

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Rafael Poliselli Abrão

**Gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial: proposta de um
arcabouço de práticas**

Uberlândia
2026

Rafael Poliselli Abrão

Gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial: proposta de um arcabouço de práticas

Trabalho de Conclusão de Curso no formato de artigo científico apresentado à Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Camila de Araujo

Uberlândia
2026

Gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial: proposta de um arcabouço de práticas

Discente: Rafael Poliselli Abrão

Orientadora: Profa. Dra. Camila de Araujo

Trabalho de curso defendido em 03/08/2026

Resumo

O gerenciamento de escopo é um dos fatores determinantes para o sucesso de projetos e, ao mesmo tempo, uma das áreas que mais geram dificuldades quando conduzida de forma inadequada. Esse cenário se agrava em projetos de consultoria empresarial, marcados por incerteza, entregas intangíveis e expansão informal do escopo ao longo da execução. Diante da escassez de estudos que tratem diretamente dessa interface, este trabalho tem como objetivo propor um arcabouço de práticas que auxilie o gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial. Para isso, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura na base Scopus, no período de 2021 a 2026, que resultou em doze artigos elegíveis, cujas práticas foram analisadas e organizadas segundo os seis processos de gerenciamento de escopo propostos pelo PMBOK 6ª edição. Como resultado, foi elaborado um arcabouço com dez práticas distribuídas entre esses processos, cada uma adaptada às características específicas do ambiente consultivo, como a intangibilidade dos entregáveis, a multiplicidade de partes interessadas e a assimetria técnica entre consultor e cliente. A análise confirmou a lacuna identificada: nenhum dos artigos elegíveis tratava especificamente do contexto de consultoria empresarial, o que reforça a contribuição do trabalho ao aproximar as práticas consagradas de gestão de projetos das particularidades desse tipo de projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de escopo; Projetos de consultoria; Consultoria empresarial; *Scope creep*; Gerenciamento de projetos.

Abstract

Scope management is one of the most decisive factors for project success and, at the same time, one of the areas that most often causes difficulties when handled inadequately, a scenario that becomes more critical in business consulting projects, which are marked by uncertainty, intangible deliverables and the informal expansion of scope throughout execution. Given the scarcity of studies directly addressing this interface, this work aims to propose a framework of practices to support scope management in business consulting projects. To this end, a systematic literature review was conducted in the Scopus database, restricted to the period from 2021 to 2026, resulting in twelve eligible articles whose practices were analyzed and organized

according to the six scope management processes proposed by the PMBOK 6th edition. As a result, a framework was developed with ten practices distributed across these processes, each adapted to the specific characteristics of the consulting environment, such as the intangibility of deliverables, the multiplicity of stakeholders and the technical asymmetry between consultant and client. The analysis confirmed the identified gap, since none of the eligible articles specifically addressed the business consulting context, which reinforces the contribution of this work in bringing established project management practices closer to the particularities of this type of project.

Keywords: Scope management; Consulting projects; Business consulting; *Scope creep*; Project management.

1. Introdução

Projetos de consultoria empresarial ocupam hoje um espaço relevante na profissionalização da gestão das organizações, atuando como agentes externos de mudança e de transferência de conhecimento. Diferentemente de projetos padronizados, o trabalho consultivo se desenvolve em um ambiente marcado por incerteza e por múltiplas interpretações possíveis para um mesmo problema, o que exige um esforço contínuo de diagnóstico, análise e alinhamento com o cliente. Nesse tipo de projeto, o resultado depende menos da simples execução técnica e mais da qualidade do relacionamento estabelecido e da gestão das expectativas das partes envolvidas.

Dentro da gestão de projetos, o gerenciamento de escopo é uma das áreas mais determinantes para o sucesso da iniciativa e, ao mesmo tempo, uma das que mais geram dificuldades quando conduzidas de forma inadequada (Project Management Institute, 2021). Escopos mal definidos, limites frouxos no início e ausência de controle sobre as mudanças estão entre as principais causas de atrasos, estouros de orçamento e insatisfação do cliente. Um dos fenômenos mais recorrentes é o *scope creep*, a expansão gradual e informal do escopo, que se acumula por meio de pequenas solicitações incorporadas ao projeto sem avaliação estruturada de impacto (Al-Rubaiei; Abdul Nifa; Musa, 2018).

Esses desafios se tornam ainda mais complexos no contexto de projetos de consultoria empresarial. Como o problema raramente chega ao consultor com contornos claros, e como o objeto entregue costuma ser intangível, como um diagnóstico, uma recomendação ou um processo de mudança, definir e controlar o escopo torna-se uma tarefa particularmente delicada. A vivência prática em uma consultoria de gestão reforça essa percepção: à medida que o cliente compreende melhor suas próprias necessidades ao longo do projeto, novas demandas surgem de maneira natural, e a falta de um processo formal para tratá-las abre espaço para desvios que

comprometem prazos, custos e a qualidade das entregas. Apesar disso, as práticas de gerenciamento de escopo mais difundidas na literatura foram desenvolvidas para projetos de natureza mais tangível e padronizada, sendo poucos os estudos que tratam diretamente da interface entre gerenciamento de escopo e projetos de consultoria empresarial.

Diante dessa lacuna, o presente trabalho tem como objetivo propor um arcabouço de práticas que auxilie o gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial. A proposta parte da síntese entre as evidências identificadas na literatura especializada em gestão de projetos e as características próprias do ambiente consultivo (Wulf, 2020).

2. Referencial teórico

2.1. Características e Dinâmica dos Projetos de Consultoria

Para compreender a dinâmica de um projeto de consultoria, é preciso olhar primeiro para a sua própria estrutura operacional, que é intrinsecamente marcada por ambientes de incerteza e equivocidade. Ao contrário de projetos padronizados, o trabalho consultivo exige um esforço contínuo e intenso de aquisição de dados, análise e interpretação de problemas que, muitas vezes, não chegam claramente definidos pela organização. Assim, o projeto se configura como um processo investigativo e adaptativo, onde o desafio não está apenas na execução técnica, mas na capacidade de lidar tanto com a falta de informações precisas, que configura incerteza, quanto a equivocidade, que surge da existência de múltiplas interpretações e caminhos possíveis para resolver uma mesma questão organizacional (Chang; Chiu, 2005).

