessadas, as suas opiniões, ações e o impacto que causam são consideradas no projeto	-	8,1%	19,4%	43,5%	29%

Fonte: Elaboração Própria (2022)

O Gerenciamento das partes Interessadas assegura que os diversos elementos internos e externos ligados ao projeto sejam adequadamente coordenados. Envolve a identificação, o planejamento do gerenciamento e do engajamento e o controle do engajamento dos *stakeholders* (PMI, 2008).

Os questionamentos acerca das partes interessadas tiveram a opção 4 (concordo) com mais destaque nas respostas, mostrando que entre 43% e 45% dos respondentes informaram

que realizam algum tipo de identificação e gestão, além de considerarem o impacto que elas causam, tais como clientes, fornecedores, funcionários e etc.

Ao longo dos questionamentos, pode-se perceber que a maioria dos lojistas, consideraram suas respostas nos itens 4 e 5, em que a média de 43% dos entrevistados marcou a opção 4, concordando com as afirmações acerca da realização das diversas etapas do gerenciamento dos projetos e aproximadamente 35% afirmou que concordava totalmente, enquanto a média de 1,5% e 9% afirmaram discordar que realizassem as ações de gerenciamento expostas e 11,5% informou ser neutro diante dos questionamentos.

Para haver um contraponto entre o que as empresas afirmaram e uma visão holística, compreendendo o todo e o que é visto mais de fora, foi realizada uma entrevista com o atual presidente da CDL do município de Tianguá/CE, Israel Frota. Durante a entrevista foi explicado o motivo da pesquisa, o que é projeto e processo e questionado sobre a participação ou atuação em projetos para ser usado como referência ao longo da entrevista.

O presidente da CDL falou sobre sua percepção de acordo com as experiências, vivências e observações ao longo desse período no cargo. Segundo ele, de modo geral, as empresas não realizam um planejamento mais técnico, nem utilizam metodologias de gerenciamento em seus projetos, realizando no máximo *checklists* de ações a serem cumpridas em seus projetos. Ele citou que, por exemplo, quando alguém vai abrir uma empresa, pensa nos seguintes passos “preciso abrir CNPJ, comprar mercadoria, comprar móveis, contratar pessoas, fazer *marketing*”, restringindo-se a ações desse tipo e no decorrer do negócio vão testando ações, se uma funcionar permanece, caso contrário outra é testada e assim sucessivamente. Mencionou que é complicado para os empresários da região realizarem os planejamentos, pois demanda tempo e a maioria das empresas da cidade são pequenas, em que o empresário tem poucos funcionários e ele mesmo executa as ações de compra de mercadorias, exposição na loja, divulgação, marketing, controle financeiro, administrativo e etc., por isso opta por testar ações sem planejamento técnico prévio, ação realizada apenas pelas empresas maiores da cidade, que são de móveis, vendas de carros e etc., tendo poucas de roupas.

O empresário falou que a CDL desenvolve alguns projetos na cidade com os lojistas, mas que esses projetos precisam ser planejados e iniciados com bastante antecedência, em média 5 meses, caso contrário não há adesão dos lojistas, pois há bastante dificuldade em atraí-los para ações do tipo. Citou o exemplo de quando a CDL realizou um curso de gestão e precisou divulgar em toda a Serra da Ibiapaba, composta por 9 cidades para fechar a turma, pois eles não

se interessam muito por essa temática, em que a maioria tem interesse apenas nos assuntos relacionados a vendas ou *marketing*, procurando a CDL para assuntos relacionados ao gerenciamento só quando a empresa está maior e percebe que precisa controlar e planejar mais para continuar crescendo, tendo como o foco o controle financeiro.

Finalizou dizendo que é muito importante que o empresário realize esse gerenciamento/planejamento da empresa, pois através dele a empresa pode identificar as ações que deve realizar, cumprir corretamente as etapas e identificar seus pontos fortes, fracos, as oportunidades, as ameaças e fraquezas e assim, realizar as correções no momento do planejamento, diminuindo os erros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação deste trabalho partiu do interesse dos alunos em identificar como as empresas do segmento de venda de roupas gerenciam seus projetos. Por esta razão, se fez jus comparar os processos de gerenciamento de projetos preconizados no PMBOK com as práticas adotadas por estes estabelecimentos. O PMBOK é uma base de conhecimento acerca do gerenciamento de projetos que é extremamente importante para definir o sucesso de um projeto em uma organização.

