

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS INDÚSTRIAS DO SETOR METAL-MECÂNICO DA GRANDE CURITIBA: UM ESTUDO DE CASO¹

Wilson R. V. Miccoli²
Marcelo G. Cleto³

Resumo

A indústria moderna enfrenta no novo milênio enormes desafios e testes de sobrevivência pela competitividade. As práticas do Gerenciamento de Projetos nas grandes indústrias, empreendimentos estes tanto internos como externos, aparecem no cenário atual como uma das melhores alternativas metodológicas na otimização dos esforços na busca da competitividade nas indústrias. Este artigo tem como objetivo investigar a forma como está atualmente organizado o Gerenciamento de Projetos em indústrias de grande porte da grande Curitiba. A fim de alcançar-se este objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória de campo, em diversas indústrias do segmento metal-mecânico da região de Curitiba, estas classificadas pelo critério SEBRAE, como de grande porte, com número de colaboradores maior ou igual a 499. Pelos resultados obtidos, conclui-se que todas as empresas da amostra avaliada utilizam métodos e procedimentos das modernas técnicas e práticas do gerenciamento de projetos, porém ainda com variabilidade entre si, diferenças estas relacionadas a suas culturas próprias, seus produtos e mercados.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; Competitividade; Nível de maturidade.

¹ 60º Congresso Anual da ABM – Belo Horizonte – 25 a 28 de Julho de 2005

² Membro da ABM, MsC, Depto. de Eng^a. de Desenvolv. de Processos - Robert Bosch Ltda / Curitiba

³ Prof. Dr., Depto. de Pós-Graduação em Eng^a. Mecânica, Gestão da Produção - UFPR / Curitiba

1 INTRODUÇÃO

A “Nova Economia” baseia-se principalmente na expansão material das novas tecnologias, na liberalização de mercados. Estes são suscetíveis a mudanças na própria estrutura da sociedade, do conhecimento ou da informação, pela própria relação que estabelecem com os agentes econômicos, conforme descreve Costa (2000, p. 3). E deverá continuar desta forma como um fenômeno sem retorno, criando um espaço próprio de valorização de fatores até então pouco relevantes, tais como idéias, informação, conhecimento e relações, etc. Isso, em detrimento dos tradicionais e mais tangíveis fatores econômicos das “Economias Industriais” ou por outras palavras os da “Velha Economia”.

Estas influências da era do conhecimento introduzem fortes mudanças na economia nas formas de produzir, buscando-se a velocidade, a produtividade e diferenciais de competitividade, criando assim diferentes novas formas de gestão.

A era do conhecimento tem trazido uma dramática globalização à disciplina de GERENCIAMENTO de PROJETOS e é fortemente influenciado por duas questões atuais: a globalização das profissões e o GERENCIAMENTO de PROJETOS globais.

2 METODOLOGIA - PESQUISA EXPLORATÓRIA DE CAMPO

Com o objetivo de se evidenciar e avaliar a realidade das indústrias de grande porte de região da grande Curitiba realizou-se uma pesquisa exploratória de campo onde a situação atual das empresas poderia ser caracterizada através de suas práticas e técnicas do GERENCIAMENTO de PROJETOS adotadas, em sete empresas⁴ do segmento industrial da grande Curitiba.

Essa pesquisa de campo foi definida, em caráter exploratório, conforme Lakatos (1999, p. 55), onde as informações referentes à prática das empresas seriam evidenciadas, aumentando assim a familiaridade com o ambiente pesquisado para a realização de uma pesquisa futura, desta vez descritiva. Esta pesquisa foi elaborada no sentido de reunir informações das grandes empresas solicitadas a responder a pesquisa, de acordo com o critério GE – Grandes Empresas – critério estabelecido pelo SEBRAE para classificar empresas com número superior a 499 colaboradores, sobre os seguintes aspectos concernentes às empresas industriais pesquisadas, e foi dividida nas seguintes etapas:

- I) Características sócio-econômicas;
- II) Estruturas organizacionais;
- III) Critérios de dimensionamento e classificação de projetos;
- IV) Critérios de nomeação dos gerentes dos projetos;
- V) Metodologias vigentes sobre GERENCIAMENTO de PROJETOS na indústria.

