

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)

ESTÁGIO FINAL – ADM 01198

**DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
DE EMPREENDIMENTO IMOBILIÁRIO**

EDUARDO ZANATTA REIMANN

00122021

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ORIENTADOR: PROF. JOÃO LUIZ BECKER

PORTO ALEGRE, 10 DE NOVEMBRO DE 2008

RESUMO

O trabalho tem como objetivo geral descrever, analisar e propor melhorias ao processo de desenvolvimento e gestão de projeto de empreendimentos imobiliários em uma empresa atuante no mercado de incorporação e construção civil na região metropolitana da cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. Visa identificar as práticas existentes na organização em questão para analisá-las comparativamente com o proposto na literatura. Para tanto será revisada a bibliografia relacionada à gestão de projetos. Tem ainda o intuito de, em um ambiente de gestão da qualidade, estudar as melhores práticas e tendências com relação à gestão e desenvolvimento de projetos, extraindo-se daí diretrizes e modelos de referência a serem seguidos e/ou adaptados e as ações a serem tomadas para tanto.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Ilustração 1 – Gráfico do Ritmo de Expansão da Economia Mundial.....	06
Ilustração 2 – Gráfico do Crescimento do Produto Interno Bruto Nacional	07
Ilustração 3 – Gráfico da Evolução da Inflação Mundial.....	09
Ilustração 4 – Diagrama de Causa e Efeito das Disfunções Encontradas	42
Ilustração 5 – Gráfico de Situação Real de Falta de Planejamento de Projeto	47
Ilustração 6 – Novo Organograma da Empresa	54
Ilustração 7 – Plano de Ação – Estrutura Excessivamente Enxuta	56
Ilustração 8 – Programação de Produção	57
Ilustração 9 – Fluxograma para venda de Imóvel Novo	59
Ilustração 10 – Fluxograma para a Venda em Aquisição e Construção	60
Ilustração 11 – Proposta de Compra e Venda	61
Ilustração 12 – Plano de Ação – Precariedade do Planejamento do Projeto	63
Ilustração 13 – Estrutura Analítica de um Projeto.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
3. JUSTIFICATIVA.....	14
4. OBJETIVOS	15
1.1 Objetivo Geral.....	15
1.2 Objetivos Específicos.....	15
5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
5.1 Da Organização Orientada para Projetos	17
5.1.1 O Conceito de Projeto	17
5.1.2 A Organização por Projetos.....	20
5.1.3 A Estrutura Organizacional.....	21
5.1.4 Planejamento Estratégico.....	22
5.1.5 A Gestão de Portfólio de Projetos.....	23
5.2 Da Administração de Projetos.....	26
5.2.1 Identificação de Oportunidades/Necessidades para um Projeto	26
5.2.2 Avaliação de Viabilidade.....	28
5.2.3 Avaliação de Risco	29
5.2.4 O Ciclo de Vida do Projeto	31
5.2.5 Planejamento de um Projeto	32
6. METODOLOGIA.....	39
7. ESTUDO DE CASO.....	40

7.1	A Organização	40
7.2	As Situações Problemáticas	42
7.2.1	A Não-Existência de Planejamento de Longo Prazo	43
7.2.2	A Falta de Planejamento dos Projetos.....	44
7.2.3	A Falta de uma Análise Risco do Projeto.....	50
7.2.4	As Constantes Mudanças de Objetivos	50
7.2.5	A Falta de Pessoal e sua Inexperiência.....	51
7.3	Mudanças Propostas	52
7.3.1	Mudanças Propostas Implementadas.....	52
7.3.2	Mudanças Propostas por Implementar	66
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
9.	BIBLIOGRAFIA	72

1. INTRODUÇÃO

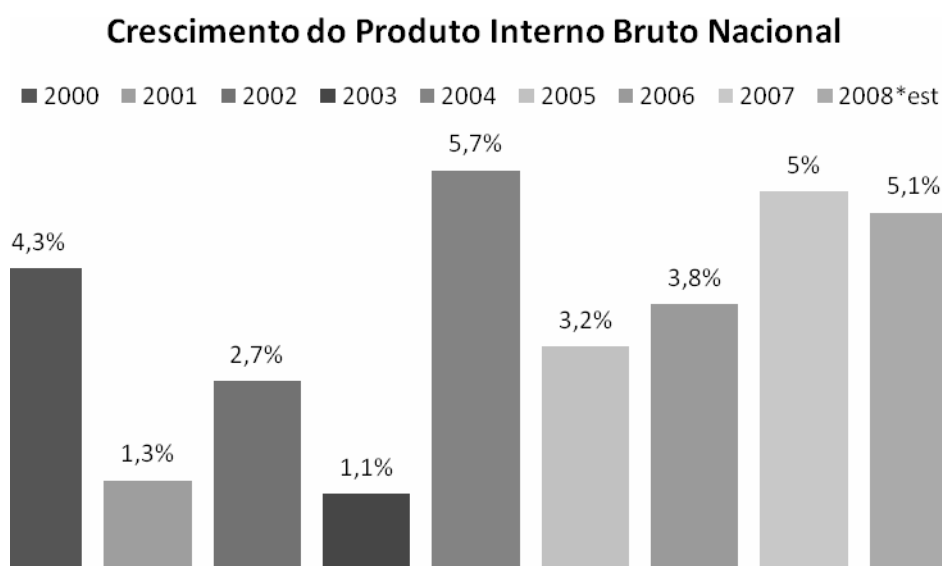
Ao analisarmos o panorama macroeconômico verificamos que a economia mundial vivia até então um período de expansão ímpar. Segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI) na sua publicação Panorama da Economia Mundial (PEM) datada do ano de 2007, a taxa anual média de crescimento mundial do período compreendido pelos anos 2003 à 2006 foi de 4,9%. No estudo a instituição diz se tratar do pico mais forte de expansão desde os anos 1970 à 1973, quando a taxa alcançou 5,4%. De acordo com a Carta de Conjuntura publicada pelo governo brasileiro em dezembro do ano de 2007 o próprio FMI mantinha suas previsões para o mesmo ano de um crescimento de 5,2% e o prognóstico para o ano de 2008 era de expansão na casa de 4,8% da economia mundial.



Fonte: FMI (WEO - Revisão de Julho/08)

Ilustração – 4

Ainda segundo a publicação do governo brasileiro a economia nacional não participou plenamente da expansão mundial. O dito relatório publica dados que mostram desempenho fraco nos anos 1990 e aceleração gradual do ritmo de expansão da economia brasileira durante os primeiros anos dos anos 2000. Os principais fatores responsáveis por tal desempenho seriam o aumento substancial da população ocupada e seu rendimento médio mais elevado que culminaram em aumento do consumo das famílias, disparando os investimentos que realimentam por sua vez o ciclo.



Fonte: Séries Estatísticas e Históricas - IBGE

Ilustração – 2

O extenso ciclo de crescimento acelerado que foi vivenciado no período teve como uma de suas conseqüências pressões de demanda que causaram a aceleração da inflação dos preços da maioria das *commodities* e insumos à nível global. O grande aumento no consumo destes materiais e produtos cujo preço, na grande maioria dos casos, oscila livremente no mercado internacional, por parte de enormes economias como a indiana e, principalmente, a chinesa causou uma disseminação do processo inflacionário pelos demais países.

Segundo reportagem publicada no site Planeta Sustentável, pertencente à Editora Abril, a produção chinesa destinada ao mercado internacional e ofertados a preços inferiores permitiu à economia mundial resistir por anos à fio ao aumento no preço de *commodities* como o petróleo, mas agora com a aceleração da inflação no gigante asiático esse fenômeno cessou. O texto vai mais além dizendo que nos anos recentes para cada um dólar de poder de compra perdido com a alta de preços relacionados ao petróleo e derivados, um dólar e meio retornou para os consumidores na forma de produtos chineses mais baratos e competitivos. De acordo com informações da mesma fonte as exportações chinesas para os Estados Unidos da América (EUA) vinham se tornando mais acessíveis em um ritmo de 1% ao mês até fevereiro de 2007, a tendência, então, reverteu e já em setembro do mesmo ano os produtos exportados encareciam a um ritmo de 1,6% ao mês e a inflação chinesa acelerava para 6,2% nos últimos doze meses transcorridos.

Segundo o Boletim Econômico do 1º Semestre de 2008 publicado pelo Sindicato das Indústrias de Construção Civil do Rio Grande do Sul (Sinduscon-RS) acontece ainda algo muito impressionante mas pouco divulgado na imprensa: a exportação de inflação por parte dos EUA. O relatório explica que segundo a teoria econômica a inflação seria um fenômeno monetário, ou seja, mais dinheiro em circulação causa, provavelmente, mais inflação. Sendo o dólar uma moeda amplamente utilizada no mercado internacional a redução da liquidez no mercado doméstico americano não se daria necessariamente por aumento dos juros, mas simplesmente aumentando as importações. Em contrapartida o dinheiro enviado ao exterior causa efeito inverso nos países que exportam aos EUA. O excesso de liquidez provocaria aceleração da inflação no resto do mundo.

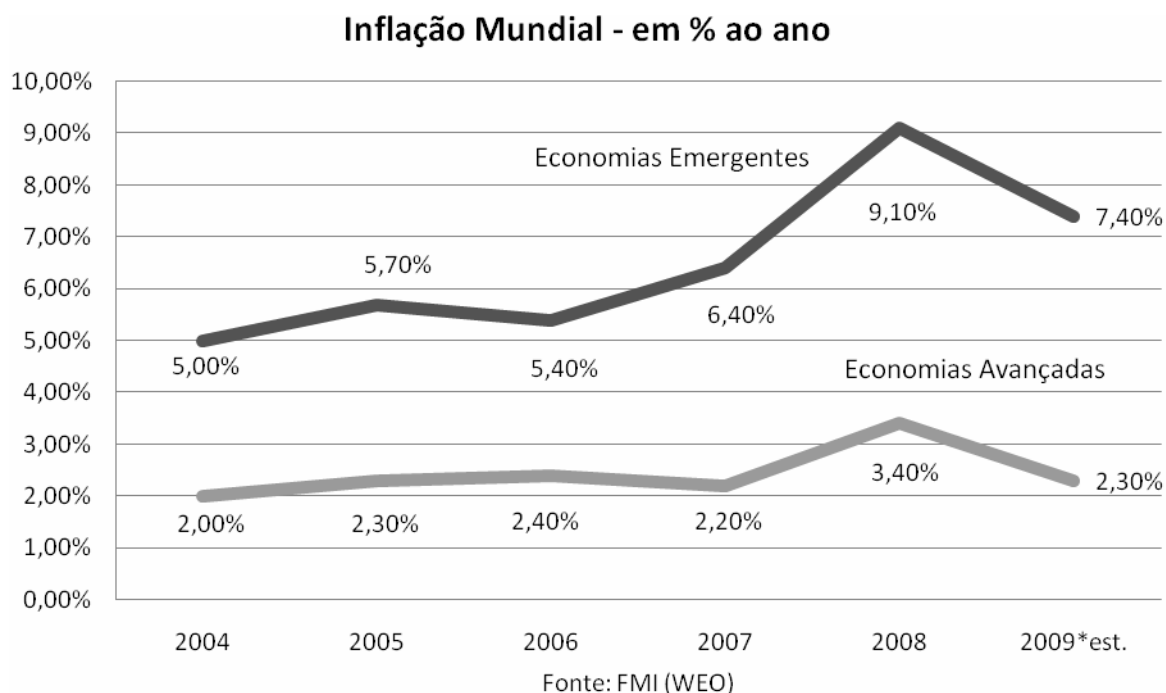


Ilustração – 3

No início do ano de 2008 o governo brasileiro se deparou com o reaparecimento do fantasma da inflação acelerada. O assunto, por longo tempo adormecido, ganhou novamente grande destaque na mídia nacional e ameaçou comprometer a confiança do consumidor brasileiro, o que comprometeria o anunciado ‘espetáculo do crescimento’. A política monetária foi ríspida e tomou medidas impopulares como aumento da taxa básica de juros com o claro objetivo de manter a inflação dentro da meta estabelecida para o ano de 2008, de 4,5% com margem de dois pontos percentuais para mais e para menos. Espera-se, portanto, que medidas monetárias como as tomadas recentemente sinalizem um arrefecimento da economia do país.

Mais recentemente, nos primeiros meses do segundo semestre do ano de 2008, temos visto que a bonança vivida pela economia mundial corre sérios riscos de acabar, devido às

turbulências decorrentes da crise das hipotecas no mercado imobiliário norte-americano e o contágio de grande parte do sistema financeiro em nível mundial. A situação aguda de falta de liquidez e alguns casos de insolvência de grandes grupos como o banco de investimento Lehman Brothers, a seguradora AIG, as agências de hipotecas e crédito imobiliário Fannie Mae e Freddie Mac aumentaram a insegurança do mercado financeiro como um todo, conseqüentemente os empréstimos interbancários minguaram e as concessões de crédito se tornaram imensamente mais criteriosas. Sendo o crédito um grande, se não o maior, motor da economia podemos, por conseguinte, esperar por uma redução do nível de atividade.