O Guia PMBOK, elaborado pelo PMI, serve de orientação para a criação e acompanhamento de projetos. Está dividido em dez áreas de conhecimento, as quais abrangem de forma completa o gerenciamento de projetos e permite ao gestor realizá-lo de maneira bem globalizada, compreendendo os principais pontos.

Neste contexto, o reconhecimento das práticas de gerenciamento de projetos das empresas do segmento de vendas de roupas da cidade de Tianguá-CE foi o objetivo geral do trabalho. Este foi alcançado pela investigação do ponto de vista dos lojistas, utilizando-se os formulários do *Google Forms* e também do presidente da CDL de Tianguá, através de uma entrevista realizada via *Google Meet*. Na entrevista com os lojistas ficou evidenciado a concordância de que realizavam o gerenciamento de projetos compreendendo as diversas áreas da empresa, uma vez que a maioria das respostas se concentraram nas opções “concordo” e “concordo totalmente”.

O trabalho teve como um dos objetivos específicos, identificar as técnicas e ferramentas de gerenciamento de projeto do PMBOK. Particularmente, este objetivo foi conquistado ao elaborar os questionamentos da entrevista, pois, de maneira implícita as perguntas refletiam os

processos descritos no guia PMBOK. Nesse caso, por exemplo 61,3% dos entrevistados responderam logo na primeira pergunta que realizavam um gerenciamento prévio de todas as etapas a serem cumpridas ao longo do projeto e foi evidenciando no questionário uma linha de respostas bem parecidas, resultando na concordância com o que foi proposto com relação a estruturação do projeto, tendo controle de riscos, recursos, tempo e etc.

Através do questionário também foi alcançado o segundo objetivo específico que consistiu na comparação das ações praticadas pelos estabelecimentos com os processos preconizados pelo PMBOK. Sendo apresentado nos resultados as respostas dos entrevistados e a base teórica correspondente, permitindo a compreensão das respostas de forma detalhada e o resultado dela resumido na fala dos autores.

O último objetivo específico se trata da visão do presidente da CDL de Tianguá, um especialista na área e que conhece o mercado local acerca do tema. Este ponto de vista representa o contraponto à percepção dos lojistas que de modo geral contam somente com o conhecimento empírico sobre o gerenciamento de seus projetos. O entrevistado evidenciou uma deficiência neste aspecto, pois falou que percebia mais a realização de um *checklist*, das atividades, realizado pelos empresários, ao invés de um gerenciamento propriamente dito, com todas as suas características e detalhes mais minuciosos.

A hipótese do trabalho foi de que os estabelecimentos estudados conduzem os processos de gerenciamento de seus projetos de maneira intuitiva e que desconhecem as boas práticas preconizadas pelo PMBOK. A confirmação da hipótese se deu na análise dos dados no qual ficou evidente que apenas 27,4% dos respondentes afirmaram ter recebido treinamento na área de gerenciamento e apenas uma (01) empresa informou ter certificação na área. No entanto, mesmo a maioria não tendo algum tipo de conhecimento técnico, identificaram nos questionamentos propostos as ações que realizavam e afirmaram, com base nelas, fazerem o planejamento dos projetos a serem executados na empresa.

Desta forma, a resposta do problema central do trabalho é que os processos de gerenciamento de projetos destas empresas são aplicados sem o conhecimento técnico. Alguns destes processos são análogos ao que é preconizado pelo PMBOK, contudo aplicados de maneira incompleta e não executada de uma forma lúcida, não direcionada a metodologia do PMI, o que representa a ineficácia destes processos, compreendendo tecnicamente e de forma documental todo o projeto.

A metodologia aplicada consistiu em uma pesquisa de campo, utilizando-se o *Google Forms* para entrevistar lojistas do seguimento estudado. As perguntas se referiam às características dos entrevistados, das empresas e sobre aspectos do gerenciamento de projetos. Antes da aplicação foram argumentados o que de fato se tratava a entrevista. Outra fase da metodologia compreendeu na entrevista, através do *Google Meet*, do presidente da CDL em que foram obtidas informações gerais dos associados acerca de práticas de gerenciamento de projeto.