Nesse cenário complexo, o sucesso e a própria viabilidade da consultoria dependem diretamente da qualidade do vínculo estabelecido entre a empresa e o profissional externo. Essa relação vai muito além de um contrato transacional de prestação de serviços: os consultores atuam na prática como agentes de mudança e transmissores de conhecimento, o que exige um alto nível de colaboração mútua. Para que essa parceria prospere, os estudos da área apontam que a confiança, a comunicação ativa e a troca contínua de *feedbacks* são determinantes fundamentais (Belkhodja; Karuranga; Morin, 2012). O bom resultado do projeto é, portanto, uma responsabilidade compartilhada que envolve três frentes interligadas: a competência técnica e metodológica do consultor (com objetivos definidos e procedimentos claros), a modalidade de trabalho adotada e, crucialmente, as características do próprio cliente, sendo indispensável a presença de uma liderança patrocinadora, o apoio real da alta administração e o engajamento genuíno das equipes internas (Jang; Lee, 1998).

Essa combinação entre complexidade analítica e dependência relacional traz implicações diretas para a forma como esses projetos devem ser conduzidos. Com base nos elementos apresentados, é possível inferir que gerenciar uma consultoria significa administrar simultaneamente a incerteza técnica do problema e as variáveis comportamentais da organização atreladas à comunicação e à gestão de expectativas. O gestor do projeto não pode se limitar a acompanhar cronogramas e entregas de relatórios; ele precisa estruturar um ambiente de colaboração contínua que garanta o alinhamento metodológico e o engajamento das partes interessadas. É justamente esse desafio de equilibrar o rigor técnico-analítico com a condução estratégica do relacionamento humano que molda as práticas de gerenciamento nesses projetos, aspecto que será aprofundado a seguir na subseção 2.2.

2.2. Gerenciamento de escopo

O gerenciamento de escopo é um dos pilares da gestão de projetos e uma das áreas que apresentam maiores desafios quando negligenciada (Project Management Institute, 2021). Antes da análise das falhas mais recorrentes, é necessário delimitar o próprio conceito de escopo de um projeto.

O Project Management Institute (PMI), por meio do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK®), diferencia dois tipos de escopo que coexistem em qualquer iniciativa. O primeiro é o escopo do produto, referente às características, funções e especificações do resultado final. O segundo é o escopo do projeto, que compreende todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para entregar esse produto conforme as especificações definidas (Project Management Institute, 2017). Ainda que a distinção pareça simples, a sua não observância tende a resultar em retrabalho, atrasos e divergências entre a equipe e o cliente.

Em termos práticos, gerenciar o escopo consiste em assegurar que o projeto cumpra o que foi acordado, sem excessos nem desvios em relação ao objetivo central (Project Management Institute, 2017). Esse trabalho abrange desde o planejamento inicial, no qual os limites e os entregáveis são estabelecidos, até o monitoramento contínuo durante a execução, responsável por avaliar e filtrar eventuais alterações.

Os dados sobre o desempenho de projetos evidenciam a relevância dessa etapa. Pesquisas recorrentes do PMI indicam que escopos mal definidos ou sem controle de mudanças apresentam taxas significativamente mais elevadas de atraso, estouro de orçamento e insatisfação dos clientes (Project Management Institute, 2021). Parte expressiva dos projetos

que fracassam ou entregam abaixo do esperado apresenta problemas justamente nesse ponto, seja pela definição frouxa de limites no início, pela ausência de controle sobre as alterações durante a execução ou pela divergência entre a expectativa do cliente e o entendimento da equipe.

Um dos fenômenos mais críticos nesse contexto é o denominado *scope creep*, que consiste na expansão gradual e não controlada do escopo. O fenômeno ocorre quando novas demandas, funcionalidades ou pequenos ajustes são incorporados ao projeto de maneira informal, sem uma avaliação estruturada de impacto (Project Management Institute, 2017; Al-Rubaiei; Abdul Nifa; Musa, 2018). Manifesta-se por meio de solicitações incrementais que, quando acumuladas, resultam em atrasos, custos superiores ao planejado e sobrecarga da equipe, que passa a entregar um volume de trabalho consideravelmente maior do que o originalmente acordado.

Para mitigar esse descontrole, o PMBOK, até sua 6ª edição (Project Management Institute, 2017), estrutura o gerenciamento de escopo em seis processos principais: planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), validar o escopo e controlar o escopo (Al-Rubaiei; Abdul Nifa; Musa, 2018). Cada processo cumpre um papel complementar: os iniciais definem o que será realizado e a respectiva documentação; a EAP desdobra o escopo em blocos menores e gerenciáveis; e os processos de validação e controle asseguram que a entrega corresponda ao planejado e que os desvios sejam corrigidos em tempo hábil.

O gerenciamento de escopo não ocorre de forma isolada no âmbito do projeto. Uma mudança não planejada raramente afeta apenas a lista de entregas, pois tende a repercutir sobre o cronograma, o orçamento, a alocação de recursos e a satisfação das partes interessadas. Por essa razão, o controle do escopo não deve ser compreendido como excesso de rigidez burocrática, mas como um mecanismo essencial para preservar a integridade do projeto e assegurar seus resultados (Project Management Institute, 2017).

A formalização de um processo de controle de mudanças é, portanto, indispensável. Toda solicitação de alteração deve ser documentada, avaliada quanto aos seus impactos e formalmente aprovada ou rejeitada por quem detém autoridade para decidir. Na ausência desse filtro, as mudanças continuam a ocorrer, porém sem controle, sem previsão de custos ou prazos e sem responsabilidade definida (Project Management Institute, 2017).

2.3. Problemas no gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial

As características inerentes aos projetos de consultoria, descritas na subseção 2.1, criam condições particularmente desafiadoras para a aplicação das práticas de gerenciamento de escopo apresentadas na subseção 2.2. A incerteza e a equivocidade que marcam o trabalho consultivo (Chang; Chiu, 2005) não são obstáculos que antecedem o projeto e desaparecem após sua abertura; ao contrário, acompanham toda a execução e incidem diretamente sobre a estabilidade do escopo.

