

PROPOSTA DE PROCESSO PARA A FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA PARA UM PROJETO SOCIAL UTILIZANDO PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS, DESIGN SCIENCE RESEARCH E GESTÃO POR PROCESSOS.

Laura Lima Da Silva - UFRRJ

Andre Luiz Anjos De Figueiredo - UFRRJ

Resumo

O presente artigo contextualizou a importância da gestão de projetos e da Design Science Research. Neste contexto, o mesmo tem como objetivo realizar uma proposta de processo para a formação de preço de venda para um projeto social utilizando práticas de gestão de projetos, Design Science Research e gestão por processos. Para tanto, a metodologia aplicada configurou-se, primeiramente, de uma pesquisa bibliográfica e, posteriormente, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa com o intuito de entender como funcionava o processo de formação de preço de venda do projeto supracitado. Finalmente, quanto à natureza, a pesquisa é de natureza aplicada, pois procurou-se solucionar o problema que é a forma na qual funciona o processo atual. Como resultado, foi possível identificar, que não existe uma metodologia, uma vez que a precificação ocorre de forma intuitiva. Assim, ficou evidente que o gestor do projeto carece de conhecimento de ferramentas administrativas para a gestão do projeto. Finalmente, ocorreu a projeção dos artefatos para resolver os problemas encontrados. Desta forma, as propostas desenvolvidas atingiram os objetivos propostos e contribuíram com a comunidade acadêmica e científica apresentando aplicações práticas das metodologias apresentadas.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Design Science Research; Gestão de processos.

Abstract

This article contextualized the importance of project management and Design Science Research. In this context, the objective is to create a process proposal for establishing the sales price for a social project using project management practices, Design Science Research and process management. To this end, the methodology applied was, firstly, a bibliographical research and, subsequently, an exploratory research with a qualitative approach was carried out with the aim of understanding how the sales price formation process of the aforementioned project worked. Finally, in terms of nature, the research is of an applied nature, as it sought to solve the problem that is the way in which the current process works. As a result, it was possible to identify that there is no methodology, since pricing occurs intuitively. Thus, it became evident that the project manager lacks knowledge of administrative tools for project management. Finally, the projection of the artifacts took place to solve the problems encountered. In this way, the proposals developed achieved the proposed objectives and contributed to the academic and scientific community by presenting practical applications of the methodologies presented.

Keywords: Gestão de Projetos; Design Science Research; Gestão de processos.

1 INTRODUÇÃO

O contexto econômico atual, caracterizado por consideráveis incertezas, motiva as organizações a procurar maior agilidade, eficácia e uma abordagem mais responsiva diante de uma sociedade contemporânea que se tornou mais complexa, diversificada e em constante mudança (PRADELLA, 2013). Diante disso, adquirir consciência sobre essas necessárias transformações exige, por sua vez, à condução de conjuntos de atividades que possam amparar o desenvolvimento e estruturas que precisam ser implementadas cada vez mais com menor volume de recursos, em menores prazos e atendendo a especificações cada vez mais rígidas, precisas e flexíveis (MENEZES, 2009).

Conseqüentemente, o contexto apresentado trouxe à tona uma maior preocupação concernente a dominar os princípios e as técnicas de uma gestão eficiente de projetos, tanto as empresas que fazem dos projetos a essência de seus produtos ou serviços, como as que empreendem projetos internos, nos quais habilitam e estimulam as organizações a planejarem a forma como irão se posicionar estrategicamente no mercado (CARVALHO, 2011).

Nessa perspectiva, foram desenvolvidas ao longo das últimas décadas, um refinamento nas metodologias de gestão, caracterizadas por correntes evolutivas para que as organizações pudessem lidar de forma mais efetiva às demandas emergentes. Nesse aspecto, a gestão de projetos surge como uma feição para se alcançar e obter de forma estruturada, conhecimento atualizado das forças competitivas que a regem e corroboram para o surgimento de estratégias com foco na melhoria de seus processos.

Posto isso, de acordo com o estudo Job Growth and Talent Gap 2017-2027, elaborado pelo Project Management Institute (PMI), as companhias precisarão de aproximadamente 88 milhões de profissionais capacitados para desempenhar atividades de gestão de projetos, refletindo um crescimento de 33% do campo de atuação ao longo dos próximos seis anos globalmente.

Além disso, evidencia-se que a falta de atenção com a relevância nos estudos científicos prejudica a troca de conhecimentos entre profissionais e acadêmicos. Logo, a discussão entre rigor e relevância tem sido objeto de importantes reflexões sobre a pesquisa no campo da gestão (FORD *et al.*, 2003). Cabe ressaltar que o conceito de relevância considerado no âmbito deste artigo é o mesmo defendido por Starkey e Madan (2001), os quais afirmam que a relevância pode ser compreendida como a capacidade de o conhecimento produzido na academia ter um impacto significativo também no campo prático.

Desse modo, A *Design Science Research* tem se apresentado como um método de pesquisa que dedica atenção para o desenvolvimento de estudos que tenham o intuito de realizar uma prescrição, o projeto e, também, a construção de artefatos, ou seja, não está preocupada exclusivamente com o entendimento do problema, mas sim com as suas possíveis soluções.

