ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS: A OPERAÇÃO PROJETIZADA FINANCEIRA E CONTÁBIL APOIANDO O SUCESSO ORGANIZACIONAL

Autoria: Mario Manzini Cianfanelli

RESUMO

O objetivo deste trabalho é relatar como se deu a implementação da operação projetizada no processo financeiro da Sabesp - Unidade de Negócio Oeste. A metodologia utilizada para auxiliar o atendimento deste objetivo foi o estudo de caso único. Os resultados mostraram que com a projetização da operação foi possível melhorar os indicadores das atividades e os resultados, por meio de uma metodologia padrão em gerenciamento de projetos que deu possibilidades de se criar uma cultura organizacional proativa para solução de problemas. A pesquisa limitou-se em abordar a referida implementação e deteve-se à área de conhecimento de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Projetos; Gestão de Projetos, Operação Projetizada.

ABSTRACT

The objective of this paper is to report how was the implementation of the transaction in the financial process projectized Sabesp - West Business Unit. The methodology used to assist the service of this goal was the single case study. The results showed that with projetização operation was possible to improve the indicators of the activities and results through a standard methodology in project management which gave possibilities of creating an organizational culture for proactive troubleshooting. The research was limited to address such implementation and stopped the area of knowledge management projects.

Keywords: Projects; Project Management; Operation projectized.

INTRODUÇÃO

A descentralização das atividades financeiras, iniciada em 1992, a reestruturação organizacional, ocorrida em 1996, com a criação das Unidades de Negócio (UNs), a oficialização das Unidades de Gerenciamento Regionais (UGRs), o início da implantação do M/CSC — Centro de Serviços Compartilhados da Diretoria Metropolitana, em 2011 e, finalmente, em 2013, a introdução do ERP — *Enterprise Resource Planning,* são marcos que indicam a preocupação da Alta Administração da Sabesp com uma adequada e equilibrada governança corporativa em resposta às crescentes demandas da população.

Com a reestruturação iniciada em 1996, foram criadas as unidades financeiras e contábeis descentralizadas, uma em cada Unidade de Negócio e Superintendência. Com isso foram descentralizadas inúmeras outras atividades financeiras, até então realizadas exclusivamente pela autoridade funcional financeira. Dessa forma, novas competências passaram a ser necessárias e desenvolvidas e verificou-se a necessidade de implementação de novos controles sistêmicos para os processos financeiros e contábeis descentralizados, até então operados por meio de sistemas corporativos centralizados com baixo nível de integração, poder decisório centralizado e distanciamento das demandas locais.

Em decorrência do desenvolvimento das competências dos profissionais do financeiro e contábil descentralizado, ocorrido por meio de inúmeras capacitações internas e externas, e baseando-se em Carvalho e Rabechini (2009), que identificam três competências básicas ao gerenciamento de projetos — competência individual (capacidade de operação das técnicas em gerenciamento de projetos), competência coletiva (capacidade proativa e comprometimento) e competência organizacional (capacidade organizacional de institucionalizar o gerenciamento de projetos) — vislumbrou-se a possibilidade da implementação da administração por projetos na área financeira e contábil em uma Unidade de Negócio da Sabesp, que, segundo Valeriano (2001), é a forma de administrar rotinas como se fossem projetos, com o objetivo de aumentar a satisfação das partes interessadas.

Assim, os desafios para a efetivação da prática seriam o desenvolvimento das competências em projetos e a disseminação de um modelo integrado para administração financeira e contábil como projetos. Com isso, os resultados adversos de um enfoque estritamente técnico, causador de inúmeros atritos entre a operação e a administração, poderiam ser revertidos por meio de uma atuação diferenciada da área financeira ao conciliar os procedimentos com as demandas recebidas, desenvolvendo uma cultura proativa voltada à solução de problemas.

Institucionalmente, a prática visa resguardar a Sabesp, empresa de saneamento de economia mista com capital aberto, e que tem como acionista majoritário o governo do estado de São Paulo, detentor de 50,3% das ações, de qualquer aspecto negativo em sua governança corporativa relacionado ao processo financeiro e contábil, que poderia afetar a legitimidade em seu setor de atuação ao demonstrar fraquezas no ambiente de controle.