Pelo fato da amostra definida apresentar menores proporções, esta referente às empresas de grande porte, optou-se por uma amostragem não probabilística de execução mais simples, por *tipicidade*, onde se busca a caracterização típica, conforme Lakatos (1999, p. 55), em relação à população, isto é, por ter seus resultados generalizados a outras indústrias de mesmo porte, porém, de outras regiões.

⁴ As industriais pesquisadas solicitaram durante a pesquisa, por questões éticas, que gostariam de manter suas respectivas identidades em sigilo. Desta forma convencionou-se a referência e elas por meio de letras maiúsculas (de A a G) na apuração dos resultados.

3 RESULTADOS DAS ETAPAS I A IV DA PESQUISA PRELIMINAR DE CAMPO

As Tabelas 1a e 1b trazem características à pesquisa, e estabelecem um perfil às empresas industriais de grande porte, nos itens 1 a 13, contidas nas etapas I a IV, pelos resultados compilados abaixo:

Tabela 1a. Pesquisa Preliminar de Campo - Etapa I – Resultados

Questões		INDÚSTRIAS						
		A	B	C	D	E	F	G
1	Número de colaboradores	2001 a 4000	>4001	>4001	499 a 1000	1501 a 2000	499 a 1000	>4001
2	Destino do produto produzido	Parte de sistema vendido a 3º	Vendido via 3º ao consumidor	Vendido via 3º ao consumidor	Vendido direto ao cons. Final	Vendido direto ao cons. final	Vendido via 3º ao consumidor	Vendido via 3º ao consumidor
3	Destino da produção	E 70%	E 5%	E 40%	E 90%	E 15%	E 100%	E 42%
	E – Mercado de Exportação N – Mercado Nacional	N 30%	N 95%	N 60%	N 10%	N 85%	N 0%	N 58%
4	Controle do capital	N 0%	N 0%	N 0%	E 90%	N 0%	N 0%	N 100%
	E – Mercado de Exportação N – Mercado Nacional	E 100%	E 100%	E 100%	N 10%	E 100%	E 100%	E 0%
5	Tempo de atividade desde o início (anos)	>50	>50	1 a 15	1 a 15	25 a 50	1 a 15	>50

Fonte: Miccoli (2004, Cap. 3, p. 97)

Ainda pela tabela 3b das etapas II a IV, podem-se verificar as menores médias, com o objetivo de extrair pontos potenciais de melhorias a serem explorados em futuros trabalhos de melhoria (são comentadas somente as pontuações menores):

- a) A menor média obtida, com **pontuação 2,4** relativa à questão sobre as ***Incertezas dos Projetos***, que poderia ser explicada pela evidência de investimentos em tecnologias já estabelecidas;
- b) Com **pontuação 2,7**, sobre a questão do ***Tipo de Estrutura Organizacional***, que poderia ser explicada pela predominância de tradicionais estruturas organizacionais funcionais, em detrimento às modernas estruturas matriciais;
- c) Com **pontuação 2,9**, sobre o ***Poder dos Gerentes de Projetos***, que poderia ser explicada pela falta de autonomia do gerente de projetos. Essa falta de autonomia reside parcialmente no tipo de estrutura organizacional funcional;
- d) Com **pontuação 3,3**, sobre a ***Dedicação da Gerência de Projetos***, que poderia ser mais bem explicada pela natural predominância das funções de gerente de projeto acumuladas a outras funções.

Conclusões gerais da pesquisa exploratória preliminar de campo, etapas I a IV:

a) O número predominante de colaboradores das indústrias pesquisadas (1), situa-se entre 2001 e 4000, portanto de acordo com o campo de delimitação da pesquisa;

Tabela 1b. Pesquisa Preliminar de Campo – Etapas I a IV – Resultados⁵

Área de Conhecimento		Max	Indústrias							\bar{X}
			A	B	C	D	E	F	G	
6	Tipo de estrutura organizacional	5	4	2	2	4	4	2	1	2,7
7	Dedicação da gerência de projetos	5	3	5	1	3	3	3	5	3,3
8	Magnitude e complexidade	5	3	5	4	5	5	4	5	4,4
9	Incertezas dos projetos	5	1	3	1	1	3	3	5	2,4
10	Escolha dos gerentes de projetos	5	2	5	1	5	4	5	5	3,9
11	Poder dos gerentes de projetos	5	1	4	4	1	5	4	1	2,9
12	Tipos de especialistas (multifuncionais)	5	1	5	5	5	5	5	5	4,4
13	Nível de experiência dos especialistas	5	5	5	3	5	5	5	5	4,7
-		40								-