O presente artigo está organizado com o primeiro capítulo destinado a introdução. O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica. O capítulo três apresenta a metodologia de pesquisa adotada e descreve o percurso metodológico utilizado. Em seguida, o capítulo quatro destina-se a análise dos resultados. Para concluir, o capítulo 5 destina-se às conclusões.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo principal desenvolver uma proposta de processo para a formação de preço de venda para um projeto social por meio

da utilização do método de pesquisa da Design Science Research, práticas de gestão de projetos e gestão por processos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Origens e a emergência da importância da gestão de projetos

A disciplina de gerenciamento de projetos surgiu junto com os primórdios da administração, sendo executados desde sempre, porém em contextos distintos e nem sempre com visão integrada.

Assim, segundo o Codas (1997), em 1917, Henry L. Gantt (1861-1919) criou o gráfico de Gantt, onde manifestou a primeira representação gráfica de desenvolvimento de etapas para execução de tarefas. Ele representou essa sequência com diagramas de barras de tarefas e marcos, que apresentam a duração das tarefas em um processo.

Para mais, durante a II Guerra Mundial, mediante a complexidade das operações militares, se fez necessário o desenvolvimento de métodos de planejamento mais efetivos, uma vez que, além do seu grande porte, envolviam as Forças Armadas de pelo menos três países. Assim, surgiu a pesquisa operacional e, em decorrência, a análise de sistemas.

Já os métodos como o CPM (Critical Path Method, 1957) pela Dupont, e o PERT (Program Evolution and Review Technique, 1958), firmam e exemplificam o argumento anterior, sendo criados pelo Escritório de Projetos Especiais da Marinha dos EUA, onde o primeiro foi dirigido à implantação de projetos industriais e o segundo, a projetos militares ligados à corrida espacial. Da combinação de ambas as técnicas, resultou a que ficou conhecida como técnica de PERT/CPM (MELLO, MESQUITA e VIEIRA, 2015).

Outrossim, Codas (1997) reitera que na mesma época, surge a primeira definição de projeto que, sucintamente, o enuncia como sistema interligado de atividades com objetivo, prazo e custo predeterminados, e junto com a disseminação do uso dos diagramas de precedências é desenvolvida também a técnica da análise da estrutura do projeto denominada EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

Mais adiante, entre a década de 60 e 80, foi marcada surgimento do conceito de gerência de projetos, a aplicação da engenharia de sistemas à execução de projetos e a emergência dos softwares específicos para planejamento e controle, tais como: Projacs, Proplan e Ártemis (CODAS, 1997).

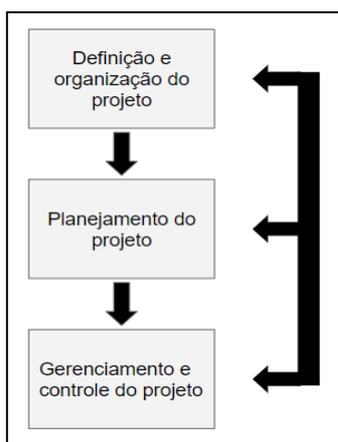
Por fim, meados de 1990 e o século XX é caracterizado pelo fortalecimento e consolidação de versões do guia de conhecimento PMBOK, do manual Prince e pelo desenvolvimento dos principais métodos e ferramentas utilizadas na gestão de projetos atualmente. (CODAS, 1997).

Uma visão geral sobre o processo de gestão de projetos

É possível definir um projeto como uma disciplina de gestão formal através da qual os projetos são planejados e executados de acordo com um processo sistemático (CORRÊA, 2017). Já Pfeiffer (2005) define projeto como um conjunto de atividades nas quais serão executadas, baseadas em dados sistemáticos, delimitado por seus resultados, tempo e recurso, ainda com a responsabilidade de execução com máxima eficácia dos parâmetros citados. Para tal, se faz necessário a definição, o planejamento e a gestão do projeto a partir de conjuntos de atividades globais (CORRÊA, 2017).

O Quadro 1 demonstra um quadro geral de referência para processo de gestão de projetos.

Quadro 1. Quadro geral de referência para o processo de gestão de projetos.



Fonte: Adaptado de Corrêa (2017).

O processo de definição e organização do projeto são aqueles que ocorrem no início do projeto. Como resultado, forma-se um conjunto de ações e objetivos, determinação das pessoas que irão colaborar para alcançá-los e a forma na qual elas irão interagir durante o momento da execução (MENEZES, 2009).

Em seguida, para Corrêa (2017, p. 226)

Um bom planejamento e controle de projeto traz eficácia ao deixar claro, e de forma simples e rápida, quais as tarefas do projeto foram concluídas, quais tarefas planejadas ainda precisam ser feitas e quais ações corretivas são necessárias para que se aumentem as chances de que as expectativas originadas ditadas pelo plano sejam atendidas.

Por fim, o gerenciamento e controle de projetos é momento destinado a realização de um conjunto de práticas utilizadas para fazer o planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos em uma organização. Para isso, os passos-chave para o gerenciamento e controle do projeto são: coleta de informações sobre o status do projeto, planejamento e execução de ações corretivas e fechamento do projeto (MENEZES, 2009).

