



“Organizações ajustadas ao futuro não estão apenas dispostas a reimaginar sua visão e propósito, mas também ávidas por adotar novas formas de pensar que lhes permitirão prosperar na Economia de Projetos”. (PMI, 2020).

## Sucesso em tempos disruptivos

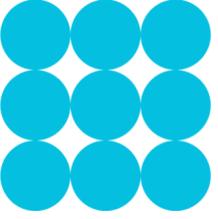
**Autor:** Jorge Castro

**Revisão:** Fabrizio Pinheiro e Dulce Souza

***Palavras chaves: Estratégia. Negócio. Projeto. Gestão. Data-driven.***

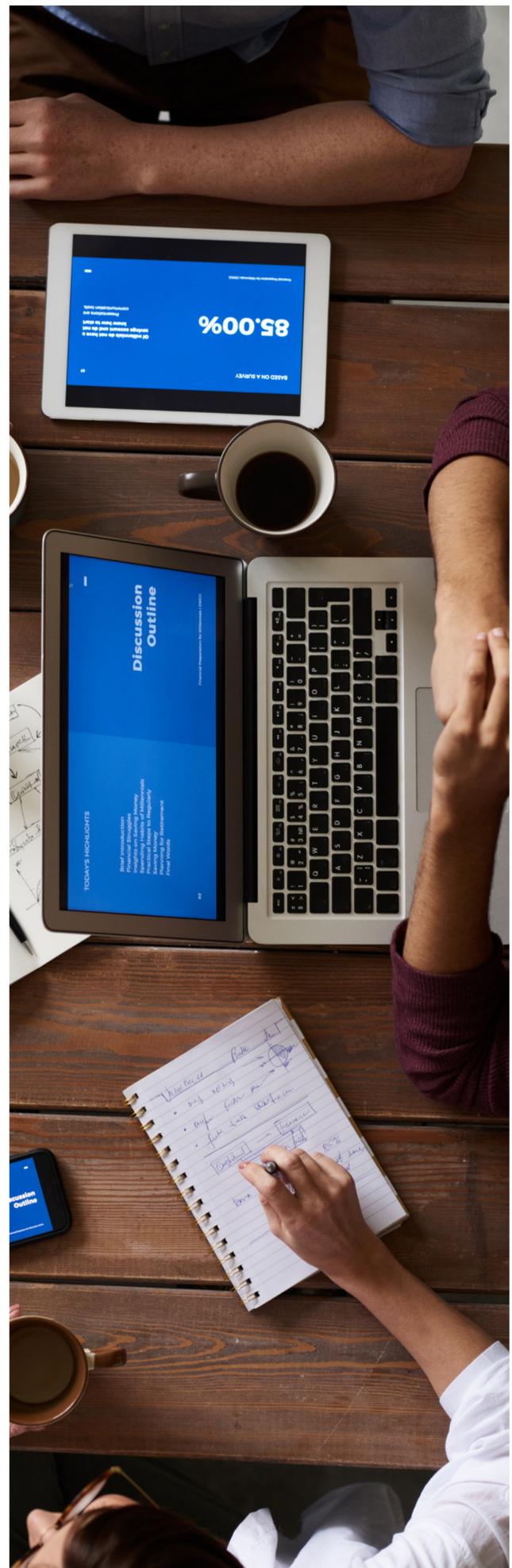
## **Resumo**

Sem dúvida que a abordagem estratégica do Mercado Livre vem dando certo não só aqui no Brasil. Isso se evidencia no artigo de agosto de 2020, do site da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC, onde temos que “[...] considerando toda a operação na América Latina, a receita líquida somou US\$ 878,37 milhões, aumento de 61,1% em dólar, e de 123,5% em moeda constante. O lucro líquido aumentou mais de três vezes, para US\$ 55,9 milhões”. Mesmo assim, o vice-presidente para América Latina, Stelleo Tolda, em entrevista comenta que: “[...] temos mantido o plano de investimento na parte de logística, mas é provável que não invistamos os R\$ 4 bilhões que tínhamos anunciado. Incentivos para o uso da carteira digital em restaurantes, a gente suspendeu. Incentivos para pessoas irem a farmácias, a gente manteve. Estamos sendo seletivos” (SOUZA, 2020).