Fonte: Miccoli (2004, Cap. 3, p. 98)

b) Como destino do produto produzido (2), em sua maioria seria vendida por um terceiro a um consumidor final;

c) O destino do fornecimento da produção (3), equilibra-se entre o mercado nacional (N) e de exportação (E), porém algumas indústrias dedicam-se quase que exclusivamente ao mercado externo, ou ao nacional;

d) O controle do capital (4), é quase que totalmente estrangeiro;

e) O tempo de atividade (5), está situado entre um e quinze anos;

f) O tipo de estrutura organizacional (6) predominante é a matricial funcional e que pode variar entre matricial fraca e balanceada;

g) Há gerentes de projetos em tempo integral, mas ainda com equipe parcial de outros setores (7);

h) Os projetos são formalmente gerenciados em sua maioria (8);

i) Os projetos são gerenciados na maioria somente com tecnologias já estabelecidas (9);

j) Os gerentes de projetos seriam escolhidos pela experiência, conhecimento e habilidades humanas (10);

⁵ Com base em modelos organizacionais já consagrados no GP, com maiores NMGP (Nível de Maturidade em GERENCIAMENTO de PROJETOS), optou-se por relacionar pontuações na pesquisa, que seriam escolhidos desde o valor 1, onde ainda se caracteriza boa distância da efetividade das práticas, até o valor 5, onde poderia ser verificada maior identidade com práticas efetivas e modernas.

l) O poder destes gerentes de projetos ainda seria restrito à coordenação técnica do projeto, sem abrangência maior na periferia de influência do projeto (11);

m) Quanto à escolha de especialistas (12), estes são envolvidos especialistas disponíveis de todas as áreas necessárias desde o início do projeto;

n) Sobre o nível dos especialistas (13), são utilizadas no projeto todas experiências necessárias.

4 RESULTADOS DA ETAPA V DA PESQUISA PRELIMINAR DE CAMPO

Esta quinta etapa do questionário foi concebida em nove diferentes segmentos: Gerenciamento de integração em Projetos, Gerenciamento de Escopo em Projetos, Gerenciamento de Tempo em Projetos, Gerenciamento de Custos em Projetos, Gerenciamento de Qualidade em Projetos, Gerenciamento de Recursos Humanos em Projetos, Gerenciamento de Comunicações em Projetos, Gerenciamento de Riscos em Projetos, Gerenciamento de Aquisições em Projetos conforme descrito pelo próprio autor, Miccoli (2004, Cap. 3, p. 41-42).

Na tabela 2a da etapa V, podem-se ainda verificar as menores médias, com o objetivo de extrair novos pontos potenciais de melhorias a serem explorados:

Tabela 2a. Pesquisa Preliminar de Campo – Etapa V – Resultados

Área de Conhecimento		Max	Indústrias							\bar{X}
			A	B	C	D	E	F	G	
14	Gerenciamento de integração em projetos	5	3	4	4	5	4	2	2	3,4
15	Gerenciamento de escopo em projetos	5	3	3	3	5	4	2	2	3,1
16	Gerenciamento de tempo em projetos	5	3	5	3	3	5	3	3	3,6
17	Gerenciamento de custos em projetos	5	1	5	3	5	4	2	2	3,1
18	Gerenciamento de qualidade em projetos	5	4	5	4	4	5	3	3	4,0
19	Gerenciamento de recursos humanos em projetos	5	3	5	4	4	4	3	3	3,7
20	Gerenciamento de comunicações em projetos	5	1	5	5	1	5	3	3	3,3
21	Gerenciamento de riscos em projetos	5	1	3	3	2	4	5	5	3,3
22	Gerenciamento de aquisições em projetos	5	1	5	4	3	5	3	3	3,4
-		45								-