O ponto de maior fragilidade começa na própria definição inicial. Em projetos de consultoria, o problema a ser resolvido raramente chega ao consultor com contornos claros e requisitos objetivos. O cliente frequentemente sabe o que quer, mas nem sempre sabe o que precisa, e cabe ao consultor identificar essa diferença e traduzi-la em um escopo executável (Wulf, 2020). Essa tarefa, quando mal executada, gera um desalinhamento de expectativas que se arrasta por toda a execução e costuma resultar em escopo mal delimitado, insatisfação do cliente e retrabalho intenso. A dificuldade é agravada pelo fato de que, diferentemente de projetos de engenharia ou desenvolvimento de produto, o escopo em consultoria tem caráter predominantemente intangível: o objeto entregue é um diagnóstico, uma recomendação ou um processo de mudança, elementos cuja completude é mais difícil de mensurar e validar objetivamente (Haslam; Fleming, 2018).

Outro fenômeno crítico e recorrente no contexto de consultoria é o *scope creep*. Além de todas as causas já descritas na subseção 2.2, o ambiente consultivo apresenta fatores agravantes específicos. À medida que o projeto avança e o cliente compreende melhor suas próprias necessidades, as solicitações tendem a se ampliar de forma natural e progressiva. Sem um processo robusto de controle de mudanças, essa dinâmica transforma pequenas inclusões em grandes desvios acumulados, comprometendo prazos, custos e a qualidade das entregas (Wulf, 2020). A formalização do escopo, que no PMBOK representa uma das primeiras etapas do gerenciamento (Project Management Institute, 2017), torna-se ainda mais crítica em projetos cujo objeto é essencialmente intangível e sujeito a reinterpretações ao longo da execução.

A gestão dos *stakeholders* adiciona mais uma camada de complexidade. Ao contrário de projetos internos, em que a linha de reporte é mais definida, o consultor responde simultaneamente a múltiplos *stakeholders* com interesses e expectativas distintas (Wulf, 2020). A não identificação de todos esses atores desde o início do projeto abre espaço para que demandas não mapeadas emergjam durante a execução e alimentem a expansão do escopo. Essa dificuldade conecta-se diretamente ao que Jang e Lee (1998) identificam como um dos fatores

centrais para o sucesso em projetos de consultoria: o engajamento genuíno da liderança do cliente e o alinhamento entre as expectativas das partes desde o início.

Haslam e Fleming (2018) observam que projetos de consultoria bem-sucedidos tendem a adotar um processo de definição de escopo em duas etapas: um acordo inicial abrangente, firmado antes da fase de diagnóstico, seguido de um documento complementar com entregas mais detalhadas, elaborado após a conclusão da análise. Essa abordagem reconhece que a compreensão completa do problema só emerge com o avanço do trabalho consultivo e que tentar definir tudo no início pode ser tão prejudicial quanto não definir nada. Trata-se de uma adaptação ao ambiente de incerteza estrutural da consultoria que ressoa diretamente com os processos de planejamento e coleta de requisitos preconizados pelo PMBOK (Project Management Institute, 2017).

O conjunto desses desafios evidencia que as práticas genéricas de gerenciamento de escopo, embora necessárias, precisam ser adaptadas ao contexto específico dos projetos de consultoria empresarial. A escassez de estudos que tratem diretamente da interface entre gerenciamento de escopo e projetos de consultoria reforça a pertinência do objetivo deste trabalho: propor um arcabouço de práticas que oriente o gerenciamento de escopo nesses projetos, com base nas evidências identificadas na literatura especializada em gestão de projetos.

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa tem natureza aplicada, pois busca gerar conhecimento útil para a resolução de um problema concreto (Gerhardt; Silveira, 2009). O problema que a motiva é a falta de um conjunto organizado de práticas para o gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial. A abordagem é qualitativa, dado que o trabalho se apoia na leitura, interpretação e síntese da literatura, sem tratamento estatístico dos dados. Quanto aos objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório, uma vez que o tema específico da interface entre gerenciamento de escopo e projetos de consultoria conta com produção científica ainda escassa.

Para atingir o objetivo proposto, a pesquisa foi conduzida em três etapas complementares.

A primeira foi uma revisão narrativa da literatura, realizada com o objetivo de construir a base teórica do trabalho. Foram consultados o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK®) em sua sexta edição (Project Management Institute, 2017) e artigos científicos sobre projetos de consultoria empresarial, gerenciamento de escopo e os principais

desafios associados a esse processo no contexto consultivo. O resultado dessa etapa está apresentado nas seções 2.1, 2.2 e 2.3.

A segunda etapa foi uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre práticas de gerenciamento de escopo em projetos. A base escolhida foi a Scopus, pela sua abrangência internacional e relevância na área de gestão. A busca foi restrita ao período de 2021 a 2026 e abrangeu artigos de periódicos, artigos de revisão e trabalhos de congresso.

Para a construção da string de busca, foi realizada uma consulta prévia à ferramenta Scopus AI, com o prompt "Best practices in scope management found in project management literature". Os nove resultados retornados permitiram identificar os termos mais recorrentes na área: "scope management", "project management", "scope", "project scope management", "project scope", "*scope creep*" e "change control". A partir desses termos, foi elaborada a seguinte expressão de busca:

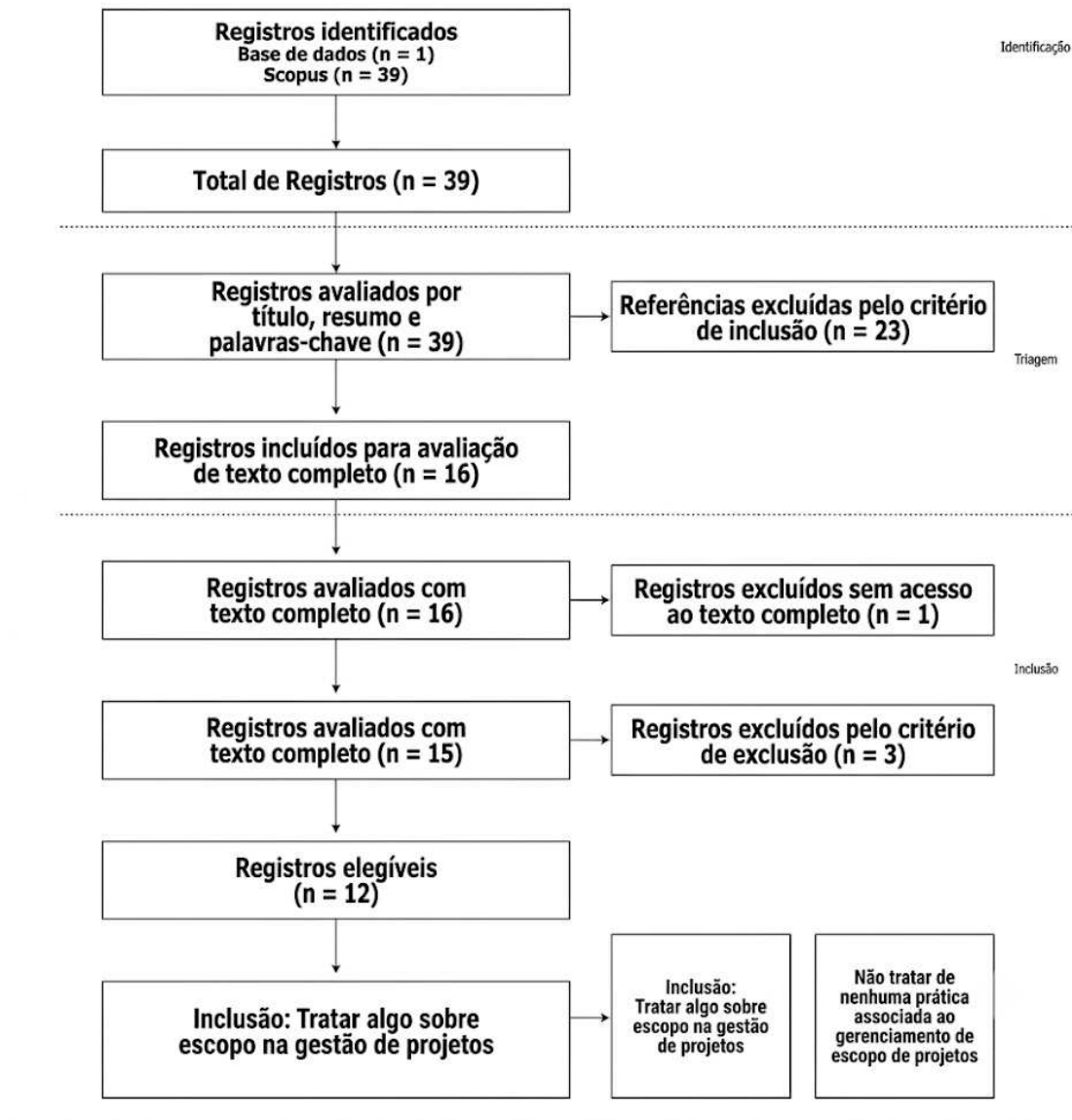
```
( ( ( DOCTYPE ( ar ) OR DOCTYPE ( re ) OR DOCTYPE ( cp )
AND ( TITLE-ABS-KEY ( scope* ) AND TITLE-ABS-KEY ( project*
) AND TITLE-ABS-KEY ( management ) AND TITLE-ABS-KEY (
"Change control" OR creep ) ) AND ( PUBYEAR > 2020 AND
PUBYEAR < 2027 ) ) ) )
```

A busca retornou 39 documentos, que passaram por uma triagem em duas etapas, conforme apresentado na Figura 1. Na primeira etapa, os documentos foram avaliados por título, resumo e palavras-chave. Foram incluídos os que tratavam de algum aspecto do escopo na gestão de projetos. Nessa primeira etapa, 16 documentos foram incluídos para leitura integral. Na segunda etapa, esses 16 documentos foram lidos na íntegra, e 4 foram excluídos, seja por ausência de acesso ao texto completo, seja por não apresentarem nenhuma prática de gerenciamento de escopo em projetos. Restaram, assim, 12 artigos elegíveis para análise.

A terceira etapa foi a elaboração do arcabouço de práticas. Para isso, as práticas identificadas nos artigos selecionados pela RSL foram organizadas e analisadas à luz dos seis processos de gerenciamento de escopo propostos pelo PMBOK 6ª edição (Project Management Institute, 2017): planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), validar o escopo e controlar o escopo. Esses processos serviram como eixo organizador do arcabouço, e cada prática identificada foi posicionada no processo ao qual mais se relaciona, considerando sua aplicabilidade no contexto dos projetos de consultoria empresarial. Optou-se pela 6ª edição do PMBOK por ser a versão mais amplamente discutida, adotada e referenciada na literatura acadêmica e profissional de gerenciamento de projetos. A 8ª edição, lançada em português em 14 de abril de 2026, é muito

recente para contar com produção científica consolidada que permita cotejamento com a literatura revisada, além disso, os processos de gerenciamento de escopo que ela apresenta são equivalentes aos da 6ª edição em essência, diferindo apenas em aspectos de nomenclatura e organização.

Figura 1 – Fluxograma da seleção de material



Fonte: autoria própria (2026)

4. Resultados da Revisão Sistemática da Literatura

Após a triagem dos 39 documentos identificados na busca, 16 artigos foram incluídos para avaliação em texto completo. Destes, 4 foram excluídos por ausência de acesso ao texto

completo ou por não apresentarem práticas relacionadas ao gerenciamento de escopo em projetos, totalizando 12 artigos elegíveis para análise. O apêndice A lista os artigos analisados.

A produção científica revisada concentra-se predominantemente nos setores de software e tecnologia da informação, construção civil e petróleo e gás, com alguns estudos de aplicação mais ampla a diferentes tipos de projeto. O período de publicação é de 2021 a 2026. Nenhum dos artigos trata especificamente do contexto de consultoria empresarial, o que pode reforçar a lacuna identificada na literatura e justifica o esforço de síntese e adaptação proposto neste trabalho. Os achados são apresentados a seguir, organizados pelos seis processos de gerenciamento de escopo do PMBOK 6ª edição (Project Management Institute, 2017), de modo a facilitar a construção do arcabouço proposto na seção 5.

4.1. Planejar o gerenciamento do escopo

A literatura reforça que o planejamento do gerenciamento de escopo precisa ser tratado como uma etapa estruturante do projeto. Aizaz et al. (2021), em estudo empírico com gestores de projetos ágeis de desenvolvimento global de software, identificaram que a ausência de um processo formal de revisão e aprovação de mudanças é um dos fatores mais frequentemente associados ao *scope creep*, e que padrões e políticas de gerenciamento de escopo precisam estar estabelecidos antes do início da execução. Ajmal et al. (2022), em pesquisa com 155 profissionais de grandes projetos de construção nos Emirados Árabes Unidos, apontam que um plano de comunicação estruturado e um processo formal de avaliação de riscos são componentes que precisam estar definidos já no planejamento, para reduzir a probabilidade de expansão indevida do escopo. Alkarbi et al. (2022), a partir de uma aplicação do Processo Analítico Hierárquico em empresas de petróleo e gás, concluem que a definição de uma estratégia detalhada de contratação é o fator isolado com maior peso relativo na prevenção do *scope creep*, o que sugere que quanto mais cedo o escopo é estruturado e formalizado, menores os riscos de expansão não controlada.