Porém, uma abordagem estritamente técnica (como fazer), voltada aos aspectos processuais, não era suficiente para elevar o grau de excelência da unidade financeira e contábil. A partir de pesquisas de satisfação dos clientes e manifestações dos administradores de contratos foi possível verificar a necessidade do desenvolvimento de novas competências aos colaboradores da área financeira e contábil, ou seja, as ações administrativas e financeiras deveriam melhor compreender as demandas operacionais.

REFERENCIAL TEÓRIO E IMPLEMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Como desdobramento das ações de melhoria contínua e treinamentos implementados desde 2003 na unidade financeira e contábil da Unidade de Negócio da Diretoria Metropolitana, iniciados pela certificação pioneira NBR ISO 9001:2000 e pela adoção de critérios de excelência da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), e focado na busca pelas soluções dos problemas, o gestor da unidade financeira e contábil identificou, em 2010, baseado em sua formação em gestão de projetos, a possibilidade da implementação da administração por projetos na unidade financeira e contábil, com o objetivo de maior integração interna e externa e de melhorar os resultados, sem alteração quantitativa dos fatores de produção.
A Figura 01 indica o modelo analítico das áreas de conhecimento do PMI (2008) — escopo, tempo, custo, qualidade, risco, comunicação, recursos humanos, aquisições e integração —, bem como os aspectos relacionados à estrutura organizacional, ao desenvolvimento das competências e à maturidade profissional dos colaboradores, conforme Carvalho e Rabechini (2009).

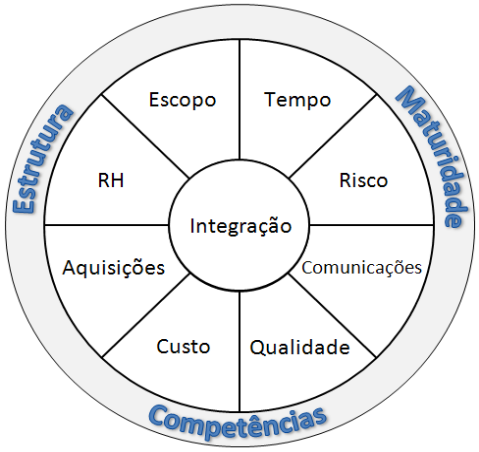

Figura 01: modelo analítico das áreas de conhecimento do PMI (2008) e elementos gerenciais
Fonte: Carvalho e Rabechini (2009)

Nesse sentido, considerando os indicadores da unidade financeira (*drivers* — indicadores de processos e os *outcomes* — indicadores de resultado) e as manifestações internas e externas, em conjunto com todos os colaboradores da unidade financeira e contábil, uma nova prática de gestão foi elaborada, na qual cada solicitação de pagamento passaria a ser um projeto administrado por meio de atividades relacionadas às áreas de conhecimento do PMI (2008).
A Figura 02 apresenta a correlação entre as nove áreas de conhecimento do PMI (2008), os requisitos e as características da administração por projetos implementada e a sistemática de controle e melhoria da prática de gestão.
Para que os objetivos estratégicos organizacionais possam ser atingidos, são estabelecidos empreendimentos temporários, denominados projetos, que congregam uma série de atividades e tarefas que consideram, entre outros aspectos, concorrência, padrões de qualidade, resultados financeiros, preocupações legais, fatores tecnológicos, preocupações sociais, fatores políticos, pressões econômicas, preocupações dos acionistas, oportunidades e necessidades estratégicas de negócios, solicitações de clientes e ameaças. (KERZNER, 2004; FORSBERG et al., 2005; PMI, 2008; VALERIANO, 2001).

Por definição, "projeto é um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas, com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos" (NBR ISO 10006:2003).

Além de um projeto ser um esforço temporário, é caracterizado pelo ambiente de incertezas em relação às entregas criadas por ele. É sempre um desafio assegurar que os requisitos dos projetos e as suas implicações estejam claros. Os projetos devem ser estabelecidos considerando-se as reais necessidades dos demandantes (partes interessadas) e encerrados quando tais necessidades forem satisfeitas e validadas pelo cliente.