Nas palavras do Sinduscon-RS em seu Boletim Econômico do 1º Semestre de 2008: No Brasil os fatores como a continuidade do crescimento e a conquista do grau de investimento, o recrudescimento da inflação e suas conseqüências econômicas, como o aperto da política monetária, foram os destaques do panorama do primeiro semestre de 2008. A produção industrial brasileira cresceu 6,2% no primeiro semestre do ano e 6,7% no acumulado dos últimos 12 meses, de acordo com a Pesquisa Mensal divulgada pelo IBGE. Esse resultado evidencia a consolidação da demanda interna como determinante do dinamismo do produto, em contrapartida da queda da demanda externa, decorrente da crise externa originada no mercado imobiliário americano. Esse desempenho foi favorecido pelas condições do mercado de crédito e pelos níveis de confiança do empresariado e do consumidor, que estimularam os níveis de consumo das famílias e as decisões de investimento. Adicionalmente, a recente classificação do Brasil como grau de investimento por duas das principais agências de classificação de risco (Fitch Ratings e Standard & Poor's) trouxe otimismo em relação ao futuro da atividade econômica brasileira. Isso porque o grau de investimento pode funcionar como uma espécie de 'certificado de garantia' para que

grandes fundos de investimento e de pensão possam investir no país, já que muitos possuem um impedimento legal para alocar recursos em economias que não possuam o grau de investimento. A conquista do grau de investimento poderá trazer benefícios ao setor da construção civil no médio e longo prazo, pois como os fundos de investimento não estão interessados em investir somente no mercado de capitais, mas também no setor produtivo, a entrada maciça de investimentos externos pode trazer maior dinamismo à economia brasileira. Nesse cenário, o maior benefício para o setor deve vir da própria condição econômica favorável aliada as facilidades de crédito e financiamento, tanto que os setores da economia que alcançaram os maiores crescimentos foram os dependentes da demanda interna, como o comércio varejista e a construção civil, em contraste com aqueles mais dependentes do mercado externo.

Fica ainda mais claro que o setor de incorporação imobiliária e construção civil tem sentido fortemente os efeitos da aceleração do crescimento econômico no país nos últimos anos quando analisamos os dados do Índice de Atividade da Construção Civil Gaúcha (IAC-RS). O índice, na primeira metade do ano de 2008, registrou expansão do setor de 7,51% tendo como base o mesmo período do ano anterior e no acumulado dos últimos doze meses fechados em junho de 2008, segundo o Sinduscon-RS uma base mais consistente para fins de sinalização de uma tendência, registrou incremento de 5,38%.

As taxas de expansão da indústria são recordes e o número de novos entrantes neste mercado também. A demanda reprimida e o déficit de moradias somadas ao crédito imobiliário farto e mais barato que outrora dão combustível a esta expansão. As possibilidades de ganhos financeiros parecem grandes e virtualmente livres de risco. Mas será mesmo? Seria este mercado tolerante com empresas não possuidoras de uma gestão eficiente e profissional?

Acredito que não. Somente a adoção de práticas modernas e profissionais de gestão possibilitará a estas organizações a obtenção da rentabilidade, crescimento e perenidade almejados.

O mercado extremamente favorável que experimentamos atualmente não durará para sempre e as empresas deverão se preparar e profissionalizar para que possam sobreviver à competição acirrada e as oscilações do muito cíclico mercado em que estão inseridas.

Para responder ao crescimento da concorrência, o setor da construção civil e da incorporação imobiliária contemporâneos cada vez mais se confrontam com as necessidades de ampliar a produtividade, reduzir custos e, sobretudo, melhorar o atendimento aos clientes e a qualidade dos produtos, ao mesmo tempo em que reduz os impactos ambientais dos produtos e processos.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Verifica-se no mercado de construção e incorporação de empreendimentos imobiliários, por parte de grande parcela das empresas do setor, uma má utilização das ferramentas de gestão de projetos. Fato que acarreta conseqüências sérias em termos de rentabilidade e eficiência.

O setor no Brasil ainda aparece freqüentemente rotulado como "atrasado" quando comparado a outros setores industriais devido à sua baixa produtividade global, em função, principalmente, de seu baixo nível de profissionalização, industrialização, elevado desperdício de materiais e reduzida qualificação de sua mão-de-obra, o que resulta também na baixa qualidade do seu produto final e em uma menor rentabilidade sobre o capital investido. Conseqüentemente, todos os participantes deste mercado saem prejudicados. O mercado como um todo é tomado por ineficiente e oferece margem para grandes ganhos de produtividade. Fica claro que as empresas que adotarem melhores práticas e ferramentas de gestão ganharão vantagens competitivas significativas e por tabela maiores participações de mercado.

A questão principal a ser abordada por esse trabalho será: como as modernas práticas administrativas como a gestão de projetos podem contribuir para a melhoria do desenvolvimento e gestão de empreendimentos imobiliários?

3. JUSTIFICATIVA

Com este trabalho objetiva-se obter o conhecimento necessário para o desenvolvimento de uma nova rotina para o desenvolvimento e a gestão de projetos dentro da empresa onde ele será desenvolvido. Ele mapeará todas as atividades-chave para o sucesso do projeto, desde a identificação da oportunidade, o desenvolvimento de uma solução, sua execução, sua conclusão e avaliação, oferecendo aos gestores mais informação para a tomada das decisões relativas aos projetos. A padronização e documentação dos projetos possibilitarão a criação de um arquivo de conhecimento onde se aprenderá com os erros e acertos em empreendimentos passados. Espera-se que a adoção das práticas de gestão de projetos, principalmente, e da profissionalização da gestão da empresa incrementarão os retornos financeiros, diminuirão os riscos e possibilitarão a perenidade da mesma.

4. OBJETIVOS

Este capítulo apresentará e detalhará as questões propostas por este trabalho e possíveis respostas que poderão ser encontradas a partir do mesmo. Resumem o que o projeto espera atingir.

1.1 Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo geral descrever, analisar e propor melhorias ao processo de desenvolvimento e gestão de projeto de empreendimentos imobiliários em uma empresa atuante no mercado de incorporação e construção civil na região metropolitana da cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. Visa identificar as práticas existentes na organização em questão para analisá-las comparativamente com o proposto na literatura. Tem ainda o intuito de, em um ambiente de gestão da qualidade, estudar as melhores práticas e tendências com relação à gestão e desenvolvimento de projetos, extraindo-se daí diretrizes e modelos de referência a serem seguidos e/ou adaptados e as ações a serem tomadas para tanto.

1.2 Objetivos Específicos

Na empresa pesquisada, busca-se mais especificamente identificar, analisar e propor alterações para:

- As estruturas organizacionais, práticas gerenciais e formas de relacionamento entre as áreas ligadas ao processo de desenvolvimento de projetos;

- As principais etapas em que se subdivide o processo de desenvolvimento de projeto e a evolução das principais atividades relacionadas, desde as etapas anteriores à aquisição de terrenos para o desenvolvimento de empreendimentos imobiliários;
- As principais relações entre o desenvolvimento dos projetos e os processos de incorporação imobiliária e lançamento comercial de um dado empreendimento;
- Como está sendo desenvolvida a função gerencial de desenvolvimento e coordenação de projetos;
- Como esta empresa está sistematizando e documentando as informações e características dos projetos, produtos e de seu conhecimento, e como essas informações e diretrizes são transmitidas e utilizadas como dados de entrada durante o processo de projeto de seus empreendimentos;
- Os principais procedimentos e instrumentos de controle da qualidade e retroalimentação ao longo de todo o desenvolvimento dos projetos.

5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo trará os fundamentos teóricos existentes que guiarão a busca de respostas às perguntas propostas. Esta revisão objetiva contribuir para a melhor compreensão do problema e situação expostos nos capítulos acima.

5.1 Da Organização Orientada para Projetos

Nas palavras de THIRY-CHERQUES (2002): A administração por projetos, sob diferentes títulos e denominações, é adotada hoje por um número crescente de organizações. As modalidades vão desde as estruturas de força-tarefa até as mais modernas estruturas de redes neurais, passando pelas estruturas matriciais e outras formas de organização em rede. Independente do tipo de estrutura por projetos adotada, o conceito é o mesmo: a unidade, do núcleo ou a denominação que possa receber é um projeto. Isto é, deve gerar um produto/serviço determinado e tem um ciclo de vida pré-determinado desde a sua origem à sua extinção, seja pelo fracasso em gerar o produto esperado que constitui a sua razão de ser, seja por ter alcançado este objetivo.

5.1.1 O Conceito de Projeto

Dentre os primeiros passos para a boa compreensão de uma organização orientada por projetos passa-se necessariamente pelo bom entendimento do que consiste um projeto. Existe grande número de definições que definem mais amplamente ou de forma mais concisa o significado do termo, mas na realidade os conceitos pouco se diferem.

Segundo GIDO; CLEMENS (2007) um projeto é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos. Os autores recém citados vão mais adiante em sua definição de projeto adicionando principalmente os seguintes atributos:

- Um projeto tem um objetivo bem definido: um resultado ou produto esperado.
- Um projeto é conduzido por diversas tarefas independentes e não-repetitivas que precisam ser cumpridas em determinada seqüência a fim de que atinja-se o objetivo definido.
- Um projeto utiliza diversos recursos para que sejam realizadas suas tarefas. Estes podem incluir diferentes pessoas, organizações, equipamentos, materiais e instalações.
- Um projeto apresenta um esquema de tempo bem definido, ou uma vida finita. Ele tem uma data de início e uma data na qual seu objetivo deve ser atingido.
- Um projeto tem um cliente. Este é a entidade que fornecerá os recursos para o projeto e se beneficiará do seu resultado.

Já para o PMI, Project Management Institute, um projeto pode ser definido em termos de suas características que os distinguem das operações por serem empreendimentos que

requerem “empenhos temporários empreendidos para criar produtos ou serviços únicos” (PMBok,2000). Assim, percebem-se dois conceitos intrínsecos desta definição: um referente à temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo e um fim bem determinado e outro que se refere à singularidade, ou seja, que o produto ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente.

Uma definição muito mais breve para o mesmo conceito é oferecida por KERZNER (2002) “Um projeto é um empreendimento com objetivo identificável que consome recursos e opera sobre pressões de prazos, custos e qualidade.”.

Um projeto pode ser resumidamente definido como um conjunto de atividades, tarefas, ações que devem ser realizadas de forma coordenada por uma organização transitória, que pode estar dentro de uma maior, onde são alocados os recursos necessários para em certo prazo, alcançar certas necessidades em termos de custos e qualidade.

Os projetos atualmente apresentam-se nas mais variadas formas, tamanhos e durações. Podem ser baratos, com necessidades mínimas de recursos e duração de apenas alguns dias, ou por podem ser empreendimentos ambiciosos de médio ou longo prazo, de grande complexidade técnica e grandes necessidades financeiras e de materiais. O objeto deste trabalho sendo uma empresa do setor de incorporação imobiliária envolve-se com projetos do segundo tipo acima exposto. Estes têm duração entre dois e dez anos, consomem recursos bastante consideráveis e são relativamente complexos envolvendo centenas de atividades.

Para que um projeto seja considerado bem sucedido devem ser contemplados os seguintes aspectos:

- O tempo proposto para a realização do projeto deve ficar dentro do acordado no momento da contratação do projeto pelo cliente.
- O custo deve respeitar o orçamento do projeto, nunca o ultrapassando e se possível ficando abaixo do orçado.
- O projeto deve respeitar o que foi estipulado quando foram definidos os requisitos, escopo, do mesmo.

5.1.2 A Organização por Projetos

Quando analisamos o funcionamento das empresas do setor de incorporação imobiliária e construção civil verificamos que estas têm características muito peculiares, diferentes de outras indústrias. Essas empresas não fabricam produtos padronizados. Elas trabalham com projetos únicos e com um ciclo definido, um prazo para acabar. Pode haver vários destes projetos em desenvolvimento, em andamento ou em fase de conclusão ao mesmo tempo. Cada um é tratado como uma empresa dentro da empresa.

Segundo PMBOK 2000 (2002), a gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto. O gerenciamento de projetos ocorre através das seguintes etapas: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A equipe de projeto gerencia o trabalho do projeto, o que tipicamente envolve:

- Demandas concorrentes: escopo, tempo, risco e qualidade;

- Partes envolvidas com diferentes necessidades e expectativas;

- Identificação de requerimentos.