4.2. Coletar os requisitos

A coleta inadequada de requisitos é apontada como uma das principais origens do *scope creep*. Ajmal et al. (2022) identificam que a incompletude das especificações no início do projeto está diretamente associada a solicitações de mudança subsequentes que, quando não controladas, resultam em desvios de prazo e custo. Para os autores, o engajamento de todos os stakeholders relevantes durante a coleta de requisitos é indispensável, uma vez que a ausência

da perspectiva de qualquer parte envolvida cria lacunas que tendem a ser preenchidas informalmente durante a execução. Alkarbi et al. (2022) acrescentam que reuniões de esclarecimento e negociação com as partes, realizadas antes da formalização do escopo, são o segundo fator mais crítico para a prevenção do *scope creep*, e que todas as correspondências geradas nessas reuniões devem ser documentadas e incorporadas ao registro oficial do projeto. Wang e Chen (2024) observam que abordagens de aprendizado colaborativo em ambiente corporativo contribuem para melhorar a qualidade da coleta de requisitos e reduzir o *scope creep*, ao aprimorar a capacidade das equipes de identificar e gerenciar expectativas dos stakeholders. Kurkovsky (2022), em estudo sobre projetos com partes externas sem experiência técnica, reforça que protocolos formais de definição de escopo são particularmente importantes quando o cliente não domina o campo de atuação do projeto, situação recorrente em contextos de consultoria.

4.3. Definir o escopo

A definição incompleta ou ambígua do escopo é apontada de forma recorrente como a causa raiz mais comum do *scope creep*. Ajmal et al. (2022) demonstram empiricamente que a variação nas especificações de tarefas e a sobreposição entre atividades têm o maior coeficiente de impacto sobre o *scope creep* entre as variáveis testadas no modelo, com coeficiente de 0,94. Os autores concluem que os requisitos precisam ser precisos, verificáveis e compreensíveis para todos os envolvidos, e que qualquer imprecisão nessa etapa tende a se amplificar ao longo da execução. Alkarbi et al. (2022) destacam que a elaboração de um documento de escopo claro, com entregáveis, responsabilidades e condições bem descritos, é o fator mais relevante dentro da dimensão de qualidade contratual para a prevenção do *scope creep*.

4.4. Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A Estrutura Analítica do Projeto aparece na literatura como um instrumento de controle do escopo que, quando bem elaborado, reduz a ambiguidade sobre o que está e o que não está incluído no projeto. Ajmal et al. (2022) observam que a complexidade da EAP contribui para o *scope creep* quando as tarefas não estão claramente delimitadas ou quando há sobreposição entre elas. Alkarbi et al. (2022) recomendam, para projetos de grande porte, a decomposição do escopo em subprojetos com planos independentes, o que facilita o controle e a identificação precoce de desvios. Ogbuagu et al. (2025) apresentam uma solução baseada em rastreamento de escopo em tempo real, cujos resultados indicam que a visibilidade contínua das entregas e

do status de execução contribui para a detecção antecipada de expansões não planejadas do escopo.

4.5. Validar o escopo

A validação do escopo como etapa sistemática e recorrente ao longo do projeto, e não apenas ao final, é uma prática que emerge da literatura revisada. Jayalath e Somarathna (2021) propõem o uso de indicadores-chave de desempenho específicos para o gerenciamento de *scope creep* em projetos rodoviários, argumentando que a mensuração contínua é fundamental para a detecção precoce de desvios. Kilani et al. (2024) demonstram empiricamente, em pesquisa com organizações do setor financeiro da Jordânia, que a qualidade do gerenciamento de escopo tem impacto positivo e significativo tanto no desempenho dos projetos quanto no desempenho geral do negócio. Al mnaseer (2026), em estudo com 409 respondentes do setor de construção, demonstra que as melhores práticas de prevenção de *scope creep* exercem efeito mediador positivo sobre o sucesso dos projetos, atuando como filtro entre a ocorrência de mudanças e seus impactos nos resultados. Karunasinghe e De Silva (2026), em revisão sistemática sobre *scope creep* em ambientes ágeis, propõem métricas baseadas em risco para monitorar o *scope creep* de forma mais objetiva, argumentando que a ausência de métricas claras dificulta a validação e o controle do escopo em projetos com ciclos iterativos.

4.6. Controlar o escopo

O controle do escopo concentra o maior volume de achados da revisão, o que reflete tanto a criticidade quanto a dificuldade prática dessa etapa. O denominador comum entre os estudos é a necessidade de um processo formal de controle de mudanças: toda solicitação de alteração deve ser documentada, avaliada quanto a seus impactos em prazo, custo e qualidade, e formalmente aprovada antes de ser incorporada ao projeto. Aizaz et al. (2021) apontam que a aceitação de mudanças por membros da equipe sem aprovação gerencial é um dos fatores críticos de *scope creep*, o que evidencia a necessidade de protocolos claros sobre quem tem autoridade para aprovar alterações. Ezeldin e Omran (2023) desenvolveram um toolkit digital para gerenciamento de controle de mudanças em contratos de preço fixo, demonstrando que a formalização do processo de controle reduz o *scope creep* e os conflitos contratuais. Munassar et al. (2022) propõem o modelo WA-SCV (Weighted Average *Scope Creep* Variation) para avaliação quantitativa de mudanças de escopo em projetos de software. O modelo coleta avaliações ponderadas de stakeholders internos sobre cinco atributos de impacto: EAP, variação

de custo, variação de cronograma, competência e outros recursos. A média ponderada resultante é classificada em zonas de risco (aviso, tolerância, alto risco e falha), orientando a decisão de aprovar ou rejeitar a mudança antes de incorporá-la ao escopo. Ogbuagu et al. (2025) apresentam resultados que indicam que o rastreamento de escopo em tempo real reduz tanto a frequência quanto o impacto do *scope creep*.