Ao longo do estudo, surgiram algumas dificuldades. A primeira limitação foi definir público alvo da pesquisa, haja vista a heterogeneidade da amostra no sentido da cultura dos empresários, tipos e porte de projetos, porte do estabelecimento, etc. Outra limitação encontrada, foi com relação a literatura na área de gerenciamento de projetos e, principalmente, diretamente relacionados ao Guia PMBOK aplicado à realidade da amostra estudada. Ademais, a própria aplicação da pesquisa sofreu limitações, pois os responsáveis por algumas lojas se recusaram a responder o questionário ou não se comprometeram.

O estudo sobre gerenciamento de projetos com base no guia PMBOK e sobre as técnicas de gerenciamento de projetos de cada loja colaboraram no desenvolvimento de novos conhecimentos e experiências acerca do tema. Ainda, este artigo poderá servir como um manual básico acerca dos benefícios do gerenciamento de projetos, de forma a auxiliar os donos ou gerentes das lojas na aplicação de suas novas técnicas a respeito do gerenciamento de projetos.

Como contribuição, espera-se também que este trabalho dissemine e desperte o interesse dos administradores e gestores das empresas, de modo geral, para a adoção e utilização das técnicas do gerenciamento de projetos com base no PMBOK, visando melhorar a qualidade e controle das atividades dentro das lojas e o planejamento. Trazendo contribuições também para o meio acadêmico, tornando-se mais uma opção de literatura para a área.

Como sugestão para pesquisas futuras, deixa-se a possibilidade de elaboração de um planejamento estratégico que engloba o gerenciamento de projetos com base no Guia PMBOK, de forma a promover a qualificação, futuros treinamentos e consultorias especializadas para empresas de acordo com o seu perfil e necessidade específicas, avaliando o antes e depois da empresa, ao utilizar a metodologia de gerenciamento de projetos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. C. S. PAIVA, D. S. (2010) **Implantação do sistema de gestão integrada: um estudo de caso**. In: Congresso nacional de excelência em gestão. Anais...Niterói: Cneg.

BARBOSA, Fábio José Marques *et al.* **Visualização da Informação e Métodos Visuais como Ferramentas Estratégicas para o Gerenciamento de Projetos**. Gestão e Projetos: GeP, v. 9, n. 1, p. 102-114, 2018.

BORGES, Heloiza Santos *et al.* **Diagnóstico Quali-Quantitativo dos Resíduos Sólidos Gerados no Campus V da Universidade do Estado do Pará**. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 11, p. e576101119827-e576101119827, 2021.

CAMARGO, Robson. **Entenda o que é PMBOK: o guia que vai dar um up na sua carreira**. Robson Camargo Projetos e Negócios, 2022. Disponível em: <<https://robsoncamargo.com.br/blog/pmbok>>. Acesso em abril de 2022.

CAVAZZANI, Wellington Brianezi. **Escritório de projetos: um estudo de caso**. Orientador: Prof Dr Acyr Seleme. 2005. 61 f. TCC (Especialização) - Curso de Especialização em Administração Industrial, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. Disponível em <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/1884/57910/1/Wellington%20Brianezi%20Cavazzani.pdf>>.

CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DO CEARÁ – CIN. **Vestuário**. CIN, 2022. Disponível em: <https://www.cin-ce.org.br/exibir/095817/Vestuario>. Acesso em 18 de maio de 2022.

CLELAND, D. I *Project management: strategic design and implementation*. 2. ed. McGraw-Hill, 1994.

COUTO, Júlia Mara Colleoni. **Técnicas de visualização de dados em gerenciamento de projetos de desenvolvimento de software: proposta de extensão do PMBOK**. 2018. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

DINSMORE, C. e CAVALIERI, A. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

Figueiredo, F. C., Figueiredo, H. C. M. (2013) **Dominando gerenciamento de projetos com MS project 2002**. São Paulo: Ciência Moderna Ltda.