Conceitos e Fundamentos da Design Science Research

A *Design Science Research* tem como objetivo estudar, pesquisar e investigar o artificial e seu comportamento, tanto do ponto de vista acadêmico quanto da organização (BAYAZIT, 2004). Nesse sentido, a *DSR* se constitui como um processo rigoroso de projetar artefatos para resolver problemas, avaliar o que foi projetado ou o que está funcionando, e comunicar os resultados obtidos, alterando suas condições, para estados melhores ou desejáveis (MARCH e STOREY, 2008). Cabe destacar que os artefatos construídos ou avaliados pela *DSR*, são classificados em: constructos, modelos, métodos, instâncias, podendo resultar ainda em um aprimoramento de teorias (MARCH e SMITH, 2008).

Para mais, uma das razões para aplicação da *DSR* nas pesquisas, é a possibilidade deste método diminuir a lacuna existente entre teoria e prática. (HEVNER *et al.*, 2004). Isto ocorre porque é um método orientado à solução de problemas, mas que, ao mesmo tempo, produz conhecimento que pode servir de referência para o aprimoramento de teorias.

Salienta-se que para auxiliar na condução da *Design Science Research*, Hevner *et al.* (2004) definem sete critérios que devem ser levados em consideração pelos

pesquisadores. Estes critérios são fundamentais uma vez que a Design Science Research demanda a criação de um novo artefato (critério 1), para um problema em especial (critério 2). Uma vez que esse artefato é proposto, sua utilidade deve ser explicitada. Para isto, deve ser adequadamente avaliado (critério 3).

Em sequência, as contribuições da pesquisa devem ficar explícitas, tanto para os profissionais interessados, como para a academia, a fim de contribuir para o avanço do conhecimento na área (critério 4). Para assegurar a validade da pesquisa, bem como expor sua confiabilidade, é fundamental que as investigações sejam conduzidas com o adequado rigor, demonstrando que o artefato construído está adequado ao uso que foi proposto e que atendeu aos critérios estabelecidos para seu desenvolvimento (critério 5). Ademais, para a construção, ou mesmo avaliação do artefato, é fundamental que o investigador realize pesquisas, para o entendimento do problema e para buscar possíveis formas de solucioná-lo (critério 6).

Por fim, é fundamental que os resultados da pesquisa sejam devidamente comunicados a todos os interessados (critério 7) (HEVNER *et al.*, 2004).

Conceitos de Gestão por Processos

Um processo, para Davenport (1994), é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, inputs, outputs e um fim, claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. O Guia BPM CBOK (2009) define a gestão de processos de negócios como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, com a finalidade de alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, desenvolvendo com a ajuda da tecnologia, novas formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a um melhor desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Hammer (2008) acrescenta ainda que a mudança de uma organização tradicional para a gestão de processos é muito difícil, pois os indivíduos têm de aprender a pensar de uma maneira nova e revigorada, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe.

Pelas definições anteriores, pode-se depreender que um processo contempla inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente, assim, sua compreensão é importante, uma vez que ele é a chave para o sucesso em qualquer negócio.

Tendo sido apresentadas as principais características relativas a gestão de projetos, *Design Science Research* e gestão por processos, serão expostas agora as principais etapas recomendadas para a condução desse método.

3 METODOLOGIA

A pesquisa proposta neste artigo é classificada em exploratória, qualitativa e aplicada.

Considerando a classificação acima, Vergara (2009) caracteriza como qualitativa a pesquisa realizada para aprofundamento da compreensão acerca do assunto pesquisado, cujos dados analisados são “não-métricos”.

Nesta pesquisa, foram analisados os aspectos da realidade que não podem ser quantificados. Já a natureza aplicada deve-se ao fato de os resultados gerarem conhecimento para aplicação prática e específica do assunto em questão. E, por fim, às autora define como exploratória a pesquisa, cujo objetivo é a familiarização do

pesquisador com o tema, a fim de torná-lo mais claro.

Por último, a classificação quanto ao tipo de procedimento técnico do estudo, que no caso se caracteriza por ser um estudo de caso, onde a pesquisa se baseia em algo existente, mas que ainda necessita de estudos e aprofundamentos. É um tipo de procedimento flexível, sem um roteiro específico. Segundo Yin (2005) o estudo de caso trata-se de uma investigação empírica, cujo objetivo é investigar um fenômeno contemporâneo no seu contexto real quando a delimitação entre o contexto e o fenômeno não está claramente definida. O objetivo é permitir uma maior profundidade e detalhamento quanto ao tema abordado (VERGARA, 2009).

No que tange ao percurso metodológico, foi desenvolvido, nesta ordem, em passos, sendo:

- a) Revisão bibliográfica da literatura, onde foram utilizados livros e artigos científicos sobre gerenciamento de projetos, Design Science Research e gestão por processos;
- b) Elaboração de um questionário, onde o mesmo foi constituído por perguntas relacionadas ao diagnóstico da maturidade dos processos de gestão de projetos e precificação presentes no referido projeto social;
- c) Aplicação da *Design Science Research*;
- d) Análise dos resultados;
- e) Proposta de artefatos resultantes de práticas de gestão de projetos e gestão por processos.