5. Arcabouço de práticas

O Quadro 1 apresenta o arcabouço de práticas para o gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial, elaborado a partir da síntese entre as evidências identificadas nos doze artigos selecionados pela RSL e os seis processos de gerenciamento de escopo do PMBOK 6ª edição (Project Management Institute, 2017). O quadro está organizado por processo, e cada linha descreve uma prática recomendada, indica a fonte correspondente e propõe, na última coluna, a adaptação necessária ao contexto específico dos projetos de consultoria, considerando suas características descritas nas seções 2.1 e 2.3.

Quadro 1 – Arcabouço de práticas para o gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial

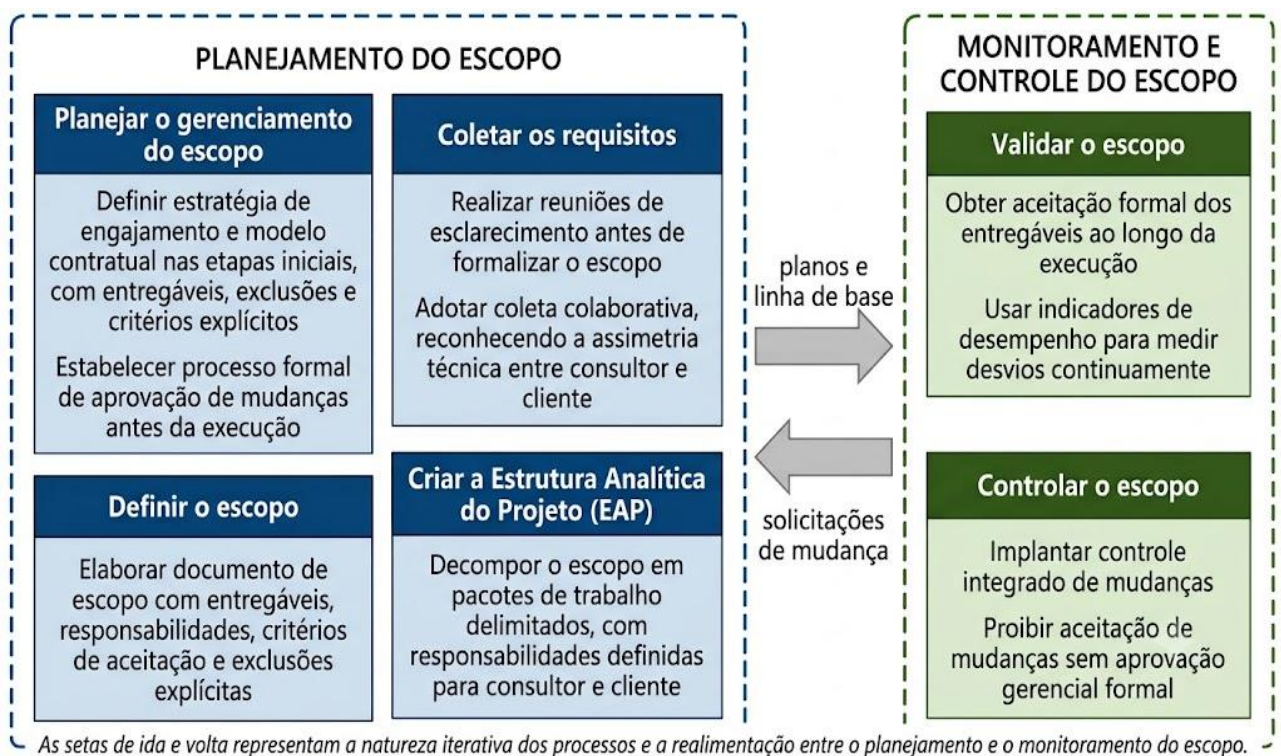
Processo do PMBOK®	Prática identificada	Fonte(s)	Como aplicar em consultoria
Planejar o gerenciamento do escopo	Definir a estratégia de engajamento e o modelo contratual nas etapas iniciais, com entregáveis, exclusões e critérios de avaliação explícitos.	ALKARBI et al. (2022)	Usar a própria proposta comercial como plano de escopo: nela, listar em seções separadas os entregáveis contratados e as exclusões (o que não será feito), e submetê-la à aprovação do cliente por escrito antes de iniciar o projeto.
	Estabelecer um processo formal de revisão e aprovação de mudanças antes do início da execução, com papéis e responsabilidades definidos.	AIZAZ et al. (2021); ALKARBI et al. (2022)	Deixar registrado na proposta ou no contrato, antes do projeto começar, as regras para futuras mudanças: em que situações uma alteração será aceita, por quais etapas de análise ela passará e quem precisará aprová-la. O objetivo aqui não é tratar mudanças, e sim definir previamente como elas serão tratadas.
Coletar os requisitos	Realizar reuniões de esclarecimento com as partes antes da formalização do escopo, documentando todas as correspondências geradas.	ALKARBI et al. (2022)	Realizar ao menos uma reunião de alinhamento antes de fechar o escopo, registrar em ata os entendimentos e as expectativas de cada parte, e enviar a ata para confirmação do cliente antes de formalizar o escopo.