Concepção da prática de gestão – operação projetizada			
	Parâmetro PMI	**Administração por projetos**	
	Enfoque	**Aplicação**	**Controle**
Integração	• Declaração de escopo • Plano de gerenciamento • Monitoramento e Controle • Controle integrado das alterações • Encerramento do projeto	Gestão integrada das fases dos processos e atividades financeiras, através do modelo apresentado na Figura 4 e das Reuniões de Análise Crítica	• Acompanhamento das ações das reuniões anteriores • Decisões das análises criticas superiores externas • Avaliação dos indicadores de desempenho • Avaliação dos indicadores desdobrados do Planejamento Operacional • Realimentação do cliente • Recomendações de melhorias (práticas) • Resultados de auditorias • Situação das ações corretivas e preventivas • Decisões para melhoria dos processos/produtos em relação aos requisitos dos clientes • Decisões e ações para necessidades de recursos • Decisões e ações a serem encaminhadas
Escopo	• Planejamento • Detalhamento • Subdivisão • Verificação	Processamento das solicitações de pagamentos considerando as necessidades das partes interessadas	
Riscos	• Planejamento da gestão • Identificação dos riscos • Análise quantitativa e qualitativa • Planejamento das respostas • Monitoramento e Controle	Acatamento integral da legislação relacionada com o processamento dos pagamentos solicitados em um ambiente com segregação de funções e constantes análises das matrizes de conflitos e riscos	
Qualidade	• Planejamento • Garantia • Controle	Conciliação dos requisitos das partes interessadas conforme os documentos do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade implementado e certificado	
Prazos	• Definição das atividades • Sequenciamento das atividades • Estimativa de Recursos • Estimar a duração das atividades • Cronograma e controle	Processamento dos pagamentos e demais atividades acessórias de acordo com os prazos estabelecidos nos procedimentos empresariais e operacionais, contratos e demais documentos corporativos	
Pessoas	• Planejamento • Equipe • Desenvolvimento de equipe • Administração de equipe	Equipe multifuncional com segregação de funções e proatividade	
Aquisições	• Planejamento das aquisições • Planejamento da solicitação • Solicitação • Administração contratos • Encerramento contratos	Desenvolvimento contínuo das competências individuais, coletivas e organizacionais, por meio das avaliações de competências, do PID – Plano Individual de Desenvolvimento e do PCD – Plano de Capacitação e Desenvolvimento	
Custos	• Estimativa • Controle	Além dos custos operacionais, são considerados os custos de conformidade e de transação descritos na página 6	

Comunica-ção	• Planejamento • Distribuição de informações • Relato de desempenho • Gestão dos interessados	Processo de comunicação realizado pela liderança e colaboradores, de acordo com as partes interessadas envolvidas, com ênfase no relacionamento interpessoal	

Figura 02: concepção da prática de gestão — operação projetizada
Fonte: autor, adaptado do PMI (2008)

Ocorre que a satisfação dos clientes ou o cumprimento das metas de tempo, orçamento e desempenho não são os únicos requisitos para a avaliação do sucesso de um projeto. O sucesso de um projeto não pode ser separado do sucesso do produto por ele criado e ambos os temas necessitam ser abordados pela equipe do projeto (SHENRAR e DVIR, 2010).
Além da abordagem realizada pela equipe, o gerente de projetos necessita de uma visão ampla do esboço do trabalho e suas consequências, devendo transmitir às equipes de projetos o apoio necessário e a perspectiva da empresa como um todo.
Nesse sentido, Shenrar e Dvir (2010) estabeleceram cinco dimensões de medidas para a avaliação do sucesso para um projeto a curto, médio e longo prazo. As cinco dimensões são, normalmente, suficientes para planejar e avaliar o sucesso do projeto.
Não podemos esquecer que projetos diferentes devem possuir medidas diferentes de sucesso.
As dimensões apresentadas por Shenrar e Dvir (2010) proporcionam uma estrutura universal para avaliar o sucesso do projeto na maioria dos casos devendo-se, porém, adaptá-las às características de projetos específicos.
Baseando-se na conceituação acima, foi possível estabelecer uma relação entre o sucesso de um projeto e o sucesso esperado quando um pagamento é solicitado à unidade financeira e contábil da Unidade de Negócio da Diretoria Metropolitana. A Figura 03 apresenta essa relação com as seguintes características principais:

a) **Eficiência:** considera os aspectos processuais dos pagamentos solicitados. No modelo proposto, o pagamento em si passa a ser o início do processo de avaliação de sucesso, e não mais o seu fim.
b) **Cliente:** além de atender aos requisitos dos clientes e às medidas de eficiência, a equipe busca melhor satisfazê-los, com ações proativas, transparência e comprometimento normativo e afetivo.
c) **Equipe do projeto:** nessa dimensão são considerados os aspectos relacionados às competências coletivas, por meio do trabalho em equipe, sua satisfação, moral elevada, valorização e crescimento profissional.
d) **Sucesso comercial:** correlação com o sucesso organizacional ao considerar os aspectos financeiros e contábeis com os objetivos e metas estratégicas da Unidade de Negócio.
e) **Preparação para o futuro:** é a dimensão mais elevada para o sucesso. A equipe da unidade financeira e contábil considera os pagamentos realizados como alicerce para o efetivo sucesso organizacional, contribuindo para um adequado ambiente de controle e governança corporativa.

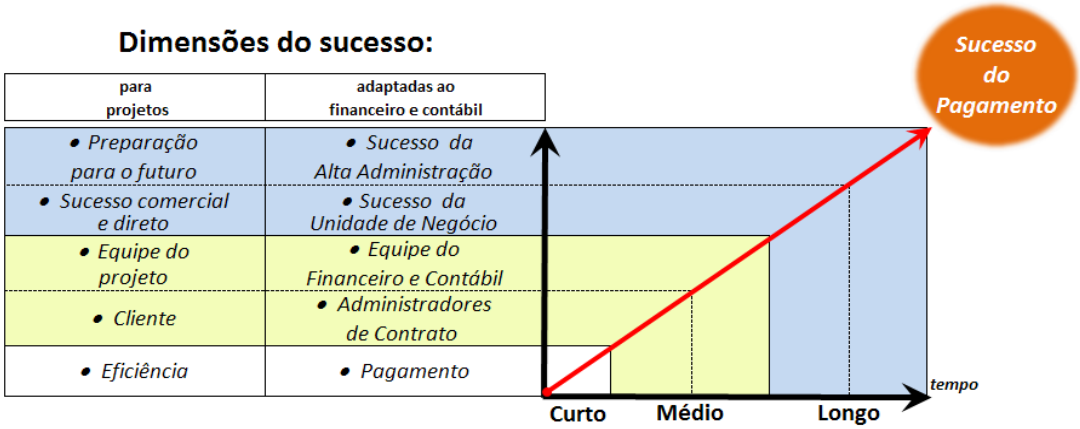

Figura 03: dimensões de sucesso dos pagamentos
Fonte: autor, baseado em Shenrar e Dvir (2010)

Assim, uma vez estabelecido e disseminado à equipe o papel da unidade financeira e contábil em um contexto mais amplo da organização, as necessidades de pagamentos recebidas são tratadas da seguinte forma:

1. Solicitações de pagamento eletrônicas (SPs) são encaminhadas à unidade financeira e contábil. Concomitantemente, o fornecedor encaminha para a unidade financeira a respectiva documentação fiscal da aquisição relacionada na SP;
2. Por meio de uma gestão integrada, a liderança e os colaboradores da unidade financeira contábil estabelecem como escopo da administração por projetos a efetivação da solicitação de pagamento. Em seguida são analisadas as demais atividades relacionadas às áreas de conhecimento estabelecidas pelo PMI (2008) para que as dimensões de sucesso organizacional possam ser alcançadas. As análises correspondentes são:

- Riscos: atender integralmente às legislações relacionadas ao pagamento solicitado.
- Qualidade: conciliar os requisitos legais, as necessidades da Unidade de Negócio da Diretoria Metropolitana e as necessidades das demais partes interessadas.
- Prazos: conciliar os requisitos legais, as necessidades da Unidade de Negócio da Diretoria Metropolitana e as necessidades das demais partes interessadas.
- Pessoas: abordagem proativa e comprometida com foco na solução de problemas.
- Aquisições: avaliar a necessidade de desenvolvimento de novas competências.
- Custos: a) considerar os custos de conformidade com a tributação e a operação financeira, que são as exigências, em especial psicológicas, decorrentes do cumprimento das determinações legais internas e externas, o cumprimento dos prazos, etc. (Bertolucci, 2001); b) custo de transação, que é o tempo despendido pela unidade financeira e contábil tendo em vista sanar falhas externas de controle, dificuldades de acesso à informação, fornecimento de cópias de documentos, falhas de arquivamento dos clientes e fiscalizações tributárias, entre outras negociações. (Coase, 1937).
- Comunicação: considerar um efetivo processo de comunicação interno e externo, transformando a unidade financeira e contábil em um elo entre os Administradores dos Contratos e a Alta Administração financeira da organização.