## Introdução

Diante das circunstâncias, essa seletividade de investimentos em projetos é no mínimo prudente, pois ainda não se pode prever o andamento dos fatos ou de seus efeitos, principalmente com a segunda grande onda da Covid-19 ocorrendo na Europa e USA, que provavelmente também poderá atingir e impactar todos os 18 países onde o Mercado Livre opera atualmente. Conforme o estudo “Pulse of the Profession” de 2020, o gerenciamento de projetos é fundamental e tem um impacto significativo nos resultados financeiros. Ou seja, as “organizações ajustadas ao futuro não estão apenas dispostas a reimaginar sua visão e propósito, mas também ávidas por adotar novas formas de pensar que lhes permitirão prosperar na Economia de Projetos” (PMI, 2020).



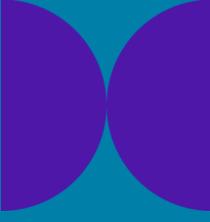


## Desenvolvimento

Nesse cenário, o PMBOK 6ª Edição (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), sugere uma nova visão sobre gerenciamento de projetos que vai além da entrega de projetos dentro de prazos, custos e qualidade estimados. Assim temos que os “portfólios, programas e projetos são alinhados com ou direcionados por estratégias organizacionais e diferem na maneira como cada um contribui para a realização dos objetivos estratégicos” (PMI, 2017).

Essa abordagem alinha os portfólios com estratégias organizacionais para concretizá-las através da seleção dos programas ou projetos corretos, priorização do trabalho e fornecimento dos recursos necessários. Onde o gerenciamento ativo de programas harmoniza seus componentes e controla suas interdependências a fim de realizar os benefícios especificados. Portanto o gerenciamento de projetos efetiva o atingimento dos objetivos e metas organizacionais. Pode até parecer óbvio, mas uma estratégia sempre permanecerá como uma ideia sem o gerenciamento de projeto adequado para concretizá-la. Essa pandemia vem trazendo em seu bojo várias mudanças que são potenciais riscos para os investimentos realizados através dos portfólios de projetos.

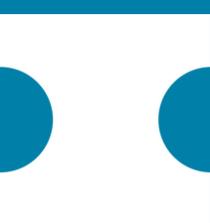


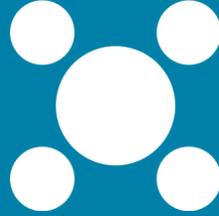


Sendo que o volume e a intensidade destes riscos, tanto os externos, comerciais, técnicos, quanto os de gerenciamento, traz à tona a necessidade de adoção de uma cultura organizacional que tem suas decisões voltadas para dados – data driven, onde as informações são colocadas no centro de todo e qualquer planejamento estratégico e fazem parte das tomadas de decisões. Nesse aspecto, embora nenhuma empresa possa controlar todas as variáveis, as partes interessadas do projeto devem ser incentivadas a analisar as ameaças e pontos fracos, através de um conjunto de informações disponíveis (Big Data Analytics), se preparando melhor para utilizar oportunidades e forças visando mitigar os riscos através de seu gerenciamento. A <https://nPlan.io>, uma startup com sede em Londres, atualmente oferece esses serviços.

Planejar projetos com precisão é notoriamente difícil, sejam eles públicos ou privados, isso nos mais diversos domínios, inclusive no de e-commerce como é o caso do Mercado Livre. De acordo com o estudo realizado pelo PMI, entre 2011 e 2018 apenas cerca de 50% dos projetos foram concluídos no prazo e aproximadamente 55% dentro do orçamento. Mesmo que as empresas tenham investido em técnicas de gerenciamento de projetos desde meados do século passado, a precisão dos planos de projeto não melhorou muito.

Previsões imprecisas envolvendo durações, custos, recursos e benefícios são as maiores fontes de riscos.

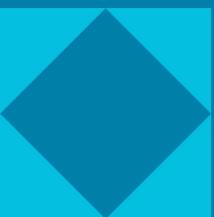


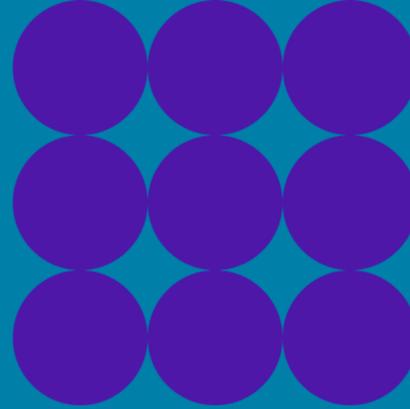
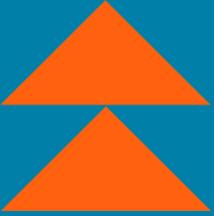


Com isso, as empresas desperdiçam uma média de US\$ 119 milhões para cada US\$ 1 bilhão gastos (11,9%) devido ao fraco desempenho dos projetos. Esses atrasos e altos custos também podem afetar a saúde da economia global. Ainda segundo o estudo “Job Growth and Talent Gap 2017–2027” do PMI, existe a previsão que as contribuições ao “produto interno bruto global” (GDP), através de empresas orientadas para projetos, atinjam US\$ 20,2 trilhões até 2027.

No Reino Unido, os dados sobre o desempenho de projetos estão sendo coletados há mais de uma década. O “HM Treasury’s Green Book” fornece orientação sobre como as propostas de projetos devem ser avaliadas antes que fundos públicos significativos sejam comprometidos. O procedimento de avaliação inclui um ajuste explícito para dar conta do otimismo sistemático, também chamado de “optimism bias”, que é a superavaliação dos benefícios e a subavaliação das durações e custos.

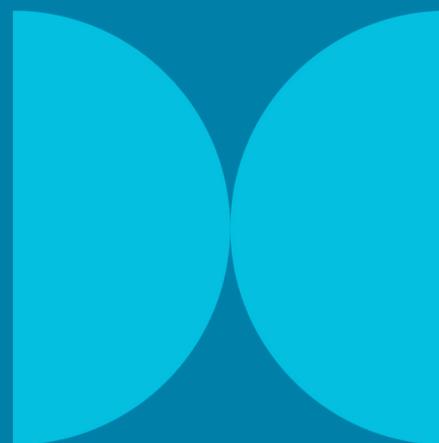
No USA, a lei de Responsabilidade de Melhoria da Gestão de Programa foi sancionada em dezembro de 2016. Essa lei, visa melhorar as práticas de gestão de programas e projetos dentro do Governo Federal e estabelece a orientação inicial para abordagens coordenadas e abrangentes do governo para fortalecer as práticas de gerenciamento de projetos. Voltado para agências federais, o objetivo é melhorar o desempenho do governo, incluindo o uso de dados de custo e cronograma para apoiar a tomada de decisão.





## Conclusão

Nos exemplos citados, as estimativas e demais processos do gerenciamento de riscos, cronogramas e dos custos buscam ir além dos limites da ponderação humana. E se a inteligência artificial pudesse ajudar a desempenhar esse papel? É possível que a ampla disponibilidade de tecnologias e informações possam ajudar a levar o nível de previsões para o próximo patamar, isso através de algoritmos inteligentes orientados por dados, revolucionando como os projetos serão planejados e as metas serão atingidas com menores riscos.



## REFERÊNCIAS:

CASTRO, J.; As Novas Razões do Intangível. Artigos LinkedIn. Pub. em 28/06/2020. Disponível em:

<<https://www.linkedin.com/pulse/novas-raz%C3%B5es-do-intang%C3%ADvel-jorge-castro/>>.

Acesso em 10Dez20.

HM TREASURY; The Green Book - Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation. London: The National Archives - Open Government Licence, 2018.

Project Management Institute - PMI; A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 6ª Edition. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc., 2017.

Project Management Institute - PMI; Ahead of the Curve - Forging a Future-Focused Culture. Estudo: Pulse of the Profession. Pub. em 2020. Disponível em:

<<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi-pulse-2020-final.pdf>>. Acesso em 10Dez20.

Project Management Institute - PMI; Project Management Job Growth and Talent Gap 2017-2027. Estudo. Pub. em 2017. Disponível em:

<<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf>>. Acesso em 10Dez20.

Project Management Institute - PMI; Success in Disruptive Times - Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance. Estudo: Pulse of the Profession. Pub. em 2018. Disponível em:

<<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>>. Acesso em 08Dez20.

Project Management Institute - PMI; The Future of Work - Leading the Way With PMTQ. Estudo: Pulse of the Profession. Pub. em 2019. Disponível em:

<<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf>>. Acesso em 09Dez20.

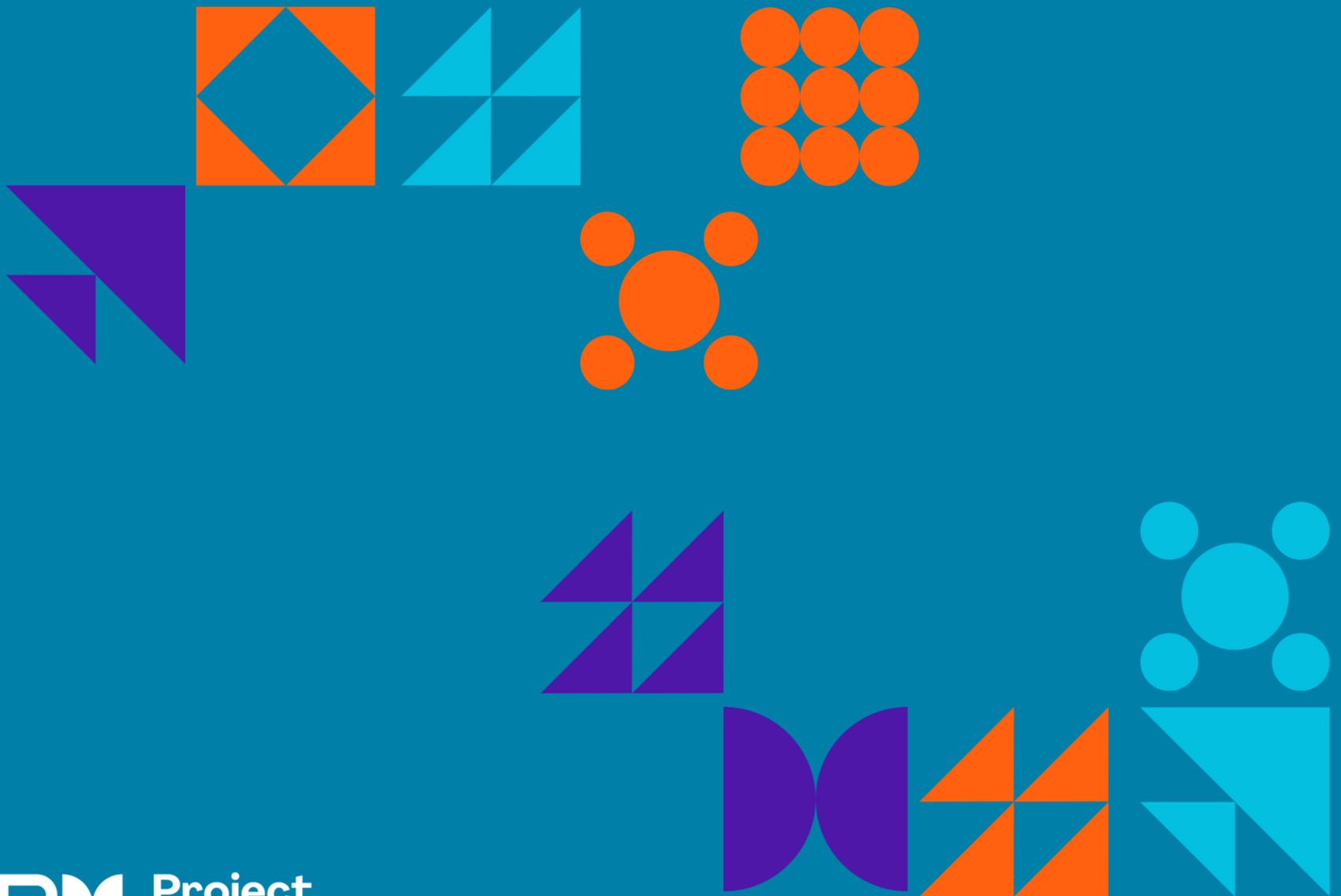
SENATE AND HOUSE OF REPRESENTATIVES OF THE UNITED STATES OF AMERICA; Program Management Improvement Accountability Act. Pub. em 14/12/2016. Disponível em:

<<https://www.congress.gov/114/plaws/publ264/PLAW-114publ264.pdf>>. Acesso em 12Dez20.

SOUZA M.G.; Mercado Livre dobra de valor na pandemia. Artigo. Pub em 28/07/2020. Disponível em:

<<https://mercadoeconsumo.com.br/2020/07/28/mercado-livre-dobra-de-valor-na-pandemia/>>.

Acesso em 08Dez20.



**Project**  
Management  
Institute.



**Project**  
Management  
Institute.  
Brazil Chapters



**Project**  
Management  
Institute.  
Distrito Federal, Brazil

## Powering The Project Economy®

© 2020 Project Management Institute. Todos os direitos reservados. “PMI”, o logotipo do PMI e o slogan “Powering The Project Economy” são marcas do Project Management Institute, Inc. Para obter uma lista abrangente das marcas registradas do PMI, entre em contato com o Departamento Jurídico do PMI. Todas as outras marcas comerciais, marcas de serviço, nomes comerciais, imagem comercial, nomes de produtos e logotipos que aparecem aqui são de propriedade de seus respectivos proprietários. Quaisquer direitos não expressamente concedidos neste documento são reservados. CNT 20 023 Relatório Pulse nº 4 GDR-511.

Project Management Institute | Global Headquarters | 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 USA | Tel: +1 610 356 4600 | PMI.org