	Adotar abordagens colaborativas de coleta de requisitos, reconhecendo a assimetria técnica entre consultor e cliente.	WANG; CHEN (2024); KURKOVSKY (2022)	Conduzir a coleta em linguagem não técnica, traduzindo termos de gestão para o vocabulário do cliente, e validar cada requisito com ele em etapas, confirmando o entendimento antes de avançar.
Definir o escopo	Elaborar um documento de escopo com entregáveis, responsabilidades, critérios de aceitação e exclusões explícitas, de forma precisa e verificável.	PMI (2017); AJMAL et al. (2022); ALKARBI et al. (2022)	Produzir um documento de escopo que liste, para cada entregável, os critérios de aceitação, o responsável e as exclusões explícitas, e obter o aceite formal do cliente nesse documento antes de iniciar a execução.
Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	Decompor o escopo em pacotes de trabalho claramente delimitados, sem sobreposição entre atividades, com responsabilidades definidas tanto para o consultor quanto para o cliente.	PMI (2017); AJMAL et al. (2022)	Detalhar na EAP os entregáveis intangíveis (diagnóstico, relatório, plano de ação) como pacotes de trabalho próprios, e registrar as contrapartidas do cliente (dados, acessos, disponibilidade de pessoas) como itens dos quais a entrega depende.
Validar o escopo	Obter aceitação formal dos entregáveis concluídos junto aos <i>stakeholders</i> ao longo da execução, não apenas ao final do projeto.	PMI (2017); ALMNASEER (2026)	Estabelecer pontos de aceite ao fim de cada etapa (por exemplo, diagnóstico, desenho da solução e implementação), com registro da aprovação do patrocinador antes de iniciar a etapa seguinte, em vez de validar apenas na entrega final.
	Utilizar indicadores-chave de desempenho específicos para o gerenciamento de <i>scope creep</i> , medindo continuamente desvios em relação ao escopo planejado.	JAYALATH; SOMARATHNA (2021); KILANI et al. (2024)	Acordar com o cliente, no início, um pequeno conjunto de indicadores de aderência ao escopo (por exemplo, número de mudanças solicitadas e aprovadas) e revisá-los em reuniões periódicas de acompanhamento.
Controlar o escopo	Implantar um processo formal de controle integrado de mudanças: toda solicitação deve ser documentada, avaliada quanto aos impactos em prazo, custo e qualidade, e aprovada por autoridade competente antes de ser incorporada ao projeto.	PMI (2017); AIZAZ et al. (2021); EZELDIN; OMRAN (2023)	Quando uma mudança for solicitada durante a execução, submetê-la ao fluxo já definido: registrar o pedido, avaliar seu impacto em prazo, custo e qualidade, e obter a aprovação de quem foi designado pelo cliente antes de incorporá-la ao trabalho.
	Proibir a aceitação de mudanças por membros da equipe sem aprovação gerencial formal, garantindo que todo pedido de alteração passe pelo processo estabelecido.	AIZAZ et al. (2021); MUNASSAR et al. (2022)	Orientar a equipe de consultoria a não acatar pedidos informais vindos de qualquer interlocutor do cliente, encaminhando toda solicitação ao fluxo formal de mudanças, de modo que nada seja incorporado sem registro.

Fonte: autoria própria (2026)

Para além da organização em quadro, a Figura 2 representa graficamente o arcabouço proposto, evidenciando a dinâmica entre os processos que a apresentação em lista não permite visualizar com clareza. As práticas foram agrupadas em dois blocos que correspondem aos grupos de processos do PMBOK: de um lado, o planejamento do escopo, que reúne os processos de planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo e criar a EAP; de outro, o monitoramento e controle do escopo, que abrange a validação e o controle.

Figura 2 – Representação do arcabouço de práticas para o gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial



Fonte: autoria própria (2026)

As setas de ida e volta entre os blocos reforçam que esses processos não ocorrem de forma estritamente linear, mas se realimentam ao longo do projeto. Em consultoria, essa característica é particularmente relevante, uma vez que a compreensão do problema pelo cliente evolui durante a execução e frequentemente exige que decisões de escopo já tomadas sejam revisadas. A ligação entre os dois blocos representa esse fluxo contínuo: o planejamento fornece a linha de base a partir da qual os desvios são monitorados, enquanto as solicitações de mudança identificadas no monitoramento retornam ao planejamento para avaliação formal antes de serem incorporadas ao projeto. Dessa forma, o arcabouço não deve ser interpretado como uma

sequência de etapas isoladas, mas como um sistema integrado em que a robustez do controle depende diretamente da qualidade do planejamento inicial.

Em síntese, o arcabouço reúne dez práticas que constituem a principal contribuição deste trabalho: duas voltadas a planejar o gerenciamento do escopo, duas à coleta de requisitos, uma à definição do escopo, uma à criação da EAP, duas à validação e duas ao controle do escopo. Mais do que reunir recomendações já consagradas na literatura de gestão de projetos, cada prática é acompanhada de uma leitura orientada ao ambiente consultivo, indicando como aplicá-la diante da intangibilidade dos entregáveis, da multiplicidade de partes interessadas e da assimetria técnica entre consultor e cliente.

6. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo propor um arcabouço de práticas para o gerenciamento de escopo em projetos de consultoria empresarial, elaborado a partir da síntese entre as evidências identificadas em uma Revisão Sistemática da Literatura e os processos de gerenciamento de escopo propostos pelo PMBOK 6ª edição (Project Management Institute, 2017).

O arcabouço resultante reúne dez práticas organizadas pelos seis processos do PMBOK: planejar, coletar requisitos, definir o escopo, criar a EAP, validar e controlar o escopo adaptadas ao contexto específico dos projetos de consultoria empresarial, considerando suas características centrais: a intangibilidade dos entregáveis, a multiplicidade de partes interessadas, a assimetria técnica entre consultor e cliente e a tendência de expansão informal do escopo ao longo da execução.

Os resultados da RSL reforçam a lacuna identificada na literatura: nenhum dos doze artigos elegíveis trata especificamente do contexto de consultoria empresarial. Isso reforça tanto a relevância do problema quanto a contribuição deste trabalho, que propõe uma ponte entre as práticas consagradas de gestão de projetos e as particularidades do ambiente consultivo.

Este trabalho apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos seus resultados. A primeira diz respeito à base de dados utilizada: a RSL foi conduzida exclusivamente na Scopus, o que pode ter excluído estudos relevantes indexados em outras bases, como Web of Science ou Google Scholar. A segunda limitação refere-se à edição do PMBOK adotada: embora a 6ª edição seja a mais amplamente discutida na literatura acadêmica, a 8ª edição, lançada em português em 14 de abril de 2026, pode apresentar atualizações que ampliem ou refinem as práticas aqui propostas. Estudos futuros podem suprir essas lacunas por

meio de buscas em múltiplas bases de dados, da incorporação da 8ª edição do PMBOK e da validação empírica do arcabouço junto a profissionais de consultoria empresarial.

Declaração sobre uso de IA

As ferramentas de IA utilizadas neste trabalho, com suas respectivas funcionalidades foram as seguintes:

- Claude (Anthropic), versão Opus 4.8: utilizada como apoio à redação e à revisão textual, sob supervisão e direção do autor. Auxiliou na verificação da adequação das citações às normas da ABNT, na padronização de termos em língua estrangeira em itálico, na revisão de clareza e coesão de trechos redigidos pelo autor e na elaboração de versões preliminares da introdução, do resumo e do abstract, todas revisadas e validadas pelo autor. Auxiliou, ainda, na geração da representação gráfica do arcabouço (Figura 2), a partir do conteúdo definido pelo autor.

A concepção do tema, a condução da revisão sistemática da literatura, a seleção e a análise dos artigos, a construção do arcabouço de práticas e todas as decisões metodológicas e interpretativas foram integralmente realizadas pelo autor.