Assim exposto, o capítulo seguinte é composto pela apresentação e análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Identificação do problema

Seguindo o processo proposto por Peffers *et al.* (2007), iniciou-se o desenvolvimento do artefato. Com isso, a Atividade 1 teve como objetivo identificar o problema de pesquisa.

Assim, esta etapa foi composta por reuniões e conversas com o gestor do projeto para saber como funciona o processo de formação de preço de venda. Para isso, foi realizada uma coleta de dados, que se deu por meio de um questionário.

Logo, duas das perguntas realizadas foram: “Você utiliza ou já utilizou práticas de gestão de projetos?” Você conhece metodologias de precificação? as respostas encontradas para ambas as perguntas foram não.

Quando perguntado qual era a forma de precificar os produtos comercializados o gestor do projeto forneceu como devolutiva a seguinte resposta: “Hoje eu precifico os produtos com base no preço de mercado, dentro do que vejo no dia a dia. Vejo que o projeto tem um potencial muito grande e sei que precisa de uma estruturação administrativa melhor para conseguir alcançar mais coisas nas quais desejo.”

Quando perguntado quantas pessoas fazem parte do processo, a resposta foi a seguinte: “Hoje só eu quem precifico, por não ter pessoas ou ferramentas que possam me ajudar a fazer de uma forma melhor.”

Por fim, quando perguntado se o processo hoje, ainda que com base no preço de mercado, utiliza algum recurso para auxiliar nos cálculos, teve-se como resultado a seguinte resposta: “Não, vejo o que é praticado no mercado e aplico nos produtos. Então

não tenho também, nem planilha ou formulário que me ajude a contabilizar tudo aquilo que preciso para conseguir precificar.”

Assim, em uma análise realizada, verificou-se que o processo em si é deficiente de informações importantes para uma precificação adequada de um produto ou serviço. O processo de formação de preço de venda é um processo crítico, tendo em vista que o preço é um elemento importante e geralmente negligenciado no contexto organizacional. Entretanto, muitas empresas determinam seus preços com base na intuição, em paradigmas vigentes e na experiência de mercado dos seus gestores, não levando em conta estudos mais aprofundados e inerentes a este processo, situação essa que se encontra o projeto social.

Nesse contexto, com base no problema exposto, a *Design Science Research* foi conduzida com o intuito de propor um artefato para estabelecer um melhor processo de formação de preço de venda.

Na Atividade 2, estabeleceu-se como objetivo da pesquisa a criação de artefatos, baseadas em práticas de gestão de projetos e gestão de processos, que fosse capaz de ilustrar as etapas, sequências e decisões do processo de formação de preço de venda, nos quais serão expostos no tópico seguinte.

Definição do objetivo

Tendo-se como ponto de partida o conhecimento acerca do problema, bem como a noção do que é viável e factível, delineiam-se os objetivos da solução a ser desenvolvida. Diante do apresentado, o objetivo da aplicação da *Design Science Research* neste projeto é propor um novo método de precificação, por meio da utilização de fluxogramas de processos e, juntamente com os mesmos, ferramentas auxiliares que serão expostas no tópico seguinte. Assim, mediante a utilização do mesmo é possível modelar diagramas que compreendem as tarefas a serem executadas. Sua representação visual torna mais fácil a compreensão dos procedimentos e auxilia na identificação de possíveis gargalos.

Projeção e Desenvolvimento dos artefatos

Esta é a etapa em que o artefato é desenvolvido, com os devidos ajustes, para que possa ser avaliado.

O seu desenvolvimento buscou criar um processo de precificação adequado para os produtos desenvolvidos no projeto. Assim, o artefato proposto foi um fluxograma de processos, objetivando a capacitação do gestor do mesmo. Em complemento, foi proposto uma planilha para compor o processo de precificação.

Neste momento, cabe salientar que existem diferentes métodos que vem auxiliar o gestor a formar seu preço de venda. Porém, devido a peculiaridades existentes, acredita-se que a metodologia ideal é que se baseia no custeio direto/variável, por ser um modelo mais simples e mais adaptável.

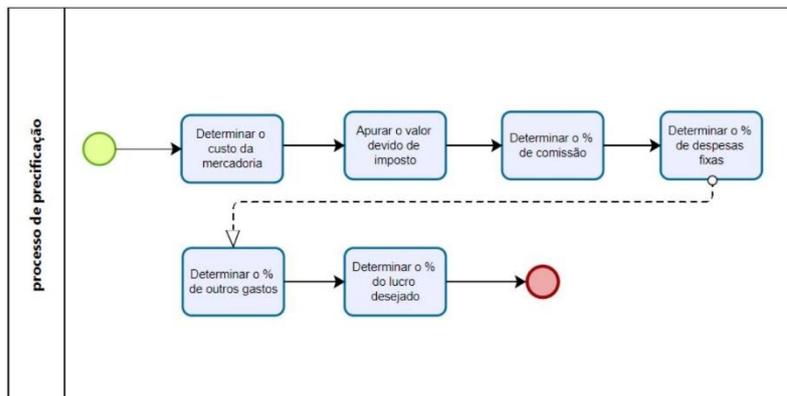
De acordo com Bernardi (1998) o valor básico de referência para formar o preço de venda neste critério são os custos diretos ou variáveis, mais as despesas variáveis do produto que possam ser identificadas. Após isso, a margem a ser aplicada deverá cobrir, além da rentabilidade mínima almejada, também os custos e despesas fixos que não foram alocados aos produtos.