Fonte: Miccoli (2004, Cap. 3, p. 103)

a) A menor média obtida, com **pontuação 3,1** relativa às questões sobre o **Gerenciamento de Escopo em Projetos e Gerenciamento de Custos em Projetos**, que poderiam ser mais bem explicadas pela predominância em projetos maiores, ou pelo menos os de maior importância na indústria;

b) Também com **pontuação 3,3** relativa à questão sobre o **Gerenciamento de Comunicações em Projetos e o Gerenciamento de Riscos em Projetos**,

poderiam tal como no item a), também ser mais bem entendidas pela predominância em projetos maiores, ou pelo menos os de maior importância na indústria;

c) Com **pontuação 3,4** relativa à questão sobre o **Gerenciamento de Integração em Projetos**, pela utilização ainda não predominante na indústria;

d) Também com **pontuação 3,4** relativa à questão sobre o **Gerenciamento de Aquisição em Projetos**, pela utilização ainda não plena na indústria. A maioria dos projetos possui processos próprios de aquisição, porém não todos;

e) O mesmo do item anterior se dá relativa à questão sobre o **Gerenciamento de Tempo em Projetos**, com **pontuação 3,6**, pela utilização já mais comum, porém de modo ainda não efetivo na indústria.

Tabela 2b. Pesquisa Preliminar de Campo – Resumo - Resultados

	Max	Indústrias							\bar{X}
		A	B	C	D	E	F	G	
ETAPA II a IV	40	20	34	21	29	34	31	32	28,7
ETAPA V	45	20	40	33	32	40	44	26	33,6
TOTAL ACUMULADO	85								-

Fonte: Miccoli (2004, Cap. 3, p. 103)

5 CLASSIFICAÇÃO DAS INDÚSTRIAS

Os NÍVEIS de MATURIDADE em GP (NMGP), mecanismo classificatório entre as indústrias, foi então convencionado da seguinte forma:

a) **Nível 1 (Inicial)**. Não há ainda processos de GERENCIAMENTO de PROJETOS instituídos oficialmente nas operações da empresa. O sucesso dos empreendimentos depende de esforços individuais, pois procedimentos ainda não são bem definidos. Os projetos nem sempre são percebidos como únicos. O GERENCIAMENTO de PROJETOS não é suficientemente claro. Os projetos são identificados por dificuldades no atingimento dos custos previstos, na qualidade prefixada e prazo predefinido. Os cronogramas são freqüentemente definidos pelos níveis superiores, com percepção insuficiente dos recursos e das experiências disponíveis. A comunicação no âmbito do projeto com as áreas de suporte, ou funcionais na empresa tem geralmente muitos problemas. Para o estabelecimento de pontuação, determinou-se então um número máximo de **45 pontos** (tabela 3a), os quais foram subdivididos em grupos: estratégia em projetos, ou cultura de projetos ainda primária, procedimentos primários, planejamento em tempo primário, planejamento primário em custos, referencial histórico de outros projetos, ou de lições aprendidas, ainda de cunho meramente tácito, autonomia do gerente de projetos ainda baixa, comunicação interna no projeto ainda informal ou primária, gerenciamento de riscos primário ou intuitivo e indicadores de desempenho meramente contábeis;

b) **Nível 2 (Repetitivo, abreviado ou planejado)**. Os processos do GERENCIAMENTO de PROJETOS para o planejamento, acompanhamento e estimativas já funcionam e podem ser percebidos como importantes. As ferramentas já são também percebidas como soluções para alguns dos problemas, mas ainda não são utilizadas em sua forma mais efetiva. O sucesso final do projeto ainda não é sempre previsível, e os

erros de estimativas nos custos e no prazo são constantes nos projetos. Aqui já se utiliza algum tipo de software de gerenciamento de projetos. Porém, ainda os resultados positivos não são repetitivos pela falta de experiência e visão de conjunto das práticas eficazes do gerenciamento de projetos. Para uma pontuação, estabeleceu-se que para o nível 2, seriam necessários os 45 pontos do nível 1 mais 10 pontos do nível 2, resultando em um total **55 pontos** (tabela 3a);

c)**Nível 3** (*Definido, organizado ou gerenciado*). Aqui já há uma aplicação bem padronizada das técnicas do GERENCIAMENTO de PROJETOS dentro na organização. Os sistemas de GERENCIAMENTO de PROJETOS estão bem definidos e estão bem integrados aos sistemas e procedimentos da empresa. As informações dos sistemas de acompanhamento e de controle podem ser consideradas suficientemente confiáveis. A performance dos projetos já pode ser prevista, com um bom grau de precisão, também nos prazos e nos custos tende também a melhorar. O gerenciamento do escopo tem a maior importância no gerenciamento de projetos. Porém, ainda muito tempo ainda é gasto se mantendo modelos utilizados no gerenciamento de projetos, em detrimento da análise de solução de problema. Para uma pontuação, estabeleceu-se que para o nível 3, seriam necessários os 45 pontos do nível 1, mais 10 pontos do nível 2, e ainda mais 10 pontos do nível 3, resultando em um total **65 pontos** (tabela 3a);

d)**Nível 4** (*Gerenciado ou integrado*). A gerência está integrada no fluxo das informações nos principais projetos e tem como se utilizar, de forma satisfatória destas.