Referências Bibliográficas

AIZAZ, F.; KHAN, S. U. R.; KHAN, J. A.; INAYAT-UR-REHMAN; AKHUNZADA, A. An empirical investigation of factors causing scope creep in agile global software development context: a conceptual model for project managers. **IEEE Access**, v. 9, p. 109166-109195, 2021. DOI: 10.1109/ACCESS.2021.3100779.

AJMAL, M. M.; KHAN, M.; GUNASEKARAN, A.; HELO, P. T. Managing project scope creep in construction industry. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 29, n. 7, p. 2786-2809, 2022. DOI: 10.1108/ECAM-07-2020-0568.

ALKARBI, A. M.; AJMAL, M. M.; SALAMEH, A. A. Critical factors to overcome project scope creep in the oil and gas industry: analytic hierarchy process approach. **International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology**, v. 13, n. 1, 2022. DOI: 10.4018/IJSSMET.298674.

AL MNASEER, R. The effects of scope creep on project success in construction project management: mediating role of best practices for preventing scope creep. **International Journal of Construction Management**, 2026. DOI: 10.1080/15623599.2026.2628232.

AL-RUBAIEI, Q. H. S.; ABDUL NIFA, F. A.; MUSA, S. Project scope management through multiple perspectives: a critical review of concepts. **AIP Conference Proceedings**, v. 2016, 020025, 2018.

BELKHODJA, O.; KARURANGA, É.; MORIN, G. Reflections on the client-consultant relationship: challenges and opportunities in a context of organisational change. **Journal of General Management**, v. 37, n. 3, p. 1-19, 2012.

CHANG, A. S.; CHIU, S. H. Nature of engineering consulting projects. **Journal of Management in Engineering**, v. 21, n. 4, p. 179-188, 2005.

EZELDIN, A.; OMRAN, A. A web-based change control management toolkit for lump-sum turnkey contractors: transformation to third generation. **Lecture Notes in Civil Engineering**, v. 239, p. 171-184, 2023. DOI: 10.1007/978-981-19-0503-2_15.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

HASLAM, S.; FLEMING, N. So what makes a successful consulting project? **Management Consulting Journal**, v. 1, n. 1, p. 1-6, 2018.

JANG, Y.; LEE, J. Factors influencing the success of management consulting projects. **International Journal of Project Management**, v. 16, n. 2, p. 67-72, 1998.

JAYALATH, C.; SOMARATHNA, K. K. G. P. Key performance indicators in upholding scope creep management in road projects. In: WORLD CONSTRUCTION SYMPOSIUM, 2021. **Proceedings...** [S.l.: s.n.], 2021. p. 381-391. DOI: 10.31705/WCS.2021.33.

KARUNASINGHE, A. D. A. L.; DE SILVA, D. I. A systematic review of scope creep's impact on agile test automation: toward a risk-based metric. **Lecture Notes in Networks and Systems**, v. 1856, p. 270-278, 2026. DOI: 10.1007/978-3-032-18913-4_26.

KILANI, Q.; HARAHSHEH, F.; NAJDAWI, S.; KHZOUZ, A.; AL-BADAINEH, G.; ABUALFALAYEH, G.; HANANDEH, A. Evaluating the impact of scope, time, cost, and quality management on project performance and business overall performance in Jordanian financial sector. **Journal of Project Management**, v. 9, n. 4, p. 301-310, 2024. DOI: 10.5267/j.jpmm.2024.9.003.

KURKOVSKY, S. Managing scope in service learning projects. In: ANNUAL CONFERENCE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY IN COMPUTER SCIENCE EDUCATION (ITicSE), 2022. **Proceedings...** [S.l.]: ACM, 2022. v. 2, p. 620. DOI: 10.1145/3502717.3532138.

MUNASSAR, N. M. A.; GUNJAN, V. K.; KUMAR, M. R. WA-SCV analysis for scope creep management in a software project requirements. **Lecture Notes in Electrical Engineering**, v. 828, p. 1251-1262, 2022. DOI: 10.1007/978-981-16-7985-8_130.

OGBUAGU, F. C.; ASGHAR, I.; AMJAD, S.; ULLAH, R. Optimizing software development projects: implementing a scope tracker application to mitigate scope creep. **Lecture Notes in Networks and Systems**, v. 1401, p. 308-320, 2025. DOI: 10.1007/978-3-031-91235-1_27.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Pulse of the Profession: Beyond Agility**. PMI, 2021. Disponível em: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf

WANG, W.-T.; CHEN, L.-J. Impacts of online-community-based collaborative learning on project scope appropriateness and stakeholder management. **Behaviour and Information Technology**, v. 43, n. 12, p. 2667-2688, 2024. DOI: 10.1080/0144929X.2023.2255296.

WULF, S. A. Successful project consulting. **IEEE Engineering Management Review**, v. 48, n. 2, p. 12-14, 2020.

APÊNDICE A – Lista de artigos analisados na revisão sistemática

Nº	Autores	Título	Fonte	Ano
1	AIZAZ et al.	An empirical investigation of factors causing scope creep in agile global software development context	IEEE Access	2021
2	AJMAL et al.	Managing project scope creep in construction industry	Engineering, Construction and Architectural Management	2022
3	ALKARBI et al.	Critical factors to overcome project scope creep in the oil and gas industry	International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology	2022
4	AL MNASEER	The effects of scope creep on project success in construction project management	International Journal of Construction Management	2026
5	EZELDIN; OMRAN	A web-based change control management toolkit for lump-sum turnkey contractors	Lecture Notes in Civil Engineering	2023
6	JAYALATH; SOMARATHNA	Key performance indicators in upholding scope creep management in road projects	World Construction Symposium	2021
7	KARUNASINGHE; DE SILVA	A systematic review of scope creep's impact on agile test automation	Lecture Notes in Networks and Systems	2026
8	KILANI et al.	Evaluating the impact of scope, time, cost, and quality management on project performance	Journal of Project Management	2024
9	KURKOVSKY	Managing scope in service learning projects	ITiCSE Proceedings	2022
10	MUNASSAR et al.	WA-SCV analysis for scope creep management in a software project requirements	Lecture Notes in Electrical Engineering	2022
11	OGBUAGU et al.	Optimizing software development projects: implementing a scope tracker application	Lecture Notes in Networks and Systems	2025
12	WANG; CHEN	Impacts of online-community-based collaborative learning on project scope appropriateness	Behaviour and Information Technology	2024