5.1.3 A Estrutura Organizacional

A definição da estrutura organizacional deve ser feita respeitando-se a estratégia de negócios da organização. A escolha de uma determinada estrutura envolve inevitavelmente que se opte por certas vantagens em detrimento de outras. O aspecto mais importante é que a organização focará nos aspectos mais relevantes de suas atividades oferecendo melhores condições para que sejam alcançados os objetivos determinados em seu planejamento estratégico.

Araújo (2007) define a estrutura de uma organização como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a mais alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para que sejam atingidos dos objetivos organizacionais.

Condensando os conceitos colocados por vários autores e simplificando podemos colocar a estrutura organizacional como a formalização e prática de uma departamentalização das atribuições dos colaboradores da organização. O aspecto formal é explicitado em manuais e organogramas que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos diversos departamentos e seções.

Os objetivos organizacionais e a forma como se planeja atingi-los constituem o mais importante fator para o desenho da estrutura administrativa. Esta é moldada de maneira a tornar-se um meio facilitador para a obtenção dos objetivos almejados.

As características do setor em que este estudo será executado, a incorporação e construção civil, compelem as empresas a fugirem da estrutura organizacional linear e orientarem-se por projetos ou empreendimentos. Estes são tratados como pequenas empresas autônomas e de duração limitada. Existem equipes dedicadas exclusivamente ao seu projeto. Não obstante geralmente existe o compartilhamento de algumas estruturas organizacionais, como por exemplo, áreas jurídicas, administrativas, de marketing e contábil. A organização por projetos deve atentar para a duplicidade por vezes excessivas de cargos, departamentos e funções. É necessário um planejamento minucioso e preciso que garanta a utilização máxima dos recursos disponíveis e o sucesso dos projetos.

5.1.4 Planejamento Estratégico

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e a boa compreensão desde conceito é o primeiro passo para o êxito dos esforços de uma organização. Um bom e conciso conceito é oferecido por Hax e Majluf (1988): estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determinam e revelam a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programas de ações e prioridades de investimento e esforços.

Dando seguimento, o planejamento estratégico diz respeito então ao futuro da empresa. Ele é o pensamento como um conjunto de processos integrados e coerentes dos objetivos organizacionais, dos meios e das formas de atingi-los.

Segundo Philip Kotler (1975), um dos defensores da utilização do planejamento estratégico, é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

A maioria das decisões empresariais é tomada dentro de um contexto conturbado e de informações imprecisas. Na maioria das vezes, tais decisões requerem um julgamento carregado de subjetividade e podem impactar significativamente as estratégias e resultados de uma empresa. O grande sucesso que as metodologias de planejamento estratégico têm alcançado no meio empresarial está justamente ligado a redução deste grau de incerteza.

A utilização da técnica de planejamento estratégico nas empresas carrega consigo a promessa de maior racionalidade nas decisões empresariais, mediante um adequado conhecimento dos fatores internos e externos, ambientais, que têm influência relevante no seu funcionamento e para a sua sobrevivência. Conhecendo tais fatores, os empresários e administradores poderiam reagir adequadamente a eles. Idealmente, o planejamento estratégico bem executado permitiria às organizações uma permanente capacidade de previsão e antecipação o que representaria ganhos estratégicos importantes.

5.1.5 A Gestão de Portfólio de Projetos

A Gestão de Portfólio de Projetos é um conceito relativamente recente, porém bastante lógico e perfeitamente adaptado ao ambiente de múltiplos projetos como o do setor em questão. Consiste, em um primeiro momento, do afinilamento e canalização de todas as oportunidades de projetos que são percebidos pela empresa para um processo de seleção, análise de prioridade, análise de viabilidade e rentabilidade. Objetiva a criação de uma carteira única de trabalho, mais alinhada às estratégias da empresa, mais transparente a todos

os colaboradores e principalmente aos tomadores de decisão. Facilita a seleção dos melhores projetos direcionando o volume de recursos disponíveis. Seleção, priorização de projetos e sua gestão eficaz passaram a ser os novos objetivos estratégicos da empresa.

Portfólio, de acordo com Pereira (2002), é definido como uma seleção de investimentos realizados (programas) por uma instituição com objetivo de diluir o risco total do investimento.

Segundo Souza (2003), a gestão de portfólio seria o acompanhamento sistemático de um conjunto de projetos, de atividades ou de áreas de negócio, visando à adequação entre risco e retorno, estabilidade e crescimento, atratividade e reverses em geral, utilizando de modo ótimo os recursos disponíveis.

No caso do setor de incorporação imobiliária e construção civil a gestão de portfólio de projetos parece ser a prática mais adequada a empresas de todos os portes exceção feita as muito pequenas. Como explicitado em capítulos anteriores as estratégias elaboradas devem ser convertidas em programas ou projetos alinhados com os objetivos organizacionais. Para então gerir de forma eficiente e eficaz o seu portfólio são identificados os seguintes grupos e passos:

- Identificação de Oportunidades

- Analisar estrategicamente e conjuntamente o possível projeto.

- Verificar se o possível projeto é congruente com a estratégia organizacional, se ele cumpre os requisitos deste último.
- Avaliar as necessidades do possível projeto em termos de recursos, investimentos e capacidades necessárias.
- Hierarquizar os possíveis projetos baseando-se em quais oferecem as melhores condições: menor investimento, maior retorno financeiro, menor risco...
- Tomada de decisão. Escolha dos possíveis projetos.
- Realização de estudos de viabilidade e ante-projetos.
- Implantação do projeto.
- Gerência dos projetos em andamento. Avaliações, controles, adaptações.
- Término de um projeto quando terminado seu ciclo de vida.

Vemos então que a gestão de portfólio de projetos gerencia tanto oportunidades de projetos quando projetos em andamento. No final verifica-se que todos os métodos ou técnicas de gestão de portfólio possuem aspectos em comum como o balanceamento de resultados dos projetos levando-se em consideração aspectos temporais, custos e retornos

econômico-financeiros e riscos, bem como a adequação estratégica, e o exame uniforme que estabelece um conjunto de indicadores de performance.

5.2 Da Administração de Projetos

Segundo GIDO; CLEMENS (2007): em resumo, o processo de administração de projetos significa *planejar o trabalho e depois executar o plano*. Uma comissão técnica pode levar horas preparando planos estratégicos para uma partida; o time então executa os planos para tentar chegar ao objetivo: vencer. De maneira semelhante, gestão de projeto envolve primeiro um processo de *estabelecer um plano* e depois *implementar esse plano* para atingir o objetivo do projeto.

Objetivando o sucesso de um projeto, inicialmente a gerência do mesmo deve se concentrar no estabelecimento de um plano que contém uma esquematização mostrando, em nível crescente de detalhes, como seu escopo será concluído dentro do prazo e de acordo com o orçamento. Passado esse esforço de planejamento, entra-se na fase de implantação, gestão e controle do projeto. Posteriormente terminado o projeto, entra-se na derradeira etapa de avaliação, revisão e aprendizado para futuros empreendidas.

5.2.1 Identificação de Oportunidades/Necessidades para um Projeto

A identificação de uma necessidade de um mercado, um problema em um produto, uma possibilidade de melhoria de um serviço são oportunidades para o desenvolvimento de projetos. É a fase inicial do ciclo de vida do projeto. Os motivos que levam à iniciação de um projeto são os mais variados. Os mais comuns são respostas por parte das empresas à demanda dos mercados onde atuam, à estratégias organizacionais e econômicas, ao

atendimento de clientes e públicos e entrada em novos nichos de mercado, à atualização tecnológica e a regularização a uma nova legislação ou padrão. Segundo Thiry-Cherques (2002) as empresas modelam novos projetos para dar respostas estratégicas a desafios e para tanto a resposta formulada deve ser apropriada ao que provocou a necessidade de sua configuração. O mesmo autor ainda divide em quatro grandes grupos as questões que devem ser respondidas para a elaboração de um projeto. Seguem abaixo os três principais desses grupos:

- O primeiro grupo de questões diz respeito as razões motivadoras para a formulação de um projeto. Por exemplo: novas oportunidades de mercado, novos públicos, respostas a concorrentes, novas tecnologias, maximização de rendimentos, retrações expansões de mercado...
- O segundo grupo reúne questões sobre os atores interessados, *stakeholders*, do projeto a ser formulado. Como: clientes, concorrentes, colaboradores, matriz, fornecedores...
- É o grupo que reúne questões sobre o contexto e o ambiente em que o projeto está inserido. Exemplos são: ambiente legal, ambiente político, cenários econômicos...

De acordo com Gido; Clemens (2007) é comum haver situações em que uma empresa identifica várias necessidades, mas dispõe de recursos e pessoal limitados disponíveis para a realização de projetos para atender todas as necessidades identificadas. Nesses casos, a

empresa deve passar por um processo de decisão, a fim de selecionar as necessidades que, se forem atendidas, resultarão no maior benefício global.

5.2.2 Avaliação de Viabilidade

A análise de um projeto é um processo por vezes demorado e complexo, mas absolutamente fundamental para o sucesso do processo e a diminuição dos riscos empresariais. É um processo que envolve diversas etapas, destas as principais estão listadas e brevemente explanadas abaixo:

- **Análise de Viabilidade Comercial:** envolve análise de questões referentes ao mercado, à concorrência, aos clientes, aos fornecedores de matéria-prima e a sua disponibilidade. Destina-se a estudar a quantidade e o preço dos produtos/serviços que clientes estariam dispostos à pagar e consumir. Termos utilizados são estudo de demanda e mercado. A demanda potencial é quantificada e os fatores que a influenciam são analisados. Preços e clientes potenciais são identificados. É delimitada a área geográfica a ser atendida pelo projeto.
- **Análise de Viabilidade Técnica:** trata das capacidades da organização de cumprir com o estabelecido no escopo do projeto. Exemplos são a disponibilidade de pessoal e insumos, a existência de maquinário adequado, a capacidade de engenharia e científica adequada. O processo logístico envolvido no projeto é analisado desde a aquisição de insumos produtivos até a distribuição/entrega do produto final.

- **Análise de Viabilidade Jurídico-Ambiental:** O ponto principal para a viabilidade jurídico-ambiental hoje no país diz respeito ao licenciamento ambiental. O tratamento de efluentes e resíduos sólidos é de grande importância para a viabilidade das indústrias. Nesta análise também entram questões como garantias contratuais, registros, patentes e licenças.
- **Análise de Viabilidade Econômico-Financeira:** Talvez a parte mais importante da análise. De nada adianta o projeto ser realizável juridicamente, tecnicamente e ambientalmente se não oferecer algum retorno compatível ao seu executante. Envolve tipicamente definição do montante a ser investido, a proporção entre capital próprio e recursos de terceiros, as fontes de financiamento. Determina o custos máximos aceitáveis, os preços a serem praticados e o retorno sobre investimento necessário para a viabilidade do negócio. Trabalha também com riscos de crédito, financiamento, pagamento e sensibilidades econômico-financeiras a fatores externos.

5.2.3 Avaliação de Risco

A avaliação de potenciais riscos de um projeto pode mostrar, ainda cedo o suficiente, aos tomadores de decisão se realmente vale a pena dar prosseguimento a tal empreitada. A identificação destes riscos determina quais são eles, qual a possibilidade de que afetem desfavoravelmente o desempenho do produto ou o resultado de um projeto e quais as consequências que acarretarão se vierem realmente a ocorrer.

A primeira maneira de identificar riscos potenciais de um projeto é a utilização de históricos e retrospectos de projetos e participantes. Estes podem ser uma ótima fonte de

dados para a informação de como evitar problemas e minimizar riscos para que não voltem a ocorrer.

A maneira mais comum de identificação de riscos segundo Gido; Clemens (2007) é a técnica de *brainstorming* onde todos os envolvidos com o projeto debitam todas as idéias que lhe vêm à mente sobre os possíveis riscos que envolvem o projeto para em seguida aprimorar estas idéias e desenvolver planos para evitar os riscos ou minimizá-los ao máximo. Para cada risco identificado relaciona-se uma consequência em potencial. Estas podem incluir desde atrasos no cronograma, despesas adicionais substanciais até o não-cumprimento de requisitos técnicos e a não-satisfação das expectativas ou necessidades do cliente ou mercado.

Existem técnicas bem desenvolvidas e procedimentos para a boa gerência de riscos durante todo o ciclo de vida do projeto. Estas são especialmente desenvolvidas em indústrias onde os investimentos são de grande monta em termos de tempo ou recursos, bem como nos projetos onde há significativa complexidade técnica.