Os sistemas são capazes de gerar informações confiáveis, integradas em nível gerencial. A performance dos projetos já atinge de forma simplificada os resultados esperados, e sua taxa de sucesso dos projetos é alta. Para uma pontuação, estabeleceu-se que para o *nível 4*, seriam necessários os 45 pontos do nível 1, mais 10 pontos do nível 2, mais 10 pontos do nível 3 e mais 10 pontos do nível 4, resultando em um total **75 pontos** (tabela 3a).

Tabela 3a. Convenção para Pontuação dos Níveis de Maturidade

Níveis de maturidade	1	2	3	4	5
Pontuação	0 a 45	46 a 55	56 a 65	66 a 75	76 a 85
Pontos de cada nível	45	10	10	10	10

Fonte: Miccoli (2004, Cap. 3, p. 106)

e)**Nível 5** (*Otimizado, adaptativo ou sustentado*). Os processos de GERENCIAMENTO de PROJETOS são continuamente melhorados e aperfeiçoados. Os times de projeto já utilizam naturalmente os modelos existentes padronizados para desenvolver cronogramas e estimativas e da mesma forma para trabalhar as informações do projeto. Um banco de dados histórico pode já ser consultado, para se obter as informações de experiências adquiridas (lições aprendidas), nas informações referenciais e nas estimativas. A otimização de recursos é uma realidade em todos projetos, não apenas no projeto em si, mas também em na empresa em geral onde se desenvolve o projeto. Há uma forte integração das áreas de prazo, custos e escopo. Várias informações, agora bastante confiáveis, podem ser transferidas entre vários projetos e até analisadas sob aspectos corporativos.

Para uma pontuação, estabeleceu-se que para o *nível 5*, seriam necessários os 45 pontos do nível 1, mais 10 pontos do nível 2, mais 10 pontos do nível 3, mais 10 pontos do nível 4 e mais 10 pontos do nível 5, resultando em um total **85 pontos** (tabela 3a).

Pode-se então, estabelecer algumas conclusões iniciais, especificamente sobre os resultados compilados referentes às empresas avaliadas, conforme a tabela 3b:

Tabela 3b. Pesquisa Preliminar de Campo - Resultado Final

	Indústrias						
	A	B	C	D	E	F	G
TOTAL ACUMULADO	40	74	53	61	74	75	58
NÍVEL DE MATURIDADE EM GP	1	4	2	3	4	4	3

Fonte: Miccoli (2004, Cap. 3, p. 107)

a) A **indústria A**, demonstrou em suas respostas, um perfil mais conservador, embora sujeita a uma estrutura organizacional matricial funcional, com projetos multidisciplinares. Pela pontuação atingida, dos 40 pontos dos 85 possíveis, pode ser sugerida ao NMGP sob o **nível 1**;

b) Por sua vez, a **indústria B**, atingiu 74 pontos de 85, o que comparada à primeira avaliada já demonstra um perfil diferente. Estabelece-se uma classificação de pela pontuação atingida ao NMGP sob o **nível 4**;

c) Já a **indústria C**, que atingiu 54 pontos dos 85, se mostra com um perfil da mesma forma ainda conservador. No caso da **indústria C**, um NMGP sob o **nível 2** atingido;

d) A **indústria D** apresenta um perfil semelhante à **indústria B**. Um NMGP sob o nível 3 é atribuído, onde a mesma atingiu 61 pontos de 85;

e) A **indústria E**, que atingiu 74 pontos dos 85, se apresenta, contudo, com um perfil ligeiramente mais avançado que as até agora avaliadas. Pode-se estabelecer, como NMGP sob o **nível 4**;

f) A **indústria F**, a maior pontuação a pesquisa, única a atingir 75 pontos dos 85, pôde ser classificada com um NMGP sob o **nível 4**;

g) Sobre a avaliação da **indústria G**, com atingimento dos 58 pontos dos 85, foi receber um NMGP sob o **nível 2**.

6 CONCLUSÕES FINAIS

Em uma amostra de sete indústrias onde três delas representando, 43%, atingiram o NMGP (Nível de Maturidade em GERENCIAMENTO de PROJETOS) sob o **nível 4**, onde duas indústrias, como 29%, atingiram o **nível 3**, uma indústria, representando 14%, o **nível 2**, e somente uma indústria, como 14%, sob o **nível 1**, permite-se afirmar de forma conclusiva, que tais informações podem ser interpretadas como clara evidência de avanço no campo do emprego das técnicas do GERENCIAMENTO de PROJETOS nas indústrias de grande porte da grande Curitiba, contudo ainda com variabilidade entre os métodos e práticas adotadas,

influencia provocada parte pela cultura da empresa, seus produtos e o mercado onde atua.

Uma pontuação mais alta ou mais baixa não significaria de forma alguma que a indústria seja mais ou menos competente, que seja mais ou menos competitiva no mercado. Significa, porém pela análise de frequências, que a indústria está mais ou menos caracterizada de acordo com os critérios do CMM⁶ com pontuações, propostos neste estudo, simplesmente. Seu maior ou menor sucesso empresarial pode depender da competência em GERENCIAMENTO de PROJETOS, mas deve depender também de outros fatores, tais como por exemplo, a situação de domínio de mercado, ou a existência de concorrência menos atuante, que não foram o objeto desta pesquisa.

Pela pressão da competitividade atual do mercado, pode-se acreditar, que pelas informações compiladas nesta pesquisa, que indústrias mais identificadas com os padrões PMI, de gerenciamento de projetos, estariam mais propícias a atingir maior sucesso em seus resultados, com menores perdas, reduzindo desta forma o dispêndio de energia dos recursos envolvidos.

⁶ **CMM** - *Capability Maturity Model* – Modelo de Maturidade desenvolvido pelo Systems Engineering Institute, **SEI**, ligado à Carnegie Mellon University.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 COSTA, A. S. R. C.. **Pequeno Trabalho sobre a Globalização Tecnológica e Informacional – A Nova Economia**, 2000. Artigo. Ferreira do Alentejo. Universidade Évora. p. 3.
- 2 LAKATOS. **Técnicas de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 2. p. 53-60.
- 3 MICCOLI, W. R. V.. **Sistematização das Metodologias Atuais de Gerenciamento de Projetos nas Indústrias de Grande Porte da Grande Curitiba: Um Estudo de Multi-Casos** , Curitiba: 2004. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná. Cap. 3, p. 41-42, p. 92-108 e Cap. 5, p. 123-124. Disponível em < http://www.pgmeec.ufpr.br/dissertacoes/Dissertação_024.pdf >.
- 4 PMI, **A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBOK**, 3th. ed. Exposure Draft, Pennsylvania, 2003. Cap.1, p. 10-18.

PROJECT MANAGEMENT IN THE INDUSTRIES OF THE METAL-MECHANICAL SECTION OF GREAT CURITIBA: A STUDY OF CASE⁷

Wilson R. V. Miccoli⁸
Marcelo G. Cleto⁹

Abstract

The modern industry faces in the new millennium enormous challenges and tests of survival for the competitiveness. The practices of the Project Management of Projects in the great industries, enterprises these so much internal as external, appear in the current scenery as one of the best methodological alternative in the optimization of the efforts in the search of the competitiveness in the industries. This article has as objective investigates the form how it is now organized the Project Management in the industries of great Curitiba. In order to be reached this aims at, an exploratory research of field was accomplished, in several industries of the segment metal-mechanic of the area of Curitiba, these classified by the criterion SEBRAE, as of great load, with number of collaborators larger or equal to 499. For the obtained results, it is ended that all the companies of the appraised sample use methods and procedures of the modern techniques and practices of the Project Management, however still with variability to each other, differences these you related to your own cultures, your products and markets.

Key-words: Project Management, Competitiveness, Maturity Level.

⁷ 60th ABM Annual Congress – Belo Horizonte – July 25th to 28th, 2005

⁸ ABM Member, MsC, Dept. Process Development Eng. - Robert Bosch Ltda / Curitiba

⁹ Prof. PhD, Dept. of Mechanical Eng. Graduation, Production Administration - UFPR / Curitiba