O método de formação de preços aqui proposto leva em consideração apenas os custos variáveis, já que este método diminui a imprecisão relativa a diluição dos custos fixos nos preços. No método de custeio direto, os custos fixos são considerados como despesas, sendo debitados ao resultado bruto. Por este motivo, este método não é aceito

pela legislação. É, portanto, um método de contabilidade gerencial, que visa determinar a margem de contribuição do produto. A margem de contribuição é o valor entre o preço do produto vendido e seu custo que irá contribuir para, em primeiro momento, diluir os custos fixos e posteriormente, incrementar o lucro da empresa.

A figura 1 representa o fluxograma de processos proposta para a formação de preço de venda dos produtos do projeto social.

Figura 1 - Fluxograma para a formação de preço de venda para projeto social.



Fonte: Adaptado de Bernardi (1998).

Adicionalmente ao método proposto, a figura 2 simboliza uma planilha que irá proporcionar ao gestor uma melhor visualização do que foi sugerido no fluxograma para formação do preço de venda de seus produtos, de uma forma que se apure os preços com agilidade e precisão.

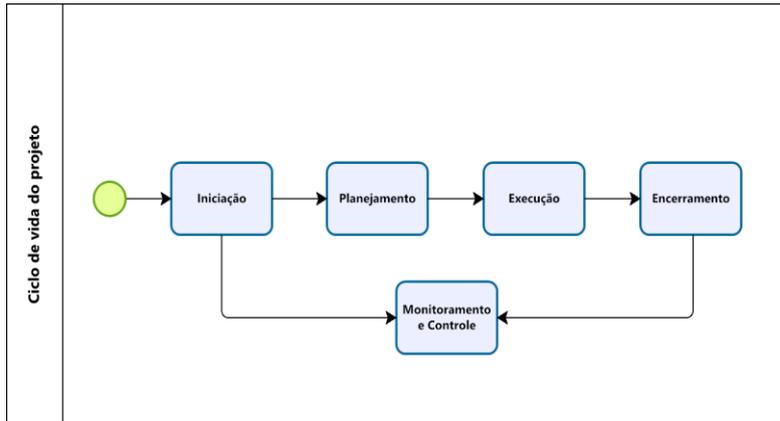
Figura 2: Planilha proposta para a formação de preço de venda.

PLANILHA PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA		
NOME DO PRODUTO:		
1. Custo da Mercadoria	(por unidade)	R\$
MARK-UP (despesas variáveis de venda)		
2. Simples Nacional		%
3. Comissões		%
4. Embalagem (caso tenha)		%
5. Despesas fixas		%
6. Outros		%
7. Lucro Desejado		%
8. Total (linha 2+3+4+5+6+7)		%
9. Mark-up divisor (100 – linha 8) / 100		
10. Mark-up multiplicador (1 / linha 9)		
11. Preço (linha 1 x 10)		

Fonte: Adaptado de Bernardi (1998).

Finalmente, apresenta-se a proposta de metodologia de gestão de projetos, por meio de 5 fases, sendo elas: Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. A figura 3 apresenta a metodologia de gestão de projetos proposta para o projeto social.

Figura 3: Metodologia de gestão de projetos proposta ao projeto social.



Fonte: Adaptado de Corrêa (2017).

A etapa referente a iniciação é composta pelos processos e principais informações que definirão um novo projeto. A sugestão é que o novo projeto seja a reformulação do processo de precificação atual, onde poderá ser utilizado os artefatos propostos anteriormente.

Já a etapa do planejamento consiste nos processos realizados para planejar as ações que serão desenvolvidas, a fim de alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. Com isso, partindo do pressuposto que o objetivo será a reformulação do processo de precificação, sugere-se que todo o planejamento seja voltado para conseguir se capacitar e para criação de uma organização para a coleta de informações para o preenchimento da planilha proposta.

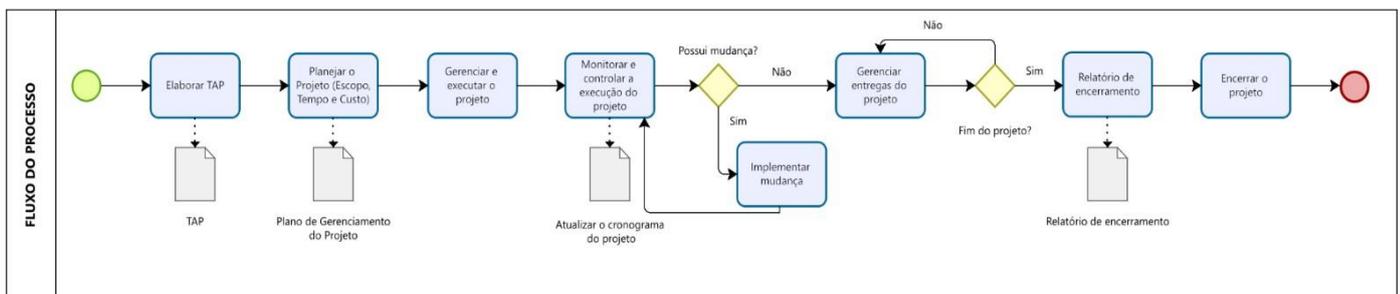
Quanto à execução são evidenciados os processos realizados para executar o trabalho definido na fase de planejamento para satisfazer as especificações.