Tomando como referência o modelo proposto por Maylor (2003) dividimos a gestão de riscos do projeto em 3 grandes campos. Primeiro a identificação dos riscos que por sua vez pode ser decomposta em outros grandes grupos, como por exemplo, os sintomas de risco da qual a velocidade de vendas faz parte para o setor em que este estudo é realizado. Ainda dentro do campo da identificação de riscos temos ainda as fontes externas e as análises de qualidade. Já no campo da quantificação dos riscos o autor propõem a divisão em três grupos: a probabilidade de ocorrência, os efeitos possíveis, e a possibilidade de ocultação dos riscos. Um exemplo deste último para o setor estudado pode ser as possíveis ações trabalhistas que uma organização pode vir a enfrentar. O terceiro grande campo proposto é o controle e

resposta aos riscos onde estes uma vez que identificados e quantificados são geridos sofrem procedimentos que visam diminuir suas probabilidades de ocorrência e efeitos decorrentes. São elaborados também planos de resposta no caso de sua ocorrência.

5.2.4 O Ciclo de Vida do Projeto

Como já mencionado anteriormente, um dos conceitos de projeto é seu caráter temporário, portanto as atividades inerentes ocorrem dentro de um espaço finito de tempo ao qual foi dado este nome. A idéia de ciclo de vida para projetos é de que como qualquer produto, serviço ou organização ele passa por um ciclo que envolve a concepção, implantação, crescimento, maturidade, declínio e extinção.

De acordo com Gido; Clemens (2007) o ciclo de vida do projeto divide-se fundamentalmente em quatro grandes fases. A primeira fase envolve a identificação de uma necessidade, problema ou oportunidade como explanado no capítulo 4.2.1.. A segunda fase é o desenvolvimento de uma solução a ser proposta para a necessidade ou problema. Esta fase resulta na avaliação de soluções, planos, cronogramas e orçamentos possíveis e finalmente na elaboração de uma proposta e sua análise de viabilidade. A terceira fase é a implementação da solução proposta. Essa fase começa depois que o cliente ou tomador de decisão escolhe qual proposta melhor atende a necessidade. Envolve o detalhamento e aprofundamento do projeto apresentado e a implementação do mesmo para se atingir o objetivo. A quarta e última fase do ciclo de vida dos projetos segundo os autores seria a fase de conclusão. Nesta etapa tudo é concluído, a conclusão de aceitação e recebimento por parte dos clientes, as parcelas recebidas e as faturas pagas. A maior importância desta fase é a avaliação do desempenho do projeto para que se possa aprender o que poderia ser melhorado se outro projeto semelhante

for conduzido no futuro. O autor completa dizendo que é de fundamental importância a obtenção de *feedback* do cliente para determinar seu nível de satisfação e se o projeto atendeu às suas expectativas. Do mesmo modo devem-se obter as opiniões e recomendações da equipe de projeto para um melhor desempenho futuro.

5.2.5 Planejamento de um Projeto

Um projeto pode começar das mais diversas maneiras. Desde uma inspiração súbita de um indivíduo, extremamente inventiva e inovadora até a simples e rotineira resposta a certa necessidade manifestada por um cliente. Não importando a origem do projeto este capítulo irá tratar das etapas a serem seguidas para o bom andamento e o sucesso dos projetos.

5.2.5.1 Definição do Objetivo do Projeto

Para Gido; Clemens (2007) a definição do objetivo do projeto é a primeira etapa no processo de planejamento. Objetivo deve ser claramente definido e acordado entre o cliente e a organização ou fornecedor que vai conduzir o projeto. Ele deve ser claro, atingível, específico e mensurável. O cumprimento do objetivo do projeto deve ser facilmente reconhecível tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor. O objetivo é o alvo, ou seja, o produto final que a equipe de projeto deve fornecer.

Os autores vão mais longe dizendo: “É ideal que o objetivo do projeto seja claro e conciso desde o início. Contudo, às vezes este precisa ser modificado à medida que o projeto caminha. O gestor de projetos e o cliente devem chegar a um acordo sobre as mudanças em relação ao objetivo inicial do projeto. Quaisquer mudanças podem afetar o escopo do trabalho, a data de conclusão e o custo final.”

5.2.5.2 Escopo e Estrutura Analítica do Projeto

O escopo do projeto são as fronteiras que definem aonde ele começa e aonde termina. Define que processos estão incluídos, quais são os requisitos e especificações que o produto deve respeitar. A gerência do escopo do projeto assegura que todo o trabalho necessário e somente o trabalho necessário será feito. Determina-se o escopo para eliminar surpresas e elucidar dúvidas e questões, além de garantir que o resultado do projeto satisfará a necessidade que se busca atender. Ele elimina a confusão sobre o que faz parte do projeto e o que não. Um erro comum é a definição do escopo de maneira generalista e pouco específica.

Definidos os objetivos do projeto e posteriormente o seu escopo é chegada a hora de determinar quais e como devem ser conduzidas as atividades para que sejam atingidos os objetivos definidos de maneira ótima. Para tanto estrutura analítica de projeto divide o mesmo em partes menores e mais gerenciáveis. O nível de divisão e detalhamento depende do tamanho do projeto que é gerenciado. O objetivo destas subdivisões é facilitar a organização e o monitoramento do trabalho.

Os autores Gido; Clemens (2007) conceituam a estrutura analítica do projeto como: “O desmembramento de um projeto em porções ou itens gerenciáveis, garantindo que todos os elementos de trabalho necessários à conclusão do escopo de trabalho do projeto sejam identificados. Trata-se de uma árvore hierárquica de itens finais que serão atingidos ou produzidos pela equipe durante a execução do projeto. Atingir ou produzir todos esses itens constitui a conclusão do escopo do projeto.”

5.2.5.3 Gerenciamento e Controle do Projeto

O gerenciamento e o controle de um projeto podem ser considerados, sob alguns aspectos, o oposto dos processos de identificação de oportunidades, escolhas de projetos e seu planejamento. Eles têm por objetivo ajustar o que é realizado durante a execução para que os resultados sejam os mais próximos possíveis dos planejados.

O processo de controle do projeto envolve coletas regulares de informações e medidas sobre o progresso, o andamento da execução do mesmo. É chave para esse processo de monitoramento do desempenho, a identificação das características especialmente importantes para o êxito da empreitada. É importante estabelecer padrões e medidas para cada tarefa e sub-tarefa, se possível, desde a sua listagem no processo de estrutura analítica de projeto. É o monitoramento e a mensuração destas características centrais do projeto que guiará o processo de controle na sua tomada de decisões para a adequação e o realinhamento às metas anteriormente estabelecidas.

De acordo com Gido; Clemens (2007): o segredo para um controle de projeto eficaz é medir o progresso realizado e compará-lo ao progresso planejado de forma regular e oportuna, tomando uma ação corretiva imediata se necessário. É ingênuo esperar que um problema desapareça sem uma intervenção corretiva. Quanto antes um problema for identificado e corrigido, melhor será. Baseando-se no progresso real é possível prever um cronograma e um orçamento para a conclusão do projeto. Se esses parâmetros estão ultrapassando os limites do objetivo proposto, devem-se imediatamente implementar ações corretivas.

O processo de controle de um projeto pode ser especialmente complicado pelo fato de normalmente envolver contato humano direto e, especialmente, por ter um caráter de cobrança e corretivo interpretado muitas vezes de forma muito negativa pelas partes envolvidas, ou seja, é uma atividade delicada que pode se tornar um vetor de conflito na organização. Na opinião de MANTEL, MEREDITH, SHAFER, SUTTON (2001), controlar, nesse caso, significa interceder em uma atividade que uma pessoa ou um grupo estava fazendo e *corrigindo* ela, o que significa, então, que alguém estava incorrendo em um erro e prejudicando o andamento e o resultado do trabalho. Mesmo não sendo fácil criticar amigos e colegas é isto o que acontece seguidamente na atividade de controle do projeto.

Com base novamente em Gido; Clemens (2007): o gerenciamento do projeto consiste em garantir os recursos apropriados para a realização do trabalho. Primeiro, o gestor de projetos deve decidir as tarefas que devem ser executadas pela equipe interna e as tarefas que devem ser feitas por terceiros ou consultores. Para as tarefas que serão executadas internamente, o gestor deve ter o compromisso por parte das pessoas específicas que trabalharão no projeto. Para as tarefas que serão executadas por terceiro, ele claramente não só define os serviços e o escopo do trabalho como também negocia um contrato com cada empresa terceirizada. O gestor de projetos ainda atribui responsabilidades e delega autoridade a terceiros ou a pessoas específicas para as mais diversas tarefas, subentendendo-se que eles serão responsáveis pela execução dentro do cronograma e do orçamento acordados. Para os projetos grandes que envolvem muitas pessoas, o gestor pode designar líderes de grupo específicos de tarefas. Por fim, e mais importante, a tarefa de organização e gerenciamento do projeto implica a criação de um ambiente em que as pessoas estejam altamente motivadas

para trabalharem juntas como uma equipe e que tenham plenas condições de atingir os resultados estabelecidos, uma tarefa que demanda altas capacidades de liderança.

5.2.5.4 Revisão e Avaliação do Projeto

Pode-se dividir este capítulo em duas fases distintas: durante a implementação do projeto e depois de concluído o mesmo. Quando o processo de revisão e avaliação do projeto ocorre durante a primeira das fases mencionadas ele tem um caráter de adequação do realizado ou o progresso ainda a ser realizado às novas necessidades decorrentes de mudanças no ambiente em que o projeto está inserido, de imprevistos ocorridos ou nas alterações ocorridas nas especificações do projeto. São mudanças ou correções no escopo para que as demandas atuais sejam atendidas. Já na segunda das fases mencionadas o processo de revisão e avaliação do projeto tem um caráter mais didático, de aprendizado. Verificando quais foram os erros e deslizes ocorridos durante todas as fases da empreitada a organização pode aprender com os seus erros para não repeti-los.

Para VALERIANO, Dalton L. (1998) o processo de avaliação e revisão do projeto pode ser dividido em diversas etapas como: revisão de requisitos do sistema ou de *design*, revisão de projeto, revisão crítica do projeto e revisão final. A revisão de requisitos do sistema seria a primeira desta série e que buscaria, nas suas palavras, determinar se os requisitos para o sistema foram completa e apropriadamente identificados e documentados. Ela confronta os resultados funcionais estabelecidos para o sistema com os requisitos operacionais definidos pelo usuário. Esta revisão considera o sistema ao longo do ciclo de vida, envolvendo os aspectos de produção, apoio logístico, *software* e ensaios, sempre tendo em vista o atendimento dos requisitos operacionais do sistema. As decisões nesta fase inicial do projeto

determinam importantes conseqüências no restante do mesmo, quanto à custos, prazos, desempenho etc.. E esta fase, como já foi verificado, envolve grandes incertezas, às vezes elevado número de pressupostos e, se houver necessidade de maiores ajustes posteriores, estes provavelmente terão custos elevados e demandarão alongamento nos cronogramas.

Das fases anteriormente citadas do autor deve-se destacar também a chamada revisão final ou auditoria. Esta seria segundo VALERIANO, Dalton L. (1998): ao término da produção, geralmente é procedida uma revisão de avaliação crítica de todo o programa/projeto, sendo que, para os programas contratados, especialmente nos casos de organizações que dispõem de um processo administrativo de aquisição, esta última revisão tem caráter muito administrativo e processa-se sob a forma de uma ou mais auditorias, para conclusão do contrato.

Esta necessidade e dificuldade na revisão, avaliação e readequação do projeto é bem explicada por PHILIPS, Joseph (2002) quando diz que o que muitas vezes ocorre é que a mudança é fundamental ao escopo do projeto, mesmo que seja um novo desenho dos produtos, e o gerente de projeto procure encaixar o plano do projeto nas novas e complexas exigências. Raramente isso dá certo, O que normalmente ocorre é um desânimo na equipe, uma frustração pelo fato de os produtos não terem sido gerados e perda de controle do gerente do projeto. Para evitar isso, é preciso que haja um controle da mudança e a sua implementação seja feita quando necessário.

O autor BOENTE, Alfredo (2003) ressalta de forma muito válida a atenção que deve ser dada as mudanças de escopo que podem ocorrer como resultado da readequação a novas necessidades e que podem vir a distanciar o andamento do projeto do planejado ou mesmo

invalidar o que havia sido decidido e estudado anteriormente. Segundo o autor: uma mudança de escopo é qualquer modificação relevante ocorrida no escopo inicialmente definido no projeto. Essas modificações do escopo, freqüentemente, exigem ajustes no prazo, custo, qualidade ou em objetivos que envolvem o projeto. Toda e qualquer mudança ocorrida no escopo do projeto terá um *feedback* ao longo do processo. As causas referentes às mudanças são ocasionadas em detrimento de diversos fatores relevantes de um projeto. A mais comum delas é vista e detrimento a exigências por parte da organização contratante do projeto. Outro fator de extrema relevância na mudança do escopo de um determinado projeto é a não previsão de riscos por parte da equipe de gerenciamento de projetos.