FONSECA, Sérgio Ulisses Lage da. **Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de tecnologia da informação de um operador logístico: estudo de caso da World Cargo**. 2006. 130 f. Dissertação (Mestrado em Organização e gestão) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.

GUIDINI, Olavo Gonzalez *et al.* **PMBOK**: estudo de caso. Revista Pesquisa e Ação, v. 5, n. 2, p. 28-41, 2019. Disponível em <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/pesquisa/article/view/663/711>>.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE Cidades, 2022. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/tiangua/panorama>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

LIMA JUNIOR, Enaldo Nery. **Gestão de Projetos: Metodologia Fundamentada nas Práticas do Guia PMBOK**. Jataí-GO, 2021. 58f. Monografia (Bacharelado em Engenharia Civil). IFG: Jataí, 2021.

LUCIAN, Rafael; DORNELAS, Jairo Simião. **Mensuração de Atitude**: Proposição de um Protocolo de Elaboração de Escalas. RAC, Rio de Janeiro, v. 19, 2ª Edição Especial, art. 3, pp. 157-177, Agosto 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151559>.

MARQUES JUNIOR, Luiz José; PLONSKI, Guilherme Ary. **Gestão de projetos em empresas no Brasil**: abordagem "tamanho único"?. Gestão & Produção [online]. 2011, v. 18, n. 1 [Acessado 26 Abril 2022] , pp. 1-12. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100001>>.

MORENO, Thalita Albarello; OLIVEIRA GOMES, Pedro Fernandes de. **Proposta de um modelo para mapeamento e padronização de processos baseados nos conceitos de gerenciamento de projetos**. Trabalhos de Conclusão de Curso do DEP, 2018.

PAES, Luis Alberto Bertolucci. **A utilização da metodologia PMBOK no gerenciamento de projetos**: uma análise dos das novas práticas propostas na 5ª edição. Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM [REGRAD] n. 1 2014 UNIVEM: Marília-SP p. 170-191. Disponível em <<https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/764>>

PIRES, K. L. S. (2014) **A influência da gestão de portfólio na alocação de recursos em uma organização pública de TI**. 2014. Dissertação de Mestrado, Universidade Fumec, Belo Horizonte, MG, Brasil.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide 2000 Edition**, Pennsylvania-USA 2000.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2004.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

RIBEIRO, Robérton. **Qual é melhor: PRINCE2 ou PMBOK?** Portal GSTI, 2011. Disponível em: [encurtador.com.br/hxS39](http://encurtador.com.br/hxS39). Acesso em maio de 2022.

ROCHA NETO, Carlos Ferreira da; JAMIL, George Leal; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo. **Influências culturais na adoção da gestão de projetos**: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI. JISTEM - Journal of Information Systems

and Technology Management [online]. 2009, v. 6, n. 2 [Acessado 27 Abril 2022], pp. 143-172. Disponível em: <<https://doi.org/10.4301/S1807-17752009000200002>>.

RODRIGUES, Thales Volpe; JESUS, Rômulo Gomes de; OLIVEIRA, Nathan Peixoto. **A importância do gerenciamento de projetos para pequenas e médias empresas.** Gestão e Desenvolvimento em Revista, v. 5, n. 1, p. 4-12, 2019.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation.** Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SILVA, Ana Lúcia Machado da. **Gerenciamento de Projetos de TI** / Andréa Martins Cristóvão, Antônio Palmeira de Araújo Neto. - São Paulo: Editora Sol, 2013. 128 p.,il.

SOUSA, Rita de Cássia. **O gerenciamento de projetos como estratégias de mediação e gestão de conflitos no ambiente escolar.** Orientador Leonardo Guimarães Medeiros - Campos Belos, 2021. 25 p. TCC (Graduação em Pós-Graduação: Gestão de Projetos) - Instituto Federal Goiano, Campus Campos Belos, 2021. Disponível em <<https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/1838>>.

XAVIER, C. M. S. *et al.* (2010) **Metodologia de gerenciamento de projetos – Methodware – abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos.** Rio de Janeiro: Brasport.

\_\_\_\_\_. **SOLUTUDO**, 2022. Disponível em: <[encurtador.com.br/lpFPZ](http://encurtador.com.br/lpFPZ)>. Acesso em out. de 2022.