No que diz respeito ao monitoramento, são os processos realizados para observar a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações preventivas e corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto. O principal benefício desta fase é que o desempenho do projeto é observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto (PGP).

Por fim, o encerramento define os processos para finalizar todas as atividades de todas as fases do ciclo de vida do projeto, visando concluí-lo formalmente. Assim, na etapa do encerramento, espera-se que tenha um processo mais alicerçado em ferramentas administrativas e menos apoiado em intuições.

Mediante ao apresentado, a Figura 4 apresenta o fluxo do processo de gestão de projetos, objetivando uma organização para o processo de formação de preço de venda.

Figura 4: Fluxograma do processo de gestão de projetos.



Fonte: Adaptado de Corrêa (2017).

Como forma de tornar o processo mais explicativo, o quadro 2 apresenta um resumo das fases da metodologia de gestão de projetos proposto, evidenciando as fases, as principais entradas, os processos referentes às respectivas entradas, assim como as saídas e os arquivos necessários.

Quadro 2: Resumos das fases de metodologia de gestão de projetos propostos.

Fase	Entradas	Processos	Saídas		Responsáveis	Arquivos
			Obrigatório	Opcional		
Iniciação	Processos e procedimentos da Empresa	Elaborar TAP Analisar e ajustar o TAP	Termo de Abertura (TAP) TAP Assinado		Gestor do Projeto	Termo de Abertura do Projeto (TAP)
Planejamento	TAP aprovado	Planejar o Projeto (Escopo, Tempo e Custo)	Plano de Gerenciamento do Projeto - PGP	Estrutura Analítica do Projeto – EAP	Gestor do Projeto	Plano de Gerenciamento do Projeto, priorizando: Cronograma, Mudanças e Riscos
Execução	Plano do Projeto	Gerenciar e Executar Projeto Implementar Mudanças Gerenciar entregas do projeto	Equipe do Projeto Mobilizada Informações sobre a execução e gerenciamento dos trabalhos atualizada e comunicada Aquisições realizadas Riscos Monitorados Mudança Implementada Entregas do projeto		Gestor do Projeto	(Documentação do gerenciamento do Projeto com os artefatos do Plano de Gerenciamento do Projeto)
Monitoramento	Informações do projeto Plano do Projeto – PGP	Monitorar a Execução do Projeto Analisar Mudança Analisar e aprovar mudança	Recomendações de mudanças, ações preventivas e/ou corretivas Mudança analisada/aprovada ou não		Gestor do Projeto	Cronograma do projeto
Encerramento	Informações do projeto Plano do Projeto	Providenciar relatório de encerramento Encerrar o Projeto	Relatório de encerramento		Gestor do Projeto	Relatório de encerramento

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nas Figuras 5, 6 e 7 é possível observar o Termo de Abertura do Projeto (TAP), Plano de Gerenciamento do Projeto e o Relatório de encerramento, ferramentas estas como forma de auxiliar o gestor a seguir o fluxograma proposto de gestão de projetos. Os mesmos contêm uma série de aspectos e informações sobre como proceder para a realização do novo projeto.

A partir da identificação desses itens, fica evidente que é proposto um conteúdo simplificado, ou seja, não contendo a totalidade das premissas de um processo completo

Figura 6: Plano de gerenciamento do projeto proposto para o projeto social.

	PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO			
	Nome do Projeto	Data	Autor	Notas da Revisão
Objetivos:				
Descreva os objetivos.				
Escopo do Projeto:				
Declaração do escopo do projeto.				
Organização do projeto:				
Definição das responsabilidades das entregas principais definidas na EAP.				
Cronograma de Execução e Orçamento do Projeto:				
Definição das tarefas, duração, Início, Término e Recursos necessários, assim como os custos inerentes ao processo.				
Gestão de Riscos e Problemas:				
Liste os riscos e estratégias associadas.				
Gestão de mudança de Escopo:				
Defina os critérios e fluxo de aprovação para as mudanças de escopo.				

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Figura 7: Relatório de encerramento proposto para o projeto social.

	RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO			
	Nome do Projeto	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivos:

Descreva os objetivos idealizados inicialmente.

Resultados alcançados:

Descreva os resultados alcançados com o fim do projeto.

Duração efetiva do projeto:

Descreva a duração final do projeto.

Custo efetivo do projeto:

Descreva o custo final do projeto.