A necessidade de controle das alterações no escopo dos projetos é ressaltada na obra de CAVALIERI, Adriane. (200X): o gerenciamento de alterações do escopo envolve pessoas, procedimentos e padrões que são usados para gerenciar as alterações do escopo, que foram consubstanciados no “Pano de Gerenciamento do Escopo”. Este gerenciamento garante que sejam coletadas todas as informações relacionadas aos interessados na alteração, além de ser realizada, para cada alteração uma proposta, uma avaliação de custos e benefícios. Sem gerenciamento de alteração formal é impossível garantir que as alterações propostas de escopo tenham suporte nas metas fundamentais do negócio. Para garantir uma abordagem consistente ao gerenciamento de alteração do escopo, as organizações devem definir um plano em que conste a política de gerenciamento de alterações.

6. METODOLOGIA

Como forma de se cumprir os objetivos propostos, foi utilizada neste trabalho a metodologia de estudo de caso, estruturada dentro das seguintes etapas:

- revisão bibliográfica dos temas relacionados a este trabalho, de modo a possibilitar uma análise situacional, bem como para o estabelecimento de um suporte para a análise comparativa da gestão e desenvolvimento de projetos na empresa estudada, contra as práticas das concorrentes e as descritas na bibliografia;

- realização de estudo de caso em empresa de incorporação e construção civil atuante na região metropolitana da cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. Serão conduzidas entrevistas, visitas de observação, participações em reuniões e encontros e, principalmente, entrevistas com os principais interlocutores responsáveis pela gestão de projetos nessa empresa, bem como com alguns de seus projetistas, visando-se a obtenção de informações que possam dar conta dos objetivos específicos descritos acima, bem como para a própria caracterização geral da empresa.

7. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a organização objeto do trabalho, a situação atual encontrada quando da avaliação e, finalmente, as disfunções verificadas.

7.1 A Organização

A CONSPLAN Empreendimentos Imobiliários Ltda. é uma jovem empresa que conta pouco mais de dois anos desde sua fundação. É uma incorporadora que tem seu foco de atuação em loteamentos e condomínios residenciais na região metropolitana de Porto Alegre - RS. A empresa nasceu da cisão de uma organização 'mãe', da qual um dos sócios comprou um dos projetos em desenvolvimento que não era do agrado de outro sócio. Então, para o desenvolvimento do projeto adquirido foi montada uma estrutura que veio a se transformar na CONSPLAN.

A empresa conta com dois sócios que participam da administração, mas em níveis diferentes. Um deles é um empresário com larga experiência neste ramo de atividade, tendo trabalhado mais de 30 anos neste meio. Em paralelo à CONSPLAN, ele possui participações societárias em 3 organizações, envolvendo-se diretamente na administração de uma delas, tarefa que consome boa parte de seu tempo e, por conseguinte, limita sua contribuição à empresa estudada. Contudo devido ao seu profundo conhecimento deste mercado, à sua reputação e aos seus contatos, sua contribuição é imprescindível mesmo que limitada em tempo e profundidade. É uma pessoa que prefere agir à falar, uma característica positiva, que confere agilidade e dinamismo à empresa, mas que acarreta algumas vezes a execução impensada e sem planejamento prévio, gerando retrabalho, perdas financeiras e de tempo,

além de desgaste emocional. O outro sócio da organização é o autor deste trabalho, que não conta com os predicados anteriormente utilizados para a descrição do outro dono da empresa, como experiência em gestão e conhecimento do mercado, mas dá mostra de empenho e possui conhecimento acadêmico de considerável valia.

Devido principalmente ao início recente e ao porte de suas atividades, a estrutura da organização é enxuta ao extremo, não contando nem mesmo com um escritório onde centralizar suas atividades administrativas. Essas se dividem entre o plantão de vendas de um empreendimento da CONSPLAN, um escritório montado na residência de um dos sócios da empresa e da utilização esporádica e pontual da estrutura de uma das empresas onde um dos sócios possui participação. Quanto aos colaboradores, a empresa conta além dos sócios, apenas com uma secretária, tendo sido transferida a terceiros as responsabilidades sobre as atividades de construção, contabilidade e vendas.

Atualmente a CONSPLAN conta apenas com um empreendimento em fase de vendas, trata-se de um loteamento residencial localizado em Gravataí – RS e que conta com quinhentos e trinta e duas unidades. Há aproximadamente um ano desde que a empresa passou a oferecer também casas e sobrados, além dos terrenos urbanizados já oferecidos, fato que aumentou tremendamente a complexidade das operações.

A empresa conta também com outros empreendimentos em fases anteriores de desenvolvimento. Existem dois empreendimentos em fase de projeto arquitetônico e urbanístico, além de diversos prospectos tendo suas viabilidades analisadas.

7.2 As Situações Problemáticas

Sendo o autor deste trabalho um dos sócios da empresa analisada, e justamente aquele encarregado da administração quotidiana da mesma, e tendo participado diretamente tanto das decisões mais relevantes, bem como das mais triviais, acredita-se que estão elencadas e descritas a seguir as mais relevantes disfunções encontradas no decorrer do estudo:

Diagrama de Causa e Efeito das Disfunções Encontradas

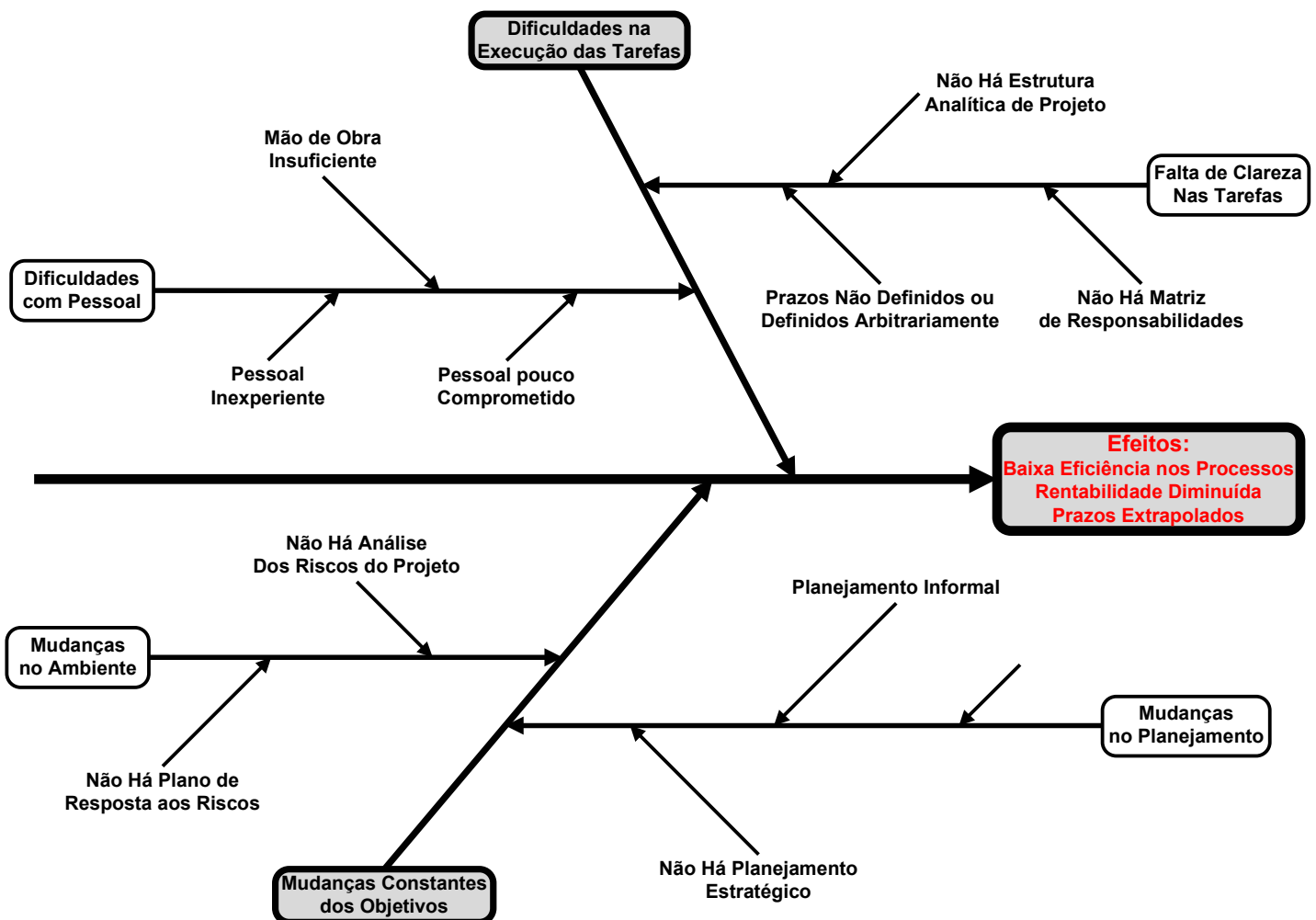


Ilustração – 4

7.2.1 A Não-Existência de Planejamento de Longo Prazo

O planejamento estratégico e de longo prazo proporciona às empresas a antecipação da avaliação de escolhas, força a criação de uma visão de longo prazo, torna mais visível e clara a decisão de alocação de recursos, enfim prepara as organizações para enfrentar mudanças de cenário e dirige as equipes em busca dos objetivos traçados. São claros os benefícios que podem advir de uma atividade de planejamento deste tipo, mas verifica-se que a empresa estudada não possui nenhum tipo formal de planejamento. Tudo o que ocorre neste sentido são discussões entre os sócios, visando organizar e unificar suas visões de futuro para a empresa. Tudo ocorre verbalmente sem nenhuma formalização do planejamento, estudos de cenários e ambientes.

As conseqüências da falta de uma política de planejamento estratégico e de longo prazo são nefastas apesar de serem praticamente invisíveis no cotidiano da empresa. Dentre as mais importantes está o que podemos chamar de volatilidade ou inconsistência das decisões. Não havendo nada formal que sirva de base e roteiro das ações táticas para que estas atinjam os objetivos esperados pela chefia, mudanças de rumo se tornam fáceis e corriqueiras e dispersam os esforços dos colaboradores, desperdiçando os recursos da empresa e resultando comumente no não atingimento dos objetivos idealizados pelos sócios.

Exemplificando esta disfunção cita-se casos em que houve mudanças de rumo nos negócios da empresa pelo simples fato de os sócios terem avaliado muito levemente os dados à sua disposição. Este tipo de ocorrência se deve muito ao fato de que decisões são tomadas em grande parte com base em experiências empíricas, ou no *feeling* dos sócios, e não

em estudos formais. Outra consequência importante é a insegurança e imprevisibilidade que este tipo de negligência causa em todas as partes envolvidas no processo.

7.2.2 A Falta de Planejamento dos Projetos

Verifica-se que em uma empresa incorporadora, como é o caso da CONSPLAN, talvez a forma mais inteligente de organizar a administração seja voltá-la para a gestão de portfólio de projetos. Seu desenvolvimento, bom controle e execução é o que gera resultados para a empresa e, portanto é crucial que a empresa organize de forma eficiente as inúmeras etapas que compõem cada um dos projetos.

Contudo, na empresa objeto deste estudo não há, novamente, nenhuma forma de planejamento formal. Faz-se uso mais uma vez do conhecimento empírico e da experiência prévia, que servem como base para a tomada de decisões excessivamente simplistas. A não elaboração de algum tipo de documento com o planejamento realizado confere um caráter etéreo, volátil ao que foi decidido, possibilitando desvios ou o esquecimento do que fora originalmente idealizado.

Dentre os problemas decorrentes da não execução de um planejamento adequado dos projetos da empresa podemos ressaltar:

- A perda do que foi decidido ao longo do tempo: As decisões resultado do planejamento de projeto quando não formalizadas em um documento, um plano-base e então transformadas em plano-de-ação, perdem seu sentido para os atores do projeto à medida que os prazos vão decorrendo, especialmente no

caso de empreendimentos imobiliários que costumam ter um ciclo de vida bastante longo compreendendo às vezes cinco anos, ou mesmo mais.

- O desconhecimento do que está compreendido no planejamento: Mesmo sendo o planejamento, inicialmente, uma etapa que concentra somente os principais atores do projeto, é crucial que todas as partes envolvidas conheçam os objetivos projetados e suas participações na estrutura analítica do projeto, suas responsabilidades. No caso de um planejamento informal como vem ocorrendo na empresa estudada os atores secundários não tem absolutamente nenhuma informação de seus deveres e responsabilidades e muitas vezes só as executam quando acionados por quem está a par do andamento do projeto. Decorre deste fato um sentimento de estar à margem, de não fazer parte do grupo, contribuindo negativamente para o engajamento do pessoal com os objetivos do projeto e da organização.

- A incapacidade de mensurar o progresso do projeto: Não havendo um planejamento que desmembre o projeto em grupos menores de atividades, defina orçamentos e atribua prazos, não há como comparar o andamento do projeto com o progresso esperado quando do planejamento do projeto. Incapaz de medir os resultados e verificar indicadores de sucesso do projeto se torna impossível aos gerentes de projeto verificar distorções e aplicar ações corretivas. Nestes casos só ocorrem replanejamentos e readequações quando os objetivos já estão visivelmente comprometidos.

- A incapacidade de atribuir e cobrar responsabilidades: Sem o estabelecimento formal de uma estrutura analítica de projeto e conseqüentemente sem o estabelecimento de uma matriz de responsabilidades tem o gerente de projeto sua capacidade de delegar atribuições diminuída, comprometendo, assim, sua capacidade de gestão. Impossibilitado de atribuir responsabilidades o coordenador deste empreendimento terá em suas mãos uma equipe pouco comprometida com os resultados e que não vê sentido em seu trabalho, uma vez que ela desconhece o objetivo maior do projeto.
- A sensação de desorientação: Desconhecendo totalmente ou em parte o objetivo visado com a execução de uma determinada atividade ou, não vendo os resultados de seu trabalho o colaborador se sente perdido, desorientado dentro do projeto, o que diminuirá sensivelmente o resultado de seus esforços, acarretará conseqüências psicológicas negativas e promoverá um comportamento de descaso e descompromissado.

A seguir é apresentada uma figura com a qual se procura exemplificar o que foi acima descrito com um caso real enfrentado pela empresa objeto do estudo. É um gráfico que trata sobre o período em que as obras do loteamento residencial da empresa já estavam em fase intermediária, tendo sido entregue a primeira fase do empreendimento que compreende 150 lotes urbanos, e quando a direção da mesma resolveu incluir a construção e venda de casas no escopo do projeto, fato que aumentou grandemente a complexidade da operação. Segue a imagem:

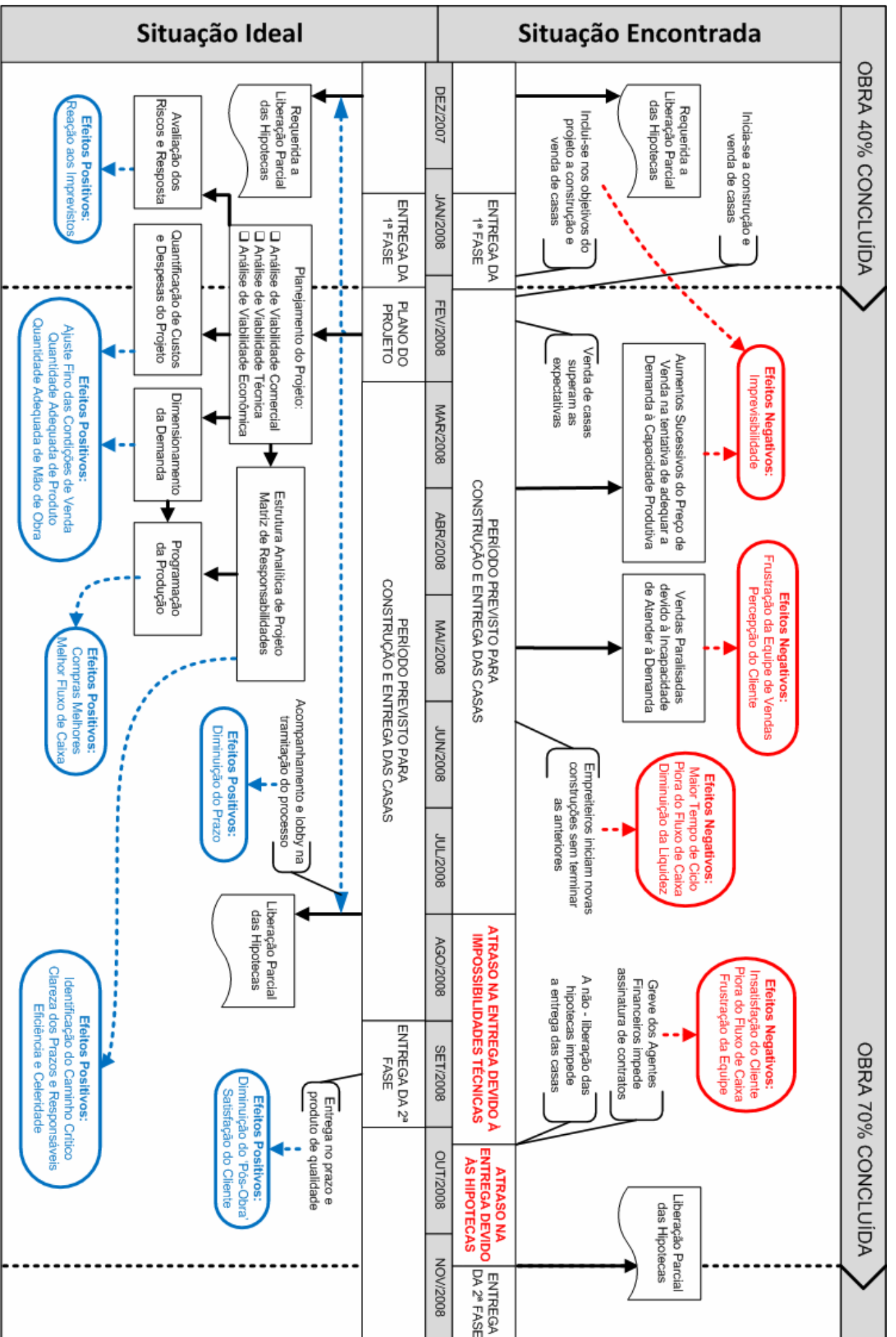


Ilustração – 5

A Ilustração – 5 acima apresentada apresenta problemas identificados decorrentes da falta de um planejamento suficientemente detalhado do projeto de construção de casas, que entrou em ação e foi executado sem que suas necessidades fossem identificadas e seus potenciais claramente mensurados. O resultado mais claro deste grave equívoco é evidenciado quando analisamos os dados de vendas e resultados, problemas descritos a seguir:

- Paralisação das Vendas: pelo fato de não ter havido uma etapa de planejamento adequadamente detalhada as lacunas para a construção e a comercialização das unidades foram preenchidas novamente empiricamente, com base principalmente no *feeling* dos sócios e em premissas que verificaram-se inapropriadas. Foi estabelecido um preço de venda bastante baixo que continha uma margem bastante reduzida. As estimativas de demanda haviam sido muito subestimadas e foram largamente superadas, contudo a capacidade de produção havia sido dimensionada de uma forma e não havia plano para o caso de uma maior necessidade de produto. Tentou-se então equalizar a demanda à produção utilizando-se de aumentos substanciais do preço de venda. Primeiramente colocadas à venda por R\$ 58.900,00 em quatro meses passou-se a praticar R\$ 85.000,00, passando-se por 5 patamares intermediários, demonstração clara do tamanho do erro de dimensionamento. A saída adotada para a crescente lista de espera por produtos e a menos crescente velocidade de produção foi a paralisação das vendas, o que ocasionou frustração na equipe de vendas, privada de sua fonte de renda.

- **Problemas de Execução:** a brevidade da etapa de planejamento do projeto de construção de casas incluiu a fase de desenvolvimento, aprimoramento e definição dos projetos de casas que seriam vendidos e construídos. Os corretores de vendas tinham sido pouco instruídos em como proceder e conseqüentemente aceitavam pequenas modificações nos projetos propostas pelos clientes. Todos estes fatos acarretavam dificuldades de execução dos projetos, que sofriam durante o seu andamento modificações significativas. Outro fato que prejudicava o desempenho do projeto era a alta rotatividade de empreiteiros que por não ver perspectivas no longo prazo desistiam do negócio.

- **Extrapolação dos Prazos de Entrega:** a falta de detalhamento dos estudos realizados sobre as etapas envolvidas no projeto e suas necessidades teve como conseqüência mais grave a extrapolção dos prazos de entrega do produto final ao cliente. A empresa descobriu pelo caminho mais demorado que os trâmites burocráticos, como prefeitura, cartórios, registro de imóveis e agentes financeiros, poderiam comprometer todo o trabalho das equipes. Decorre deste atraso a insatisfação do cliente, mesmo que ao final ele receba um produto de alta qualidade.

- **Piora dos Fluxos de Caixa:** o alongamento dos prazos dos trâmites burocráticos, da falta de mão de obra, de problemas relacionados a condições climáticas e do anseio de construir mais rápido, resultou em diversas casas terem suas obras iniciadas antes do término do término das obras já iniciadas. Como mesmo após o término das obras a empresa pode demorar meses para

recuperar o valor investido junto o agente financeiro, a consequência clara é que a quantidade de capital de giro aumenta, diminuindo a liquidez da empresa e prejudicando o fluxo de caixa e a rentabilidade.

7.2.3 A Falta de uma Análise Risco do Projeto

Vimos durante a etapa de revisão bibliográfica deste trabalho que o gerenciamento e análise de riscos são processos sistemáticos de definição, análise das possibilidades e probabilidades e planejamento de respostas às ocorrências. O que ocorre é que a empresa em questão negligenciou a possibilidade de eventos influenciarem negativamente os resultados esperados e não se planejou no intuito de responder a estas ameaças.

Como apresentado no item imediatamente anterior, sobre a falta de planejamento de projeto, a demanda pelos produtos resultado deste projeto suplantou as capacidades da empresa de produzir os mesmos, este é um risco técnico claro, para o qual a empresa poderia ter se precavido. Outro risco para o qual a organização deveria ter se planejado é o prazo excessivamente longo como o das liberações de hipotecas dadas como garantia para a prefeitura do município onde era realizado o projeto, esta questão é apresentada também na ilustração – 5 da página 47.

7.2.4 As Constantes Mudanças de Objetivos

Esta disfunção é, evidentemente, um resultado direto das anteriormente citadas. Podemos visualizar esta questão de forma mais clara com a ilustração – 4 da página 43. O fato de a organização não contar com um planejamento para o projeto, nem com uma análise de possíveis cenários e ambientes acarreta em mudanças constantes de produto, preço,

promoção, prazo, cronograma. A imprevisibilidade vira regra. O desgaste emocional das partes envolvidas no processo e principalmente do gerente do projeto cresce grandemente.

7.2.5 A Falta de Pessoal e sua Inexperiência

Aqui chegamos a outro ponto interessante e resultado novamente da falta de planejamento do projeto. Esta disfunção é decorrente do fato de que durante o projeto original do empreendimento que se limitava a construção e venda de lotes urbanizados foi incluída no escopo a construção e venda de casas, evento que como já dito anteriormente aumentou exponencialmente a complexidade do projeto. Naturalmente os requisitos do mesmo mudariam, inclusive e talvez principalmente em termos de mão de obra, tanto no canteiro de obras como no setor administrativo e gerencial.

Foram especialmente subdimensionadas as necessidades de mão de obra para a realização dos trâmites burocráticos e legais. Extremamente demandadores de tempo e muitíssimo complexos estes processos não eram dominados pelo pessoal empregado na empresa, fato que dificultava o andamento do projeto e alongava prazos e inchava orçamentos.

7.3 Mudanças Propostas

Este capítulo é consagrado às mudanças que o autor propõe para as disfunções encontradas e expostas no capítulo anterior deste trabalho. Dividiram-se as soluções propostas em dois grandes grupos: o primeiro relaciona as soluções já implementadas ou atualmente em andamento, o segundo grupo relaciona e discorre sobre as proposições a serem analisadas para possível implementação.

Finalmente, na última subdivisão deste estudo, discorre-se sobre os resultados maiores desta grande empreitada. São as considerações finais, os resultados obtidos para a empresa, perspectivas futuras e o aprendizado e as lições resultantes de considerável esforço, reflexão, estudo e dedicação.

7.3.1 Mudanças Propostas Implementadas

Concentram-se sob esta rubrica deste trabalho as propostas resultantes deste estudo já analisadas e refinadas, que foram postas em funcionamento. Para proporcionar mais facilidade de compreensão elas foram desmembradas em grandes itens independente do fato de muitas delas estarem intrinsecamente ligadas.

Para que fosse possível e viável a colocação em marcha das proposições, derivadas do profundo estudo das disfunções organizacionais ocorrido e relatado neste trabalho no capítulo versando sobre as situações problemáticas encontradas na empresa objeto deste estudo, estas passaram pela sabatina de uma análise detalhada sobre os prováveis e possíveis benefícios e riscos envolvidos na sua adoção. Para todas as soluções propostas, houve discussões e

avaliações por parte dos atores envolvidos e interessados em cada uma delas. Só após esta importante etapa as propostas passaram à execução. São elas:

7.3.1.1 A Criação de uma Estrutura Organizacional

O resultado haver sido verificada a necessidade de adequação da realidade da empresa às novas demandas impostas pelo projeto de crescente complexidade obrigou a empresa a reavaliar seu quadro funcional e sua estrutura organizacional. Antes estas questões eram um mero fruto do dia-a-dia da empresa, levado em frente levianamente pela gerência da mesma. Da mesma forma, as relações profissionais entre os colaboradores eram pouco pensadas e organizadas.

Aplicando-se uma análise mais científica de como as atribuições e as responsabilidades deveriam ser distribuídas para permitir o funcionamento ótimo da organização e, levando-se em conta as necessidades de uma empresa voltada para projetos, foi desenvolvida uma estrutura organizacional diferenciada. Esta incorpora conceitos de tipos diversos de estruturas hierárquicas, combinando, acredita-se, de forma harmônica e bem desenhada para as futuras necessidades da empresa. A organização das responsabilidades, das rotinas e das tarefas da forma proposta possibilitaria uma boa comunicação e ao mesmo tempo um controle e supervisão apropriado.

Pode-se acompanhar na ilustração – 6, apresentada a seguir, como foi disposta a nova estrutura organizacional da CONSPLAN, fruto do trabalho desde estudo:

Novo Organograma da Empresa

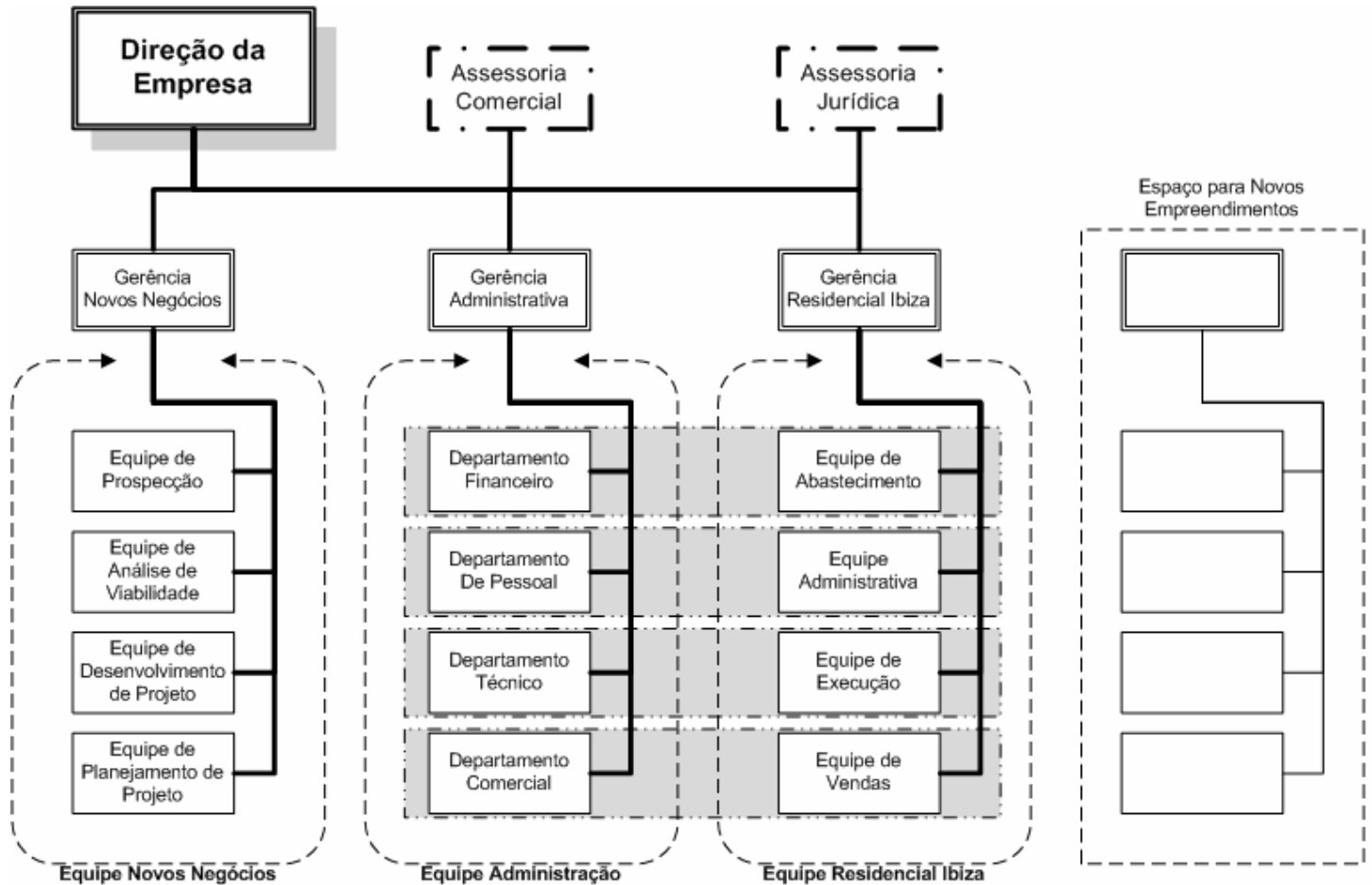


Ilustração – 6

7.3.1.2 O Aumento de Pessoal e Qualificação

Em reuniões entre os sócios da empresa chegou-se a discutir entre o encerramento do projeto ou um choque completo na administração do mesmo. Decidiu-se por manter o projeto e estudar a melhor maneira de atender as demandas decorrentes. Verificou-se que antes de mais nada se deveria procurar uma maneira de centralizar as operações gerenciais da empresa de modo a facilitar a interação e a tomada de decisão mais ágil por parte dos colaboradores.

Além do incremento na quantidade de pessoal tomou-se a decisão de se socorrer de recursos humanos com larga experiência no ramo em que a empresa se aventurava.

Finalmente, a empresa que antes contava apenas com seus dois sócios e uma secretária, não contando o pessoal terceirizado, fez uma parceria com um pequeno grupo especializado no ramo. Essa parceria é uma aliança estratégica da CONSPLAN visando o desenvolvimento do projeto, em primeiro lugar, mas também almejando a aquisição de conhecimento de mercado e *savoir-faire*.

Hoje a empresa somou também um escritório que, além de centralizar as operações de planejamento, compra e contratação, proporciona mais ampla e melhor estrutura aos colaboradores. A melhor estruturação da empresa era um objetivo antes mesmo do início deste estudo mas, com a utilização das técnicas de gestão de projetos este foi levado à termo mais rapidamente e de forma eficiente.

Apesar dos êxitos obtidos em diversas etapas da implementação das propostas oferecidas à empresa, especificamente na parte de aumento de pessoal e capacidade produtiva é necessário registrar uma derrota, mesmo que temporária, no esforço de implementação das resoluções adotadas. Para atingir o objetivo de aumentar o potencial construtivo da organização, foi estabelecido um planejamento e programação das construções à serem executadas para que as metas de entregas de casas fossem atingidas, segue a ilustração – 8 na página 57 para exemplificar parte de tal processo. Derivando desta organização estavam cronogramas de abastecimento dos canteiros de obras, de compras e desembolso e, naturalmente de necessidade de mão de obra. Para esta última seria necessária, de acordo com o programado e puxado pelas vendas já realizadas, a contratação de mais um empreiteiro com

duas equipes de construção constituídas de 4 ou cinco operários. Para atingir tal objetivo foram utilizados meios como referências de construtores conhecidos e outros empreiteiros, mas os contatos que resultaram destas abordagens não foram satisfatórios. Chegou-se a dois empreiteiros, mas ambos desinteressaram-se por razões distintas, talvez relacionadas com o aquecimento do mercado imobiliário o que os teria tornado mais seletivos quanto a qual trabalho aceitar. Segundo constou, empreiteiros de qualidade e confiáveis cobrariam valores fora do estipulado pelo orçamento do projeto. Fato que poderia indicar uma necessidade latente de revisão do mesmo.

Plano de Ação para Resolução de Problema

QUAL O PROBLEMA?		ESTRUTURA EXCESSIVAMENTE ENXUTA			
ETAPAS	COMO RESOLVER?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	SITUAÇÃO ATUAL?
	1º Análise das necessidades em termos de estrutura	No Plantão de Vendas de Gravataí e na Obra	2ª quinzena de junho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sócios ▪ Engenheiro ▪ Secretária ▪ Empreiteiros 	OK. Reuniões realizadas.
	2º Como atender as necessidades identificadas?	No Escritório	2ª quinzena de junho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sócios ▪ Engenheiro 	OK.
	3º Busca e contatos para atender as necessidades	Em campo e no Escritório	2ª quinzena de junho e 1ª de julho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sócios ▪ Engenheiro ▪ Assessoria Comercial 	OK. Encontrado empreiteiro interessado. Encontrado possível parceiro.
	4º Concretização das parcerias	Na Escritório e na Obra	1ª e 2ª quinzena de julho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sócios ▪ Engenheiro 	OK. Firmada parceria. Novo escritório. Contratado um empreiteiro.
	5º Implementação e controle	Na Escritório, na Obra e no Plantão de Vendas	1ª quinzena de julho à 1ª quinzena de setembro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sócios ▪ Engenheiro 	Em andamento. Atrasado. Novo empreiteiro fracassou.
	6º Reavaliação da estrutura	No Plantão de Vendas de Gravataí	1ª quinzena de outubro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sócios ▪ Engenheiro ▪ Secretária ▪ Empreiteiros 	Não iniciado.

Ilustração – 7

A seguir é apresentada a ilustração – 8, que representa parte do processo de programação de construção do projeto:

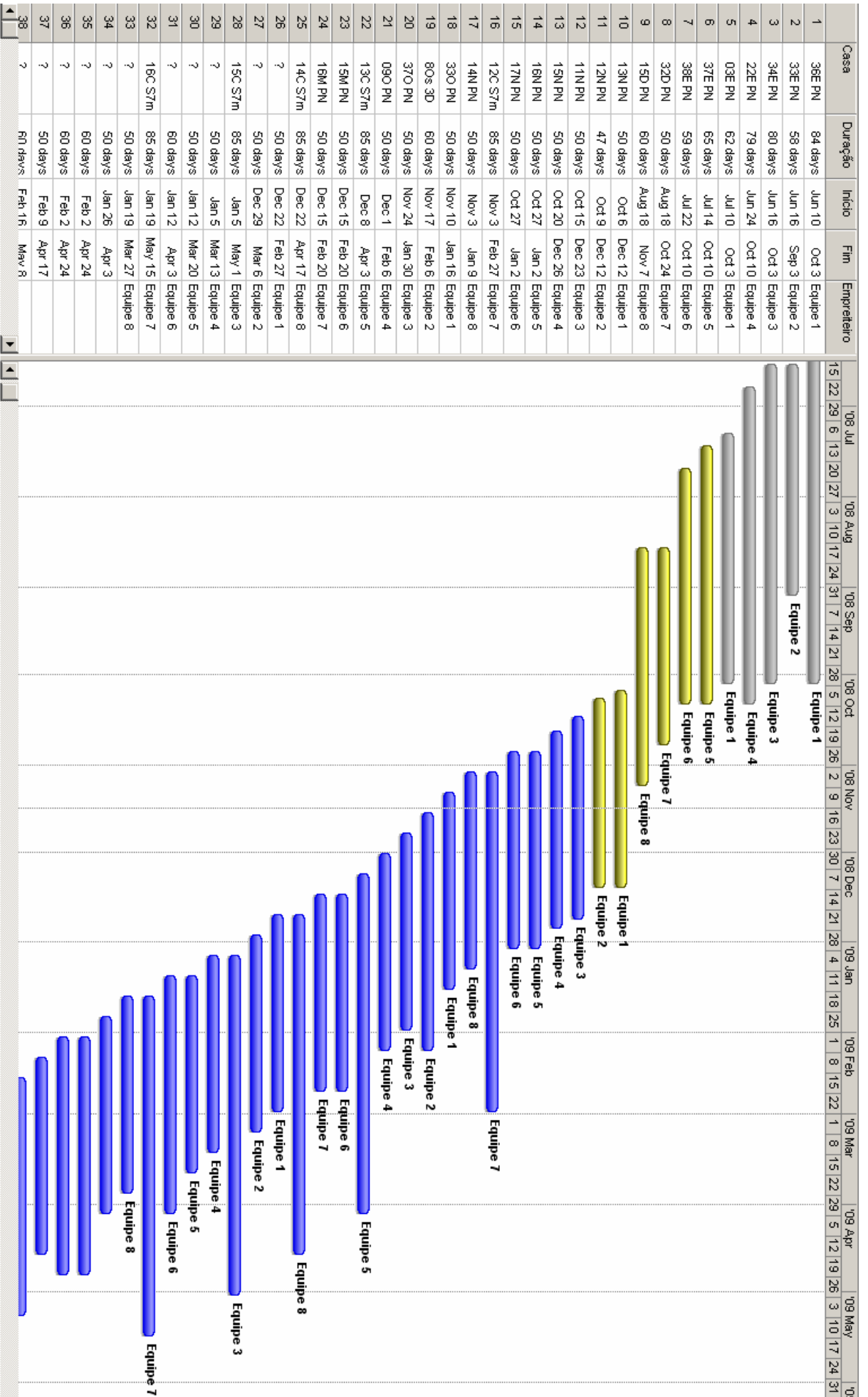


Ilustração – 8

7.3.1.3 A Documentação do Conhecimento, Processos e Rotinas

Vale mencionar novamente a imensa importância que a documentação do conhecimento ganha dentro de uma organização bem sucedida: primeiro, com o *know how* documentado em um guia ou roteiro qualquer colaborador tem acesso à informação, é um especialista habilitado a resolver o problema, atingir o objetivo proposto pelas atividades a ele atribuídas. Ele se torna polivalente. Segundo, o aprendizado com projetos ou apenas atividades já realizadas e a não repetição dos erros cometidos. Permite e facilita a melhoria dos processos organizacionais e dos projetos ao proporcionar uma memória do que e como foi executado anteriormente. Terceiro, a documentação dos processos permite verificar o que e porque algo deu errado ou certo. É uma ferramenta de diagnóstico.

Estabelecida uma estrutura que permita a boa comunicação e o bom funcionamento dos processos organizacionais, pareceu ao autor que o próximo passo seria transformar esses procedimentos em uma burocracia funcional e organizada que ajudaria a sistematizar e simplificar o acontecimento das atividades dentro da empresa.

Para tanto foram desenvolvidos formulários e ordens de serviço, padrões que guiariam os comportamentos dos colaboradores para o respeito das práticas estabelecidas pelo planejamento. Dentre estes parece importante destacar alguns como, por exemplo, os formulários de proposta de compra e venda e os fluxogramas dos processos para a construção de uma casa. Sobre estes últimos: devido às três modalidades diferentes pelos quais os bens são vendidos na CONSPLAN ocorrem diferenças, mesmo que às vezes sutis, na maneira como os procedimentos devem ser seguidos, por isso, são apresentados a seguir dois destes fluxogramas para possibilidades diferentes de construção e venda de casas.

Fluxograma para Venda de Imóvel Novo

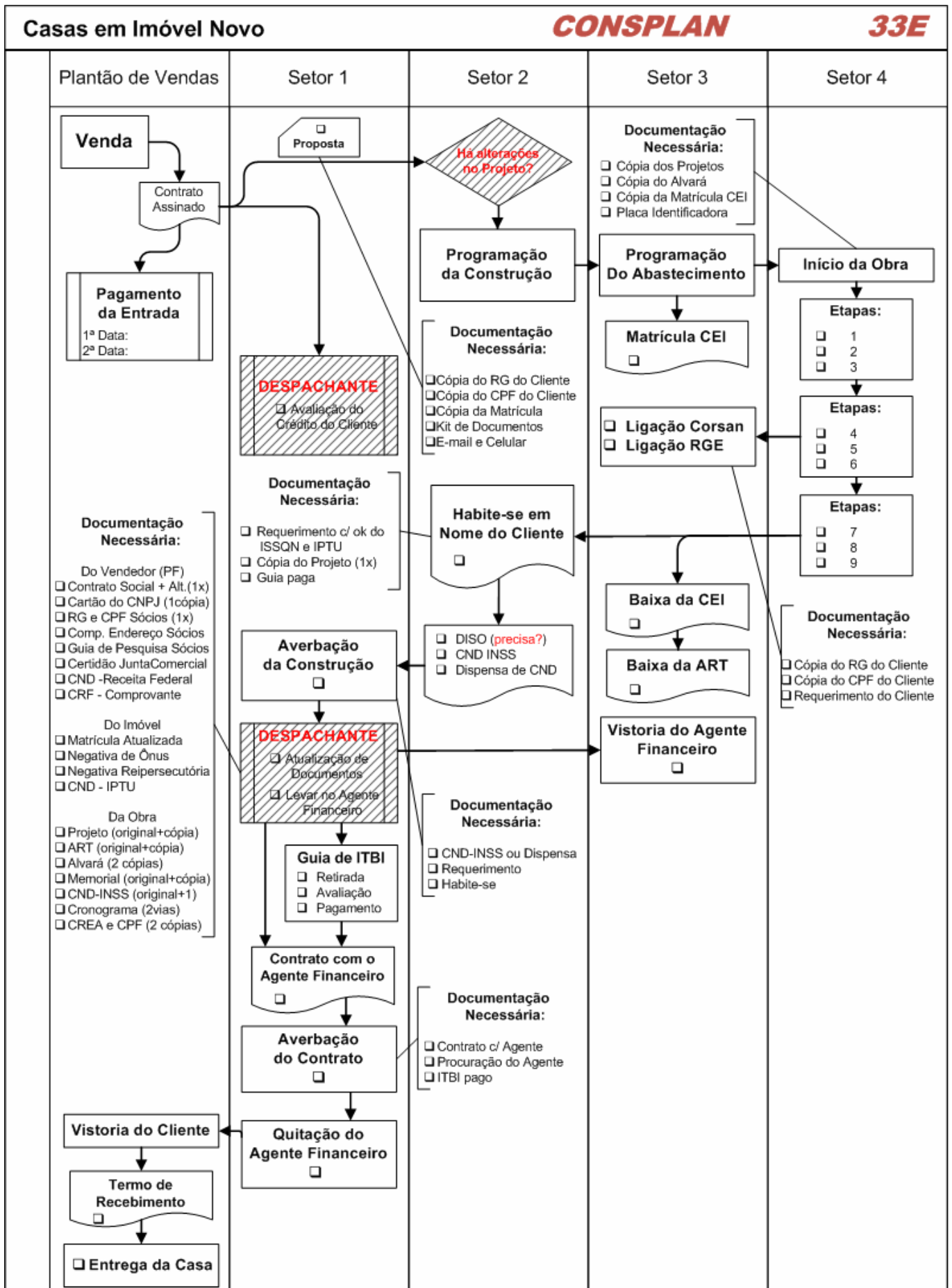
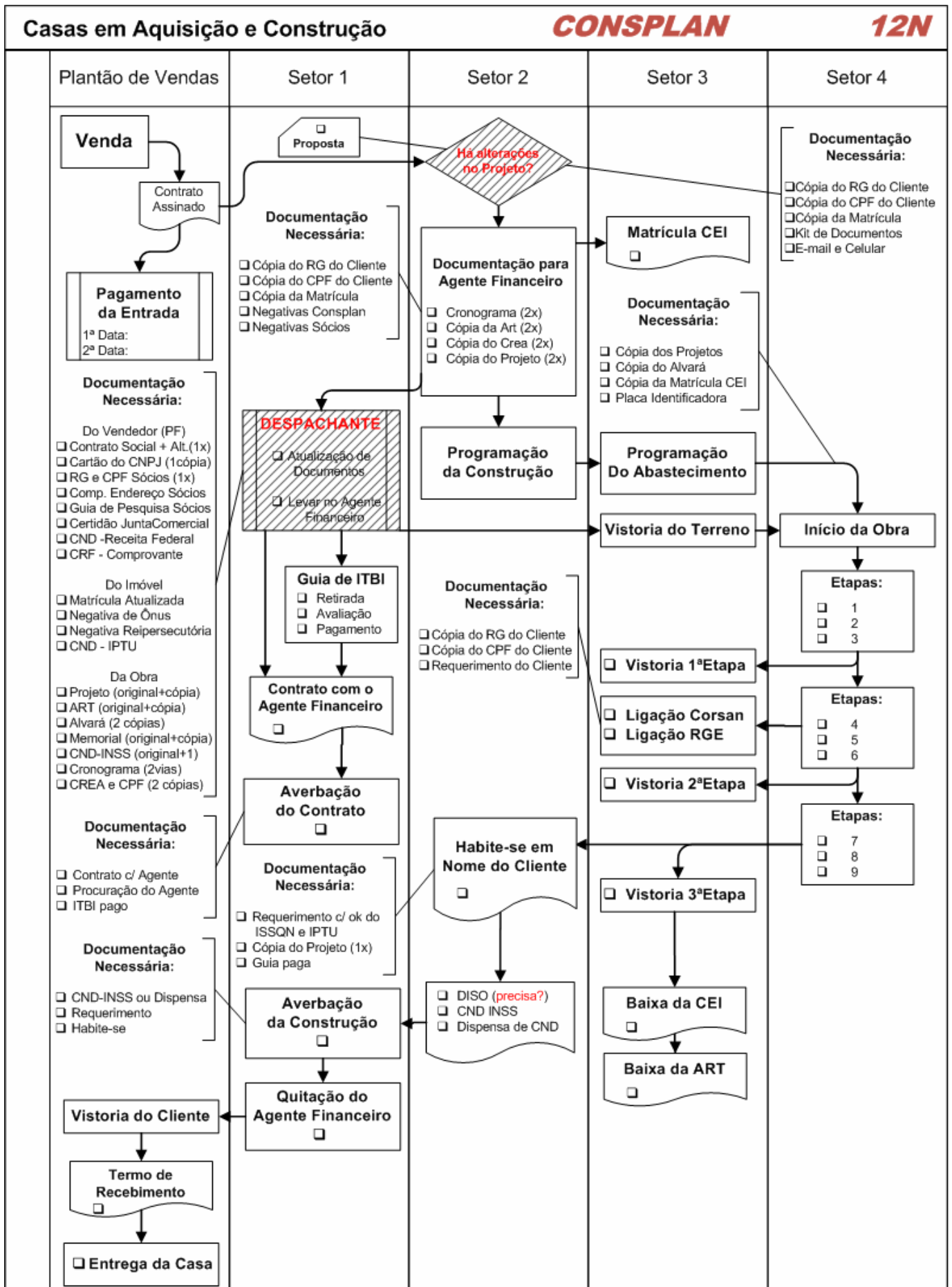


Ilustração – 9

Fluxograma para Venda em Aquisição e Construção



PROPOSTA DE COMPRA E VENDA

INFORMAÇÕES DO COMPRADOR			
Nome:		Endereço de Email:	
Número de CPF:		Número de RG:	Telefone para Contato:
Nome do Cônjuge:		Endereço de Email:	
Número de CPF:		Número de RG:	Telefone para Contato:
Endereço para Correspondência:		Bairro:	Município:
<input type="checkbox"/> Cópia do RG		<input type="checkbox"/> Cópia do CPF	<input type="checkbox"/> Requerimento
		<input type="checkbox"/> Doc. CORSAN	CEP:

INFORMAÇÕES DO IMÓVEL			
Lote:	Quadra:	Planta:	Opcionais:
Cor de Telha Cerâmica:	<input type="checkbox"/> 2 Dormitórios Modelo 1	<input type="checkbox"/> 2 Dormitórios Modelo 2	<input type="checkbox"/> Grades nas Esquadrias (+R\$ 500,00)
<input type="checkbox"/> Pinhão	<input type="checkbox"/> 3 Dormitórios	<input type="checkbox"/> Sobrado	<input type="checkbox"/> Demarcação e Grama (+R\$ 1.200,00)
<input type="checkbox"/> Natural (+R\$ 200,00)			<input type="checkbox"/> Alarme (+R\$ 1.000,00)
<input type="checkbox"/> Azul (+R\$ 1000,00)			
Cor da Pintura Externa:			
<input type="checkbox"/> Vermelho (Ref.412003)	<input type="checkbox"/> Verde (Ref.632100)	<input type="checkbox"/> Azul (Ref.215003)	<input type="checkbox"/> Outra* ()

INFORMAÇÕES DA VENDA		
Valor Total da Venda:	Data da Venda:	Corretor:
Entrada à Pagar:	Condição de Pagamento:	
Saldo à Financiar:	Agente Financeiro:	
Assinatura do Corretor:	Assinatura do Comprador:	

CHECKLIST PARA FINANCIAMENTO		
DOCUMENTOS DO VENDEDOR	DOCUMENTOS DA OBRA	DOCUMENTOS DO COMPRADOR
<input type="checkbox"/> Contrato Social +Alt. (1x)	<input type="checkbox"/> Projeto (original + cópia)	<input type="checkbox"/> Comprovante de Renda
<input type="checkbox"/> Cartão do CNPJ (1 cópia)	<input type="checkbox"/> ