

**GESTÃO DE PROJETOS NA ÁREA DE PRICING: RELATO TÉCNICO EMPÍRICO SOBRE
LIÇÕES APRENDIDAS EM UMA EMPRESA GLOBAL**

MOHAMAD ISMAT SOUEID

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

JOSÉ VICENTE DOS SANTOS

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

ROBINSON JOSE SARTORI

FIA-FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

IVETE RODRIGUES

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

GESTÃO DE PROJETOS NA ÁREA DE PRICING: RELATO TÉCNICO EMPÍRICO SOBRE LIÇÕES APRENDIDAS EM UMA EMPRESA GLOBAL

1. INTRODUÇÃO

O processo de precificação de produtos e serviços é um elemento fundamental para garantir a participação da empresa no mercado e o atingimento da lucratividade (KOTLER E KELLER, 2013), pois a adequação dos preços de venda está intimamente relacionada à sobrevivência e crescimento das empresas (WERNKE, 2005). De outro lado, a gestão de projetos é uma das disciplinas cada vez mais utilizadas no mundo (RAD E RAGHAVAN, 2000), capaz de realizar o planejamento organizacional no sentido de implantação das estratégias das organizações (PMI, 2013).

Contudo, apesar das possibilidades que a gestão de projetos oferece em diversas áreas, há uma alta ocorrência de falhas, especialmente pela falta de padronização de processos, eficiência e adoção de elementos básicos na tríplice restrição de projetos, isto é, escopo, custos e tempo do projeto (BUCHANAN, 2008).

Este relato técnico empírico descreve o caso de um projeto de *Pricing* de uma empresa que atua na área de ciência e inovação para a agricultura, especialmente no apoio de produtores de alimentos, gerando insumo e defensivos agrícolas. A empresa é o resultado do processo de diversas fusões e aquisições de companhias ao longo do tempo. O projeto visava, portanto, a padronização de preços dos produtos e serviços oferecidos pela empresa no mercado e integração de áreas de *marketing* e vendas da companhia, para criação de um processo de precificação guiada por dados. O projeto, assim como observado por Buchanan (2008), teve uma alta ocorrência de falhas.

Diante deste cenário surge a pergunta de pesquisa: como melhorar a gestão de projetos para formação de preços de serviços e produtos das empresas?

O presente relato técnico empírico tem como objetivo principal diagnosticar e analisar os problemas enfrentados na gestão de um projeto de *Pricing* de uma organização global em contexto de fusão e aquisição, a fim de gerar um conjunto de lições aprendidas que possam ser úteis em futuros projetos. Como objetivos específicos, pretende-se, a partir do processo de lições aprendidas, propor recomendações para solução de problemas similares no futuro.

Metodologicamente, pode ser categorizado como um relato técnico empírico que utiliza artefatos gerenciais visando solucionar a situação-problema por meio de uma lista de recomendações (análise das “lições aprendidas”), o que gera uma contribuição relevante para gestores de projetos e profissionais da área de *Pricing*, vendas e *marketing*, acadêmicos e estudiosos, com parâmetros para apoiar a tomada de decisões na gestão do projeto e melhor confluência nos quesitos planejamento e implantação de projetos desta natureza.

Assim, este relato técnico está estruturado com uma breve introdução, as bases teóricas utilizadas no estudo (gestão de projetos, planejamento do projeto, cultura organizacional e projetos na área de *Pricing*), a metodologia de identificação do contexto e diagnóstico (CIMO), análise dos critérios encontrados na situação-problema (PMCanvas) e as contribuições finais, com as respectivas sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda as bases teóricas nas quais este estudo está apoiado. Para fim de identificação dos elementos do projeto selecionado, foi utilizado o modelo *Project Model Canvas* de Finocchio Junior (2013) e para realização do processo de lições aprendidas e compreensão das etapas de projetos foi utilizado o guia *Project Management Body of Knowledge - PMBOK* (PMI, 2013). Em razão da forte presença das implicações de estruturas

organizacionais na gestão de projeto foi adotado o conceito de cultura organizacional em contexto de fusão (TANURE E CANÇADO, 2004) e, quanto à gestão específica de projetos na área de *Pricing* recorreu-se à Deloitte (2018).

2.1 Gestão de projetos

Conforme o *Project Management Institute* (PMI) a gestão de projetos é definida como a aplicação de habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas inerentes às atividades do projeto para se atingir o resultado de um produto ou serviço único em um espaço temporal (PMI, 2013).

Nesse sentido, a gestão de projetos pode ocorrer de formas variadas, a depender de critérios organizacionais. Conforme Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag (2006) devem ser observadas três dimensões para compreensão do nível de maturidade da organização na implementação de projeto: **(a)** organização: os traços estratégicos, táticos e operacionais de apoio da liderança, priorização do portfólio de projetos, gerenciamento e riscos e qualidade; **(b)** equipes: fatores ligados às tarefas e relacionamentos gerenciais e; **(c)** indivíduos: carreira, certificações, programas de capacitação e capacidade de resolução de problemas.

Os critérios acima são úteis para se determinar o ciclo de vida dos projetos. Conforme o PMBOK (PMI, 2013), os projetos possuem ciclo de vida predeterminado (tradicional) ou iterativo-incremental (método ágil) e são utilizados conforme o grau de incerteza futura e o custo da mudança: se o projeto for passível de ser previsto em seu escopo, custo e tempo, ele é predeterminado e, se não, deve-se repetir intencionalmente as fases e as atividades à medida que aumenta a compreensão da equipe sobre o próprio projeto.

A gestão do projeto envolve diversas áreas de conhecimento, sendo que cada uma reúne processos associados com um tema específico. São dez áreas de conhecimento (integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e gestão de stakeholders). Entre essas áreas, ganham importância o escopo, cronograma e custo do projeto, pois estão diretamente interligadas, formando uma tríplice restrição. O escopo é uma das definições mais importantes, já que é responsável pelo alinhamento entre desejos e possibilidades de implantação. A ocorrência de falhas no processo de definição do escopo ocorre, normalmente, por erros de comunicação e envolvimento das partes interessadas (VERZUH, 2000; VIEIRA, 2007).

As áreas de conhecimento perpassam os processos de gestão: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. É na fase de monitoramento e controle das atividades que são propostas ações corretivas e preventivas em caso de detecção de algum desvio. Inserido na área de gerenciamento da integração, a gestão do conhecimento é apresentada relevante, na medida em que o registro das lições aprendidas é a utilização de conhecimentos existentes para a criação de novos conhecimentos, com foco na contribuição da aprendizagem organizacional (VARGAS, 2018).

Logo, é possível afirmar que gerir um projeto envolve, dentre outros, os seguintes aspectos: **(a)** compreender em qual nível da organização (estratégico, tático e operacional) o projeto e seus resultados se situam; **(b)** alinhar a gestão do cronograma, escopo e custo; **(c)** eleger o ciclo de vida conforme o grau de incerteza futura e custo da mudança; **(d)** promover, ao final do projeto, o registro das lições aprendidas (seja por mapas mentais ou formato analítico) focando na transferência do conhecimento adquirido para futuros projetos e atividades organizacionais, evitando-se a recorrência de atrasos, custos adicionais ou insucessos de toda ordem (PMI, 2013).

2.2 Project Model Canvas

O planejamento do projeto é fase primordial na gestão. De acordo com Finocchio Júnior (2013), o Project Model Canvas é uma forma rápida de se obter o planejamento de um projeto, permitindo estabelecer um mapa mental, bem como prover às pessoas o entendimento no relacionamento entre cada um dos conceitos. O objetivo principal é responder a cinco perguntas sobre o projeto: por quê, o quê, quem, como, quando e quanto.

Para compreensão dos motivos-chave que levam a construção do projeto, pergunta-se “por quê?”, por meio das justificativas, objetivos e benefícios que se espera atingir com o projeto. Para compreender qual será o resultado prático do projeto, pergunta-se “o quê?”, preenchendo campos de produto e requisitos. Para definição dos membros que executarão o projeto, pergunta-se “quem?”, analisando os campos equipe, fatores externos e stakeholders. Para transparência e compreensão sobre o caminho a ser trilhado pelo projeto, pergunta-se “como?”, preenchendo os campos premissas, entregas e restrições. E por fim, para mensuração do prazo de entrega e custos, pergunta-se “quando?” e “quanto?”, preenchendo os campos de riscos, linha do tempo e custos.

2.3 Cultura Organizacional em ambientes de fusão e aquisição de empresas

Segundo o PMI (2013), a cultura e estilo da organização afetam a maneira de conduzir o projeto. O conceito de cultura organizacional mais abrangente afirma que se trata de um conjunto de premissas básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo, ao mesmo tempo em que aprende a lidar com as circunstâncias oriundas deste processo dialógico (SCHEIN, 2009). Nesse sentido, pode ser compreendida como o conjunto de símbolos e premissas que constroem a identidade organizacional (FLEURY E SAMPAIO, 2002).

Em ambientes culturais resultantes de processos de fusões, os projetos podem mudar de rota constantemente, conforme os interesses existentes. Para Tanure e Caçado (2004), há diferentes abordagens que podem ocorrer no processo de integração cultural no contexto de fusão e aquisição de empresas, como assimilação (a empresa adquirida cede a cultura para empresa adquirente), pluralidade (a empresa adquirida mantém sua independência cultural), transformação (ambas as empresas encontram um novo modo de operar), mescla (uma mistura cultural não definida) ou movimento reverso (a empresa adquirida dita as regras do jogo).

Portanto, os fatores ambientais da organização imprimem forte influência na capacidade de gerenciar projetos, especialmente em se tratando de um ambiente que resulta da fusão de legados organizacionais diferentes.

2.4 Gestão de Projetos na área de Pricing

O conceito de *Pricing* vem ganhando relevância no mundo dos negócios como uma prática de formação e execução de preços voltada para capturar o maior valor de cada cliente, abrangendo temas desde a estratégia até a excelência comercial (DELLOITE, 2019).

Embora a maioria das empresas que atuam no Brasil ainda precifiquem a partir do custo fixo, margem e preço da concorrência, o *Pricing*, com base no valor do produto ou serviço percebido pelo cliente, vem ganhando mais atenção dos executivos de empresas globais nos últimos anos. Nesta linha, no que tange ao projeto objeto deste estudo, a empresa busca transformar sua estratégia de precificação centrada no distribuidor em uma estratégia centrada no agricultor, considerando, além dos elementos de precificação tradicionais mencionados nas linhas anteriores, o benefício entregue ao cliente final.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Como método de elaboração, este relato utilizou o protocolo de lógica “CIMO” (BIANCOLINO et. al., 2012) para construção de relatos técnicos em gestão de projetos para mestrados profissionais (Contexto, Intervenção, Mecanismos e Resultados Obtidos).

Em termos técnicos, foi escolhida, como unidade de análise, uma empresa multinacional de capital aberto, de grande porte, listada na bolsa de Nova York, sediada nos Estados Unidos e presente no Brasil, com faturamento anual de aproximadamente 14 bilhões de dólares, atuante no setor de defensivos agrícolas. Esta empresa passou por diversos processos de fusões e aquisições, recebendo diversos legados culturais das organizações originais.

Foram coletados dados em duas instâncias:

a) Primários: por meio de entrevista não estruturada com o líder e gestor principal do projeto, realizada em 16 de junho de 2020, momento em que o respondente pode relatar com liberdade as características gerais do projeto. O respondente foi escolhido devido à importância do seu relato, na medida em que esteve presente em toda a fase de ideação, planejamento e implementação inicial do projeto, bem como pelo relevante papel central que desempenhava como gerente e líder do projeto.

b) secundários: por meio da análise de informações estratégicas como missão, visão e valores disponíveis no *website* da empresa e de dados publicados na rede mundial de computadores.

As técnicas gerenciais utilizadas na intervenção foram o PM Canvas (FINOCCHIO, 2013) e o processo de lições aprendidas do PMBOK (PMI, 2013) já descritas no referencial teórico.

4. RELATO DO CASO

Em consonância com a lógica CIMO (BIANCOLINO ET AL, 2012), o relato a seguir se desdobra, inicialmente, no contexto e análise da situação problema, momento em que se discute as dificuldades encontradas pela empresa na padronização do sistema de *Pricing* no contexto organizacional de várias fusões e aquisições. Na sequência, é explicada a intervenção realizada, que consistiu na adoção de um processo de lições aprendidas, com o intuito de registrar os problemas do projeto, analisá-los e propor melhorias a serem consideradas em projetos futuros dessa natureza. A intervenção utilizou-se de técnicas gerenciais disponíveis na área de gestão de projetos.

4.1 Contexto e Análise da Situação Problema

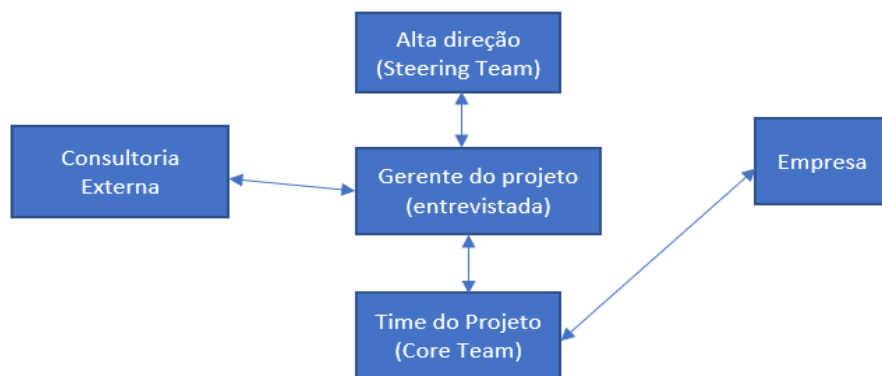
O projeto pertence a área de *Pricing* da organização. Foi realizado num contexto de fusão com outra empresa em que foram observadas disparidades nos modelos de precificação das duas organizações. Portanto, viu-se como necessária a criação de uma plataforma virtual para reunir toda a formação de preços de produtos e serviços, bem como prover um processo de gestão de mudança nas áreas impactadas (vendas e *marketing*) na fase de implementação da plataforma. A filial brasileira foi selecionada como teste, mas com propensão de expansão para toda a América Latina.

A empresa investe em competência técnica-científica por meio de projetos de inovação no setor de agricultura que contam com profissionais da academia. Todavia, essa cultura organizacional conflita diretamente com a gestão de seus projetos. No caso do projeto de *Pricing*, a designação para o cargo de gerente do projeto se deu pela sua expertise profissional

e conhecimentos acadêmicos e profissionais na área de *marketing* e vendas, mesmo que não tivesse nenhum treinamento, certificação ou experiência em gestão de projetos.

A organização do projeto é apresentada na figura 1. A equipe do projeto foi organizada em três grandes blocos: um time principal multidisciplinar (chamado *core team*), contendo pessoas das principais áreas da empresa (*marketing* e vendas), destacadas para o projeto, sendo auto-organizado para fins de tomada de decisão e reunindo-se semanalmente. Um gerente do projeto como um elo entre os stakeholders. E ainda havia uma camada da alta liderança (chamada *steering team*), composto pela diretoria, vice-presidência e *Business Partner* que seriam impactados pelo projeto, da qual recebiam *reports* do projeto a cada 2 meses de processo pelo gerente, para falar das dificuldades, atrasos e consultas para tomada de decisão.

Figura 1: Estrutura da equipe do projeto com base no relato da pessoa entrevistada.



Fonte: elaborado pelos Autores.

Foi observado que tanto o gerente, quanto os membros do chamado *Core Team* não estavam alocados no projeto de maneira *full time*, ou seja, o gerente dedicava 70% do seu tempo ao projeto e os indivíduos do time dispunham de pouquíssimo tempo para atuar no projeto, gastando a maior parte de suas horas de trabalho para realizar as tarefas de processos padrão da organização. Assim, a baixa participação dos membros no projeto acarretava na sobrecarga de trabalho com baixa dedicação nos desafios da gestão.

Ainda do ponto de vista da gestão do projeto, houve forte centralização do fluxo das atividades no gerente do projeto, comprometendo o caminho crítico do projeto quando foi obrigado a se licenciar da empresa por motivos pessoais. Isso gerou um desequilíbrio nos índices de *performance* do projeto como um todo, ainda que um membro do *Core Team* tivesse sido destacado para substituir e assumir o cargo de gerente do projeto.

Também, notou-se que houve uma forte dependência da organização aos processos impostos pela consultoria externa, a qual não implementou todos os itens para o qual foi contratada, gerando desgastes com a alta liderança da organização em termos de alongamento dos custos do projeto.

Por fim, o fator cultural no contexto de fusões e aquisições de empresas foi relevante para o negativo processo de condução. Determinados grupos correspondentes aos legados das companhias originais não estavam devidamente engajados com o propósito final da organização. Isto veio à tona quando o entrevistado relatou que determinados acessos de sistemas de precificação não foram fornecidos para a consultoria em razão da disputa interna entre os grupos.

4.2 Propostas de Intervenções – Lições Aprendidas

Considerando os pontos tratados no contexto, diagnóstico e análise da situação-problema, é possível afirmar que a gestão do projeto na área de *Pricing* enfrentou diversos desafios, sejam de ambiente organizacional e relacionamento com os stakeholders ou de definição de escopo e controle da implantação do projeto. Esses desafios tiveram impactos negativos para a organização.

A fim de se evitar que os mesmos erros sejam cometidos no futuro, foi feito, *a posteriori*, um processo de lições aprendidas pois, independentemente do resultado, considerou-se essa, à exemplo do que defende o PMI (2013), uma etapa importante em benefício da organização e de futuros projetos. Conhecer quais atitudes, abordagens e técnicas deram errado é fundamental para desenvolver uma abordagem profissional de gestão de projetos com foco na melhoria contínua.

O processo de lições aprendidas compreendeu uma etapa de levantamento dos problemas acontecidos e outra etapa de preparação de um mapa mental com as principais recomendações para futuros projetos.

Na primeira etapa, tendo em vista os problemas do projeto anteriormente relatados, uma das primeiras intervenções propostas foi a elaboração de um PM Canvas (quadro 01) seguindo a metodologia proposta por Finocchio (2013). Com base nas informações obtidas junto ao gestor do projeto, caso isso tivesse sido feito no início do projeto, haveria uma base de entendimento comum por parte da equipe dos principais componentes gerenciais do projeto, evitando os conflitos de comunicação entre os *stakeholders*. A principal motivação deste modelo é fornecer às pessoas envolvidas o entendimento das relações entre os conceitos do projeto. O Project Model Canvas foi validado com o gestor do projeto e se transformou num artefato de lições aprendidas do projeto.

Quadro 01: Project Model Canvas do Projeto na área de *Pricing*.

Questões	Aspecto do projeto	Descrição
POR QUÊ?	Objetivo	Melhorar a lógica de precificação e sua padronização como estratégia de <i>Marketing</i> e Vendas nas áreas de “agroquímicos”.
	Benefícios	Maior visibilidade dos critérios de criação e padronização dos preços via sistema <i>real time</i> . Integração entre as áreas de <i>marketing</i> e vendas.
	Justificativa	Em função do <i>gap</i> em <i>Price</i> para formação do valor do produto para o agricultor em diferentes regiões da América Latina, não havia uma metodologia na empresa para padronização da precificação dos produtos vendidos.
O QUE?	Produto	(a) Plataforma <i>real time</i> de marketing (baseada em dados) (b) Gestão da mudança nas áreas de vendas e <i>marketing</i> para utilização da ferramenta.
	Requisitos	Sistema informatizado de acompanhamento dos dados de precificação, com navegabilidade facilitada, integrando com sistemas internos já existentes. Estímulo e treinamento das áreas para utilização do sistema.
QUEM?	Equipe	Formada por time multidisciplinar das áreas de <i>marketing</i> e vendas da organização, liderado por um gestor, que se relacionava com a alta gestão da empresa e com especialistas da consultoria externa contratada.
	Stakeholders	A empresa não tinha ferramentas e pessoas para fazer o sistema de precificação e promover a gestão da mudança, contando com a participação de uma consultoria externa, selecionada para liderar o projeto e implantar o sistema.
COMO?	Restrições	Restrições de uso <i>full time</i> da equipe, a fim de não se incorrer em custos adicionais.
	Premissas	O teste do projeto é no Brasil e, caso se obtenha sucesso, será expandido para América Latina. É imprescindível o acesso aos sistemas de precificação vinculados às áreas das

		empresas legadas.
	Entregas	Diagnóstico (para a consultoria entender a formação de preços dos produtos e as falhas existentes); Implementação (automatizar a formação de preços e treinar as áreas para utilização).
QUANDO E QUANTO?	Custos	Custos internos – envolvimento <i>part time</i> dos funcionários da empresa. Custos externos – contratação de consultoria.
	Cronograma	Início em 2018, sem definição sobre data de entrega final.
	Riscos	Falta de acesso aos dados necessários, principalmente das empresas legadas.
	Etapas	O <i>Core Team</i> discutia o entendimento do preço dos produtos e serviços da empresa e desenhavam campanhas direcionadas a como aplicar o preço e como distribuir para vendas, avaliando as condições e desafios de cada processo.
	Estrutura	o <i>Core Team</i> tinha uma sala específica dedicada.

Fonte: elaborado pelos Autores a partir de Finocchio, 2013.

Ainda na primeira etapa, depois de elaborado o Project Model Canvas com o objetivo de se conseguir um entendimento comum do projeto, foi construído o quadro 2 de diagnóstico e proposições, que permitiu inferir propostas de gestão de projetos na área de *Pricing* por meio dos parâmetros contidos no quadro 01.

Quadro 2 - Lista de propostas de intervenção para gestão de projetos em *Pricing*.

Parâmetro	Diagnosticado	Proposta de intervenção
Cultura Organizacional	Conflito entre os legados das empresas originais dificultando o desenvolvimento	Promover a gestão da mudança e integração da cultura fora da gestão do projeto.
Escopo	Escopo subestimado	Alinhar objetivos do projeto com os desejos das partes interessadas
Custo	Alocado exclusivamente na consultoria	Dividir o custo investindo em um time interno dedicado ao projeto
Tempo	Membros trabalhando <i>part-time</i>	Destacar membros especialistas da área de <i>Pricing</i> de maneira <i>full-time</i> .
Ciclo de projeto	Predeterminado	Considerar a gestão iterativa-incremental para os casos de baixa previsibilidade do projeto, como o desenvolvimento ferramentas computacionais para <i>Price Real Time</i> .
Stakeholders	Baixa interação	Aumentar os ciclos de interação e proximidade entre as partes.
Comunicação	Falhas na compreensão	Promover a gestão da comunicação eficaz como pilar, gerando maior proximidade entre os envolvidos.
Auto-organização	Baixo poder de tomada de decisão e alta necessidade de validação externa	Prover liberdade na tomada de decisão do time, ainda que haja limites, mas deixar claro quais são esses limites.
Gerenciamento do conhecimento.	Sem registro das desconexões, desvios e ações corretivas ao longo da execução do projeto.	Estabelecer processo de registro das lições aprendidas, documentando de forma apropriada as ocorrências através de banco de dados para que essas informações sejam úteis em projetos futuros.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Analisando-se os quadros 1 e 2 foi possível perceber que houve problemas em praticamente todos os campos.

A influência da cultura organizacional na gestão do projeto de *Pricing* pode tanto potencializar o desenvolvimento do objetivo traçado, quanto minimizar ou, até mesmo, interromper o fluxo (PMI, 2013). No caso deste relato, diversos problemas de TI atrasaram o projeto, pois a consultoria responsável pela implementação do sistema informatizado não tinha

acesso a todos os produtos e sistemas de preço da empresa em razão dos diferentes legados ali existentes (TANURE E CANÇADO, 2004). Conforme relato do entrevistado, houve pontos de parada no desenvolvimento do projeto influenciados diretamente pelos legados das empresas que não permitiam acessos a seus sistemas de precificação.

A gestão das partes interessadas (*stakeholders*) também foi crucial no desenvolvimento do projeto, na medida em que mesmo tendo sido convencionado inicialmente que o *Core Team* do projeto seria auto organizado, era necessária validação externa com a alta liderança, pois esta tomava decisões no curso de projeto sem informar ou consultar o time do projeto, gerando desconforto.

No mais, a consultoria externa foi encarada como um ponto central no desenvolvimento do projeto, o que conflitava com as decisões do *Core Team* e do *Steering Team* pela ausência de alinhamento entre as partes interessadas, pois os projetos demandavam uma entrega tecnicamente específica (precificação) e, conforme relato do entrevistado, não estavam claros os limites e liberdades das partes no processo de tomada de decisão.

Quanto ao objetivo do projeto, foi observado que o escopo foi subestimado, pois buscava abarcar muitos resultados que a organização e a consultoria não foram capazes de dar seguimento. Exemplo disto se reflete no depoimento do entrevistado ao relatar que até recentemente (2020) o projeto não funciona de maneira automatizada como se propunha no começo, impactando na percepção dos colaboradores sobre a conclusão do projeto, passando a impressão de que ainda não tinha acabado.

No que ainda concerne ao escopo, o entrevistado afirmou que o projeto buscou resolver todos os problemas ao mesmo tempo, avaliando que o planejamento não foi realizado a contento, na medida em que imaginava-se ser possível prever antecipadamente todas as funcionalidades e resultados do projeto, adotando um ciclo de vida predeterminado. O entrevistado pondera que poderia ter sido utilizado um sistema de metodologia iterativo-incremental, para criar um produto mínimo e incrementar para aumentar o nível de conhecimento da equipe sobre as dimensões do projeto.

Foi observado, em relação à gestão do tempo, que todos os prazos do projeto foram desrespeitados, dada a baixa autonomia do time, baixa interação entre as partes envolvidas e quebra no caminho crítico do projeto com a chegada do novo gestor do projeto.

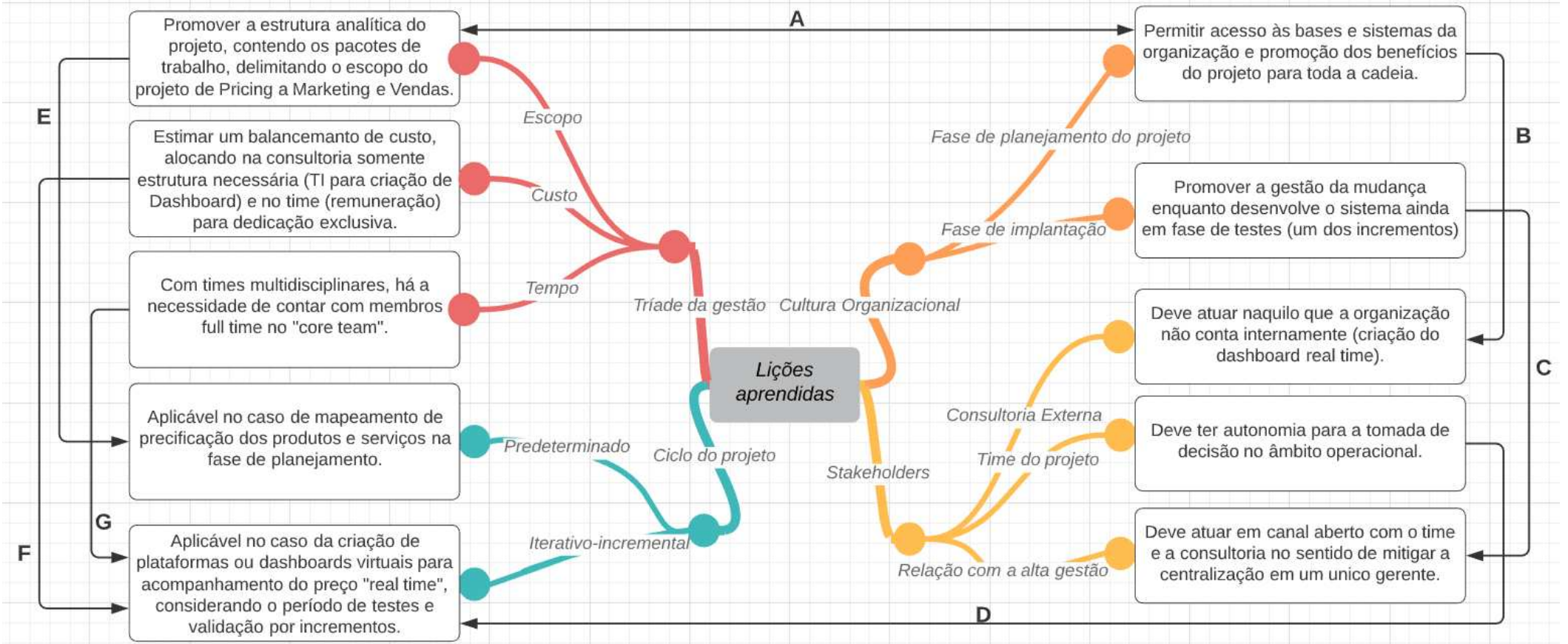
Quanto ao controle na implantação, o gerente de projeto entrevistado afirma que o *Core Team* entrou em choque com as funções da consultoria externa, pois o processo de desenho de precificação contratado foi efetivamente desenhado, mas não houve implantação nas áreas impactadas (vendas e *marketing*). Houve um descompasso entre gestão dos *stakeholders* (alta gestão, time do projeto e consultoria). O entrevistado também relatou que o tempo de dedicação das pessoas nos projetos não era suficiente para gerar o devido controle no fluxo de processos do projeto, ao passo que a excessiva centralização dos trabalhos na função do gerente do projeto colaborou para o atraso e relativo insucesso do projeto.

4.3 Resultados Obtidos

Numa segunda e última etapa foi desenvolvido um mapa mental (figura 2) com o objetivo de organizar as informações e gerar uma visualização taxonômica das ideias, criando um modelo cognitivo mostrando todas as relações entre as diferentes variáveis do projeto, de forma a facilitar a tomada de decisões.

As lições aprendidas foram segmentadas em 4 eixos: cultura organizacional, *stakeholders*, ciclo do projeto e tríade da gestão de projetos.

Figura 02 – Mapa mental de lições aprendidas do projeto estudado na pesquisa.



Fonte: elaborado pelos Autores.

Pelo mapa mental, é possível compreender as conexões que cada informação do processo de lições aprendidas oferece, passível de replicação na gestão de projetos de *Pricing* ou de outras áreas.

Assim, além apoiar a gestão de futuros projetos pelas dimensões apontadas, é importante que haja, pelo item “A”, o alinhamento do escopo do projeto com a promoção dos benefícios que o projeto gera para toda a empresa, no sentido de integração dos legados culturais ainda na fase de planejamento. Já a conexão do item “B”, é relevante realizar a integração entre a cultura organizacional existente com a participação da consultoria, ainda que atue somente no ciclo externo da gestão do projeto, aumentando o grau de conhecimento sobre todo o produto a ser gerado. No mais, pelo item “C”, a gestão da mudança deve ser realizada junto da alta direção, não só para estar ciente da evolução do projeto, mas como forma de alinhar os valores da organização com todas as partes interessadas. Também, pelo item “D”, a autonomia na tomada de decisão da equipe do projeto (no caso o *Core Team*) é fundamental para projetos de ciclos iterativos-incrementais, como aumento do conhecimento sobre o produto e diminuir a incerteza. Pelo item “E” de conexão, o alinhamento do escopo, pela montagem da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), é aplicável para o mapeamento de processos já conhecidos de *Pricing*, como forma de maximizar a previsibilidade deste item pelo ciclo predeterminado do projeto, sem confundir com elementos não previsíveis (conforme item “D”). Pelo item “F”, deve haver um balanceamento do custo na fase de criação da plataforma de “*Pricing Real Time*” (por processo incremental), ao alocar recursos nas atividades que podem ser feitas pela organização (como remuneração dos membros *full time* do projeto) com as atividades a serem desenvolvidas por terceiros (custo na contratação da consultoria para ciclos externos). Por fim, pelo item “G”, é importante promover membros *full time* no *Core Team* especialmente no ciclo iterativo-incremental, pois a maturidade e envolvimento deles gera maior absorção de conhecimento do projeto e respectiva minimização no custo da mudança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relato técnico buscou propor parâmetros para uma melhor gestão de projetos na área de *Pricing*, por meio da análise do caso de uma empresa do segmento de agricultura. Utilizando do Project Model Canvas (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013) foi feita uma leitura *a posteriori* do projeto, que culminou na realização do processo “Lições Aprendidas” (PMI, 2013).

Embora o *Project Model Canvas* tenha sido feito apenas ao final do projeto, ele foi útil para dar início ao processo de lições aprendidas. Ademais, segundo opinião do gerente entrevistado, por se tratar de uma metodologia mais acessível e simples, ele poderia ter ajudado a melhorar a comunicação entre os envolvidos no projeto. Como cada indivíduo ficou preso às suas áreas específicas, não houve uma compreensão conjunta sobre as relações entre diversas áreas do projeto, o que acabou prejudicando o diálogo. O processo de lições aprendidas constituiu-se num legado para a gestão do conhecimento em gestão de projetos da organização, na medida em que capturou, registrou, analisou e compartilhou as experiências vividas no gerenciamento do projeto, ainda que essas não tenham sido bem-sucedidas.

É importante ressaltar que o relato técnico apresentado pode ser útil para gestores de outras áreas da empresa e a outras empresas. O artefato gerado (mapa mental) é passível de replicação em uma gama mais ampla de gestão de projetos (além da área de *Pricing*). Há muitos relatos de experiências exitosas, mas são mais raros aqueles que se dedicam a discutir insucessos. Acredita-se que o insucesso não significa erro, ao contrário, deve ser encarado como o ponto de partida em busca da maturidade em gerenciamento de projetos.

O presente relato tem limitações, especialmente porque a pesquisa foi feita apenas com o gestor do projeto, sem considerar os demais *stakeholders*. Como sugestão de estudos futuros, indica-se o desenvolvimento de pesquisas por múltiplos casos, para o fim de maior aprofundamento na gestão de projetos de *Pricing*, podendo coletar dados de membros do time do projeto e integrantes da alta direção e dos demais stakeholders, como forma de compreender a gestão do ponto de vista destas demais partes interessadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI JUNIOR, R. **Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica**. Revista de Gestão e Projetos. São Paulo, v. 3, n. 2, p 294-307, 2012.

BUCHANAN, J. **Measuring up**. PM Network. Project Management Institute, 2008.

DELOITTE. **O verdadeiro valor do pricing: da estratégia de preços à excelência comercial**. 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy-operations/articles/pricing-estrategia-preco-excelencia-comercial.html>. Acesso em: 27 de junho de 2020.

FINOCCHIO JUNIOR, J. **Project Model Canvas**. Ed.Campus, 2013.

FLEURY, M. T.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: FLEURY, M. T. (org.) As pessoas na organização. São Paulo. Ed. Gente. 2002.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK**. 5º Edição. EUA, 2013.

RAD, P.F.; RAGHAVAN, A. **Establishing an organizational project office**. AACE International Transactions, ABI/INFORM Global, p.P13, 2000.

RODRIGUES, Ivete; JÚNIOR, Roque Rabechini; CSILLAG, João Mário. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos**. Revista de Administração-RAUSP, v. 41, n. 3, p. 273-287, 2006.

SCHEIN, Edgar. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo, Atlas, 2009.

TANURE, B. CANÇADO, V. L. **Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural**. Revista de Economia e Gestão. Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p 25-48, 2004.

VARGAS, RICARDO. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK guide**. 6º Edição. São Paulo. Brasport Livros e Multimidia Ltda. Rio de Janeiro. 2018

VERZUH, E. **MBA Compacto: Gestão de Projetos**. 13ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

VIEIRA, M. F. **Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de venda**. São Paulo: Saraiva, 2005.