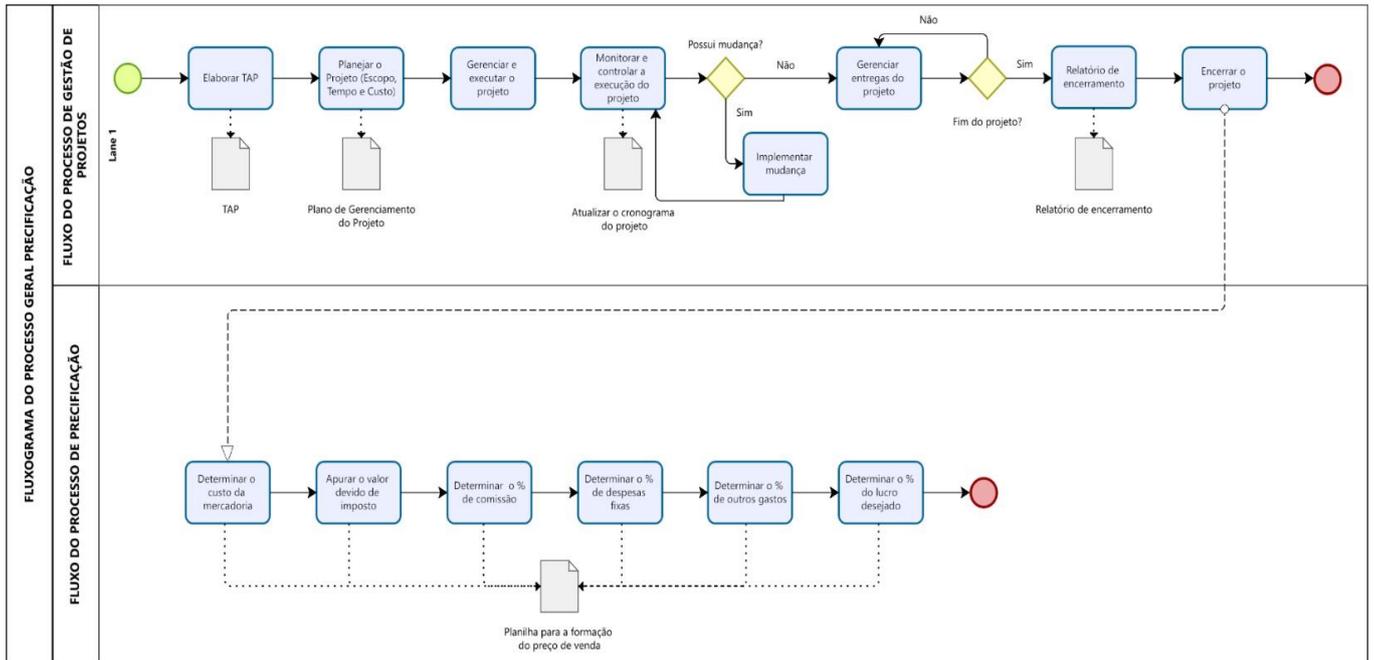
Lições aprendidas:

Descreva as principais lições aprendidas durante o processo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante do apresentado, tem-se um processo completo da gestão e formação do preço de venda dos produtos comercializados pelo projeto social. A figura 8 apresenta o processo completo composto pelas metodologias de gestão de projetos e formação de preço de venda propostos neste artigo.

Figura 8: Fluxograma geral do processo de precificação.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Assim, o fluxograma consegue propor uma visualização do processo como um todo, uma vez que apresenta a junção das metodologias propostas. De forma geral, os processos expostos caracterizam o passo a passo de cada atividade realizada com o intuito de transformar uma entrada em saída. Neste caso, as atividades e os arquivos oriundos das práticas de gestão de projetos fornecem informações para o processo de precificação, sendo este o resultado final.

Na etapa seguinte, com os artefatos propostos realizados, tem-se a comunicação dos resultados.

Comunicação dos resultados

Os resultados encontrados no presente estudo permitiram apresentar a relevância de uma maneira mais embasada para a formação de preços na gestão de qualquer empresa, tendo em vista o seu sucesso e a sua continuidade. Isto implica, consequentemente, em encontrar uma metodologia e uma gestão adequada para a formação dos preços. Além disso, há que se adotar o método que seja mais conveniente ao tamanho e às peculiaridades da empresa, visando obter um resultado positivo na equação custo/benefício do sistema a ser implantado.

Portanto, o presente artigo permitiu dar uma nova dimensão à discussão sobre a formação do preço de venda, práticas de gestão de projetos e processos ao considerar fatores que devem ser observados. Posto isso, é possível afirmar que por meio dos processos propostos e das ferramentas apresentadas, o gestor do projeto social estará mais seguro no momento de precificar seus produtos, garantido que a instituição não será prejudicada, gerindo com mais confiança, obtendo a lucratividade necessária para atuar no mercado e fazendo com que, consequentemente, ajude ainda mais os jovens que se encontram em vulnerabilidade social.

5 CONCLUSÃO

Este artigo procurou apresentar uma proposta de processo para a formação de preço de venda de produtos de marcenaria para um projeto social utilizando práticas de gestão de projetos, *Design Science Research* e gestão por processos.