3. A solução para o pagamento é elaborada considerando todas as exigências estabelecidas;
4. O pagamento é realizado considerando todas as dimensões de sucesso (Figura 03).

Esquematicamente, a Figura 04 apresenta o fluxo e a relação entre as nove áreas de conhecimento do PMI (2008) e as abordagens adotadas pela unidade financeira e contábil com foco no sucesso dos pagamentos.

Modelo da Administração por Projetos da Unidade Financeira e Contábil

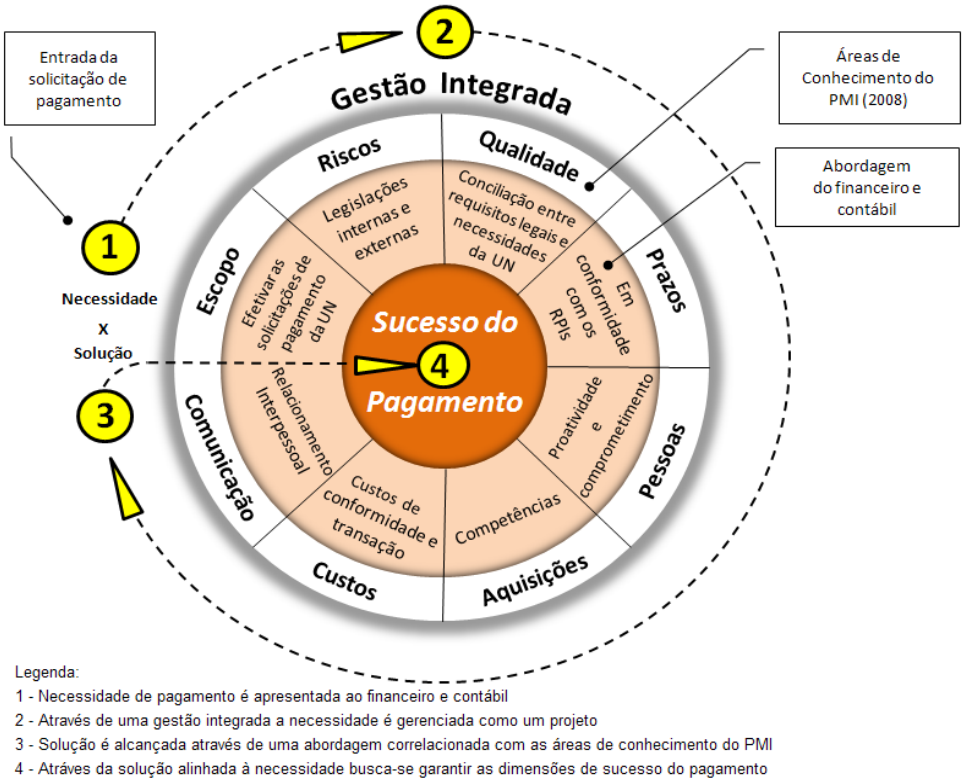

Figura 04: fluxo da gestão integrada para o sucesso dos pagamentos
Fonte: autor

METODOLOGIA DO RELATO TÉCNICO

O estudo de caso, de caráter exploratório, foi realizado em uma Unidade Financeira e Contábil da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp, localizada na capital, responsável pelo fornecimento de água tratada e afastamento de esgoto a 3,5 milhões de pessoas. O método do estudo de caso foi escolhido porque é adequado a áreas pouco estudadas. Segundo Yin (2003), os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Dessa maneira, com base na análise realizada e no método científico denominado pesquisa-ação, que, de acordo com Severino (2011), é o método de pesquisa social no qual há interação entre o pesquisador e os pesquisados envolvidos na solução de um problema, verificou-se que os problemas relacionados às percepções de sucesso dos pagamentos poderiam ser equalizados caso os pagamentos solicitados fossem tratados como projetos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Após a implementação da prática, a unidade financeira e contábil da Unidade de Negócio da Diretoria Metropolitana melhorou constantemente seus indicadores financeiros, conforme apresentado na Tabela 02. Ao fim do primeiro ano da implantação da administração por projetos, ocorrida em 2010, a unidade financeira e contábil reduziu em 49% o número de processos de pagamentos cancelados no processo de produção e em 32% a quantidade de solicitações de pagamentos devolvidas por incorreção, devido à melhoria da comunicação interna e externa. Ao fim daquele ano, a unidade financeira foi classificada como a melhor unidade financeira descentralizada da Diretoria Metropolitana e a terceira colocada no computo geral no *ranking* financeiro da autoridade funcional financeira da Sabesp.

A Tabela 02 apresenta os principais indicadores existentes, destacando-se a quantidade de processos de pagamentos cancelados, a quantidade de solicitações de pagamento devolvidas e a posição do departamento financeiro e contábil da Unidade de Negócio candidata no *ranking* financeiro da autoridade funcional financeira. Demais indicadores e resultados pertinentes são apresentados na Figura 06.

Em 2011, os resultados positivos foram ainda mais significativos, com apenas 0,01% dos processos de pagamento emitidos acima do prazo estabelecido, redução em 28% do número de processos de pagamento cancelados e 100% do número de documentos devolvidos.

Com isso, foi mantido o primeiro lugar no *ranking* financeiro da autoridade funcional financeira quando consideradas as unidades financeiras pertencentes à Diretoria Metropolitana e alcançado o segundo no mesmo *ranking* quando consideradas todas as unidades financeiras descentralizadas da Sabesp.

Finalmente, em decorrência dos constantes resultados positivos mensais, a unidade financeira e contábil da Unidade de Negócio da Diretoria Metropolitana alcançou, pela primeira vez ao fim de 2012, o primeiro lugar no *ranking* financeiro da autoridade funcional financeira, sendo a melhor unidade financeira e contábil entre as 22 áreas financeiras descentralizadas da Sabesp. Esse bom desempenho foi decorrente de um amplo trabalho da equipe da unidade, com foco no combate às perdas financeiras, na satisfação das partes interessadas, no adequado processo de comunicação e, principalmente, no desenvolvimento de uma cultura para a solução de problemas. A Figura 05 indicam a evolução do posicionamento da unidade financeira e contábil da Unidade de Negócio no *ranking* financeiro da autoridade funcional financeira entre os anos de 2007 e 2013.

Tabela 02: indicadores do processo de apoio financeiro e contábil

Resultados								
Indicadores		**Antes da nova prática**			**Após a nova prática**			
		2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013***
Processos emitidos	Produto	8.713	8.862	8.401	9.516	11.936	9.351	2.202
Processos emitidos no prazo	Driver	8.659	8.605	8.387	9.494	11.935	9.350	2.201
		99,4%	99,0%	99,0%	99,0%	99,9%	99,9%	99,9%
Processos cancelados	Driver	159	98	118	60	43	34	0
		1,8%	1,1%	1,4%	0,6%	0,4%	0,4%	0,0%
Solicitações devolvidas	Driver	232	206	57	39	2	—	—
Cronologia pagamento	Driver	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Protestos	Driver	0	0	0	0	0	0	0
Pagamentos no prazo	Outcome	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ranking Sabesp:	Dentre os financeiros da Diretoria	6º Lugar	5º Lugar	4º Lugar	1º Lugar	1º Lugar	1º Lugar	1º Lugar

	- M							
	Dentre todos os financeiros da Sabesp	10º Lugar	11º Lugar	8º Lugar	3º Lugar	2º Lugar	1º Lugar	1º Lugar

Fonte: *ranking* financeiro da autoridade funcional financeira em 31/12 (2007 a 2013) * até março

A Figura 05 indicam a evolução do posicionamento da unidade financeira e contábil da Unidade de Negócio no *ranking* financeiro da autoridade funcional financeira entre os anos de 2007 e 2013.

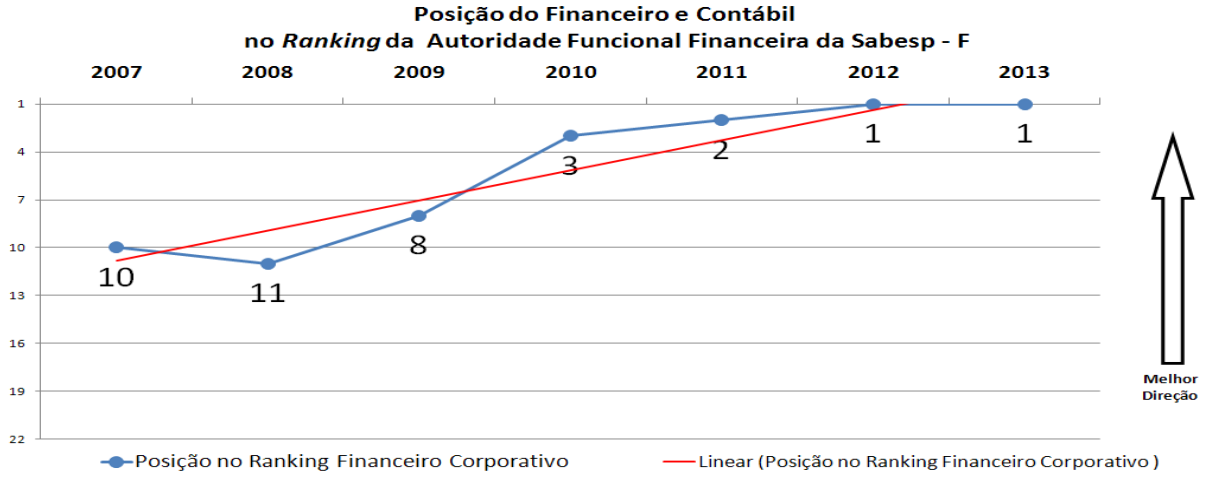

Figura 05: posição no *ranking* financeiro geral da Sabesp
Fonte: *ranking* financeiro da autoridade funcional financeira posição em 31/12 (2007 a 2013)

A Figura 06 apresenta a evolução de alguns indicadores que compõem o *ranking* financeiro da autoridade funcional financeira, a quantidade de documentos devolvidos, o número de não conformidades em auditorias internas e externas e o resultado das pesquisas de clima organizacional da área financeira e contábil. Verificou-se que, apesar da nova prática de gestão às solicitações de pagamento, eventuais *trade-offs* — expressão que indica conflitos de escolha — não refletiram negativamente nos indicadores financeiros e não financeiros da área. Destacam-se ainda: a satisfação dos fornecedores em relação aos pagamentos (85,18% - consolidado Sabesp), a inexistência de manifestações negativas internas e externas e o índice de favorabilidade da pesquisa de clima organizacional de 83% em 2013.

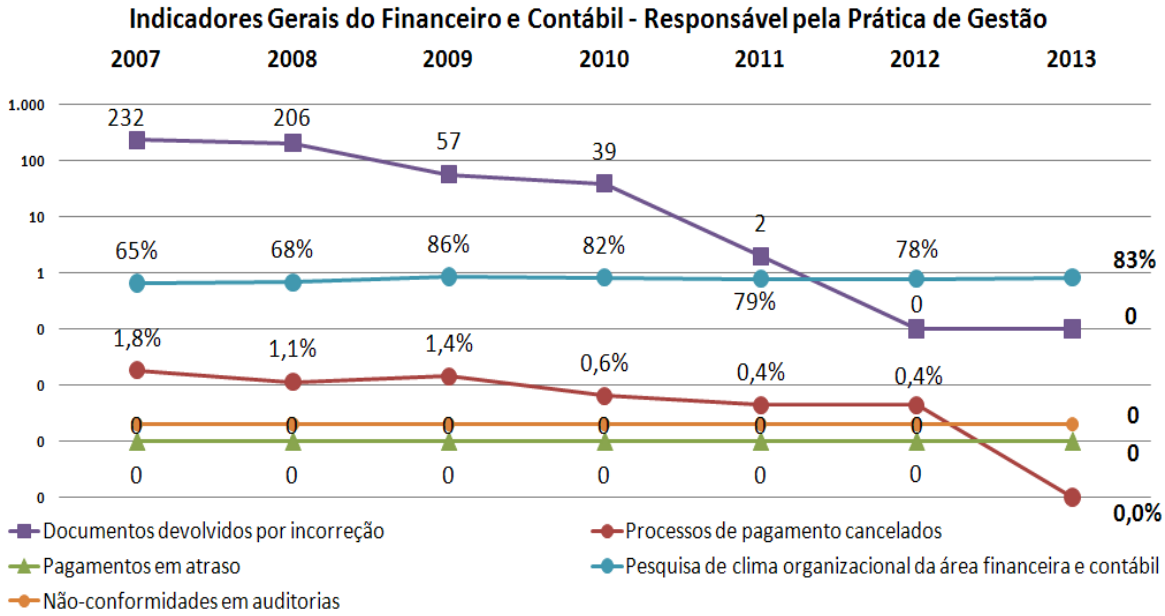

Figura 06: indicadores financeiros e não financeiros da unidade financeira e contábil
Fonte: *ranking* financeiro, pesquisas de clima organizacional, relatórios das auditorias (2007 a 2013)

Na prática, a implementação da administração por projetos e contribui com as atividades de programação financeira da Sabesp, com os pagamentos centralizados, com um adequado ambiente de controle e com a governança corporativa. Dessa forma, os pagamentos dos compromissos financeiros são efetuados nas datas precisas de seus vencimentos, evitando cobrança de juros, protestos e correção monetária, entre outras perdas financeiras.

A implementação da prática possibilitou os seguintes benefícios às partes interessadas:

- Maior segurança aos fornecedores
- Desenvolvimento da força de trabalho
- Valorização da imagem da empresa
- Maior credibilidade e legitimidade da Sabesp em seu campo organizacional
- Maior confiança aos acionistas
- Exemplo de administração pública (governo)
- Redução dos conflitos entre as áreas, focando esforços na solução de problemas

CONCLUSÕES

O estudo de caso buscou demonstrar como ocorreu a implementação da administração por projetos em uma unidade financeira e contábil descentralizada, específica para a realização dos pagamentos de uma Unidade de Negócio da Sabesp, identificando os impactos e os resultados da correlação dos recursos humanos e não humanos existentes com os preceitos basilares estabelecidos pelo PMI.

Nesse contexto, o trabalho identificou os aspectos fundamentais relacionados com as competências necessárias para a condução das rotinas como se fossem projetos, sua correlação com as nove áreas de conhecimento estabelecidas pelo PMI e as possíveis dimensões de sucesso relacionadas com os pagamentos realizados.

Foi verificado que, a efetivação da administração por projetos, à luz do referencial teórico e histórico das ações estabelecidas pela Sabesp, ocorreu de forma gradual e evolutiva. A Sabesp com o propósito de melhorar continuamente seus processos e pelo aprendizado organizacional advindo da certificação NBR ISO 9001 e dos modelos de excelência de gestão, encaminhou as questões inerentes à implantação da projetização da operação de forma a integrar a área operacional da organização com a administração financeira e contábil corporativa e local.

Nesse sentido, pode-se concluir que com a projetização da operação, foi possível melhorar a integração entre a administração e a operação, através de uma padronização baseada na gestão por projetos alinhada às práticas organizacionais existentes com viabilização de uma cultura com foco na solução de problemas, destacando-se cinco aspectos fundamentais: a) as competências individuais; b) as competências coletivas; c) as competências organizacionais; d) as dimensões de sucesso; e e) integração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Sistemas de gestão da qualidade* – Requisitos: NBR ISO 9001:2000. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Gestão da Qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos*. NBR ISO 10006:2003. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Sistemas de gestão da qualidade* – Requisitos: NBR ISO 9001:2008. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BERTOLUCCI, A. V. *Uma contribuição ao estudo da incidência dos custos de conformidade às leis e disposições tributárias: um panorama mundial e pesquisa dos custos das companhias de capital aberto no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2001.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. *Construindo competências em gerenciamento de projetos*: teoria e casos. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

COASE, R.H. **The nature of firme.Economics**. Vol. 4, No 16, PP 386-405, 1937.

COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Diretoria Metropolitana de Distribuição – M, Unidade de Negócio Oeste - MO. *Relatório Gerencial MO – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.* Acesso interno (intranet), 2012.

FORSBERG, K; MOOZ, H. e COTTEMAN, H. *Visualizing Project Management - Models and frameworks for mastering complex systems.* 3 ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

KERZNER, H. *Advanced Project Management*: Best Practices on Implementation. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 2004.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conjunto de conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. PMBOK Guide - edição 2008. Philadelphia, 2008.

_____. *PMBOK Guide: Project Management Body of Knowledge*. 4 ed. USA: Project Management Institute Inc., 2008.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SHENRAR, A.; DVIR, D. *Reinventando gerenciamento de projetos*: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. 1 ed. São Paulo: M. Books, 2010.

VALERIANO, D. L. *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*. São Paulo: Makron Books, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso*. Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.