Nesse sentido, primeiramente foram apresentados os principais conceitos dos temas destacados anteriormente. Em seguida, foi elaborado um questionário, onde o mesmo foi constituído por perguntas relacionadas ao diagnóstico da maturidade dos processos de gestão de projetos e precificação presentes no referido projeto social. Consequentemente, foi realizada a aplicação da *Design Science Research*, permitindo assim a apresentação e análise dos resultados.

Mediante a realização desta pesquisa exploratória, qualitativa e aplicada foi possível constatar que o projeto social não utilizava um processo adequado e alicerçado em ferramentas no que diz respeito à formação de preço de venda dos produtos fabricados e comercializados. Nesse sentido, foram propostos, com artefatos, três novos processos no qual foi representado pelos fluxogramas presentes neste artigo. Como complemento, foi proposto mais um artefato, uma planilha de precificação, com o intuito de propiciar uma ferramenta na qual irá permitir uma relação e organização dos dados pertinentes ao processo de formação de preço de venda. Com ela, será possível fazer cálculos, extrair dados e obter maior agilidade na precificação dos produtos.

Além disso, junto aos fluxogramas e a planilha, foi elaborado 1 quadro explicativos referentes a etapa de gestão de projeto. O referido quadro poderá orientar e explicar, detalhadamente, os processos presentes no fluxograma. Com isso, fica mais simples compreender o que será feito para alcançar os objetivos e, assim, promover a melhoria do processo de precificação.

Finalmente, foram propostos 3 documentos que irão se juntar ao processo de gestão de projetos, sendo eles: Termo de abertura do projeto, plano de gerenciamento do projeto e relatório de encerramento do projeto.

Após a realização dos artefatos, fica evidente, portanto, que objetivo geral foi alcançado, uma vez que desenvolveu uma proposta de processo para a formação de preço de venda. Com os objetivos alcançados, espera-se que o projeto social consiga obter melhores resultados mediante aos novos processos e, consequentemente, em vista da proposta oferecida, melhores resultados financeiros.

Outrossim, a presente artigo tem consciência de que sua contribuição se concentra na abertura da discussão dos aspectos metodológicos associados aos temas. Assim, pesquisas futuras devem buscar ressaltar a necessidade, e abrir a possibilidade, de um conjunto amplo e importante de trabalhos que procurem avançar nas referidas temáticas, seja discutindo metodologias, seja praticando a pesquisas em *Design Science Research*. Além disso, outras contribuições para futuras pesquisas poderão se ater a um comparativo dos resultados quantitativos e qualitativos anteriores e posteriores das metodologias propostas.

Por fim, a contribuição deste artigo se concentrou na disseminação e conscientização da importância de metodologias adequadas para a formação de preço de venda. Espera-se contribuir também para o crescimento de pesquisas sobre o tema, seja discutindo metodologias, seja aplicando a *Design Science Research* ou outra metodologia.

REFERÊNCIAS

- BAYAZIT, N. **A Review of Forty Years of Design Research.** Massachusetts Institute of Technology. Design Issues, V. 20, N. 1, P. 16-29, 2004.
- BERNARDI, L.A. **Política e formação de preços.**São Paulo: Atlas, 1998.
- BPM CBOK. **Guide to the Business Processmanagement Common Body of Knowledge,** 2009.
- BOTELHO, R. **Avaliação De “Classes De Problemas” Em Design Science Research,** 2022.
- CARVALHO, M. M. de. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos.** 3. Ed., São Paulo: Atlas, 2011.
- CODAS, M. M. B. **Gerência de Projetos - Uma Reflexão Histórica.** Rev. Adm. Empr. Rio de Janeiro, 1987.
- CORRÊA, H. L. **Administração de Produção e Operações: O Essencial.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FORD, E. W., DUNCAN, W. J., BEDEIAN, A. G., GINTER, P. M., ROUSCULP, M. D., & ADAMS, A. M. (2003). **A pesquisa que faz diferença.** Revista de Administração de Empresas, 43, 86-101.
- HAMMER, M. **Empresa Voltada para Processos.** Hsm Management, N.9, Ano 2, Jul/Ago, 2008.
- HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J.; RAM, S. **Design Science in Information Systems Research.** Mis Quaterly, V. 28, N. 1, P. 75-105, 2004.
- MARCH, S. T.; STOREY, V. C. **Design Science In The Information Systems Discipline: An Introduction To The Special Issue On Design Science Research.** Mis Quaterly, V. 32, N. 4, P. 725-730, 2008.
- MELLO, A. P. L. P.; MESQUITA, H.; VIEIRA, C. E. **Introdução à Interoperabilidade (Eping).** Escola Nacional De Administração Pública, 2015.
- MENEZES, L. C. M. **Gestão De Projetos.** 3. Ed. - São Paulo: Atlas, 2009
- PFEIFFER, P. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento – conceitos, instrumentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- PMI. **Pulse of the Profession 2020 à frente da curva: Forjando uma cultura focada no futuro,** 2021.
- PRADELLA, S. (2009). **Um novo olhar.** Revista Document Management. São Paulo: Editora Guia de Fornecedores Ltda, n. 15, p. 40.
- STARKEY, K.; MADAN, P. **Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research.** British Journal of management, 12, S3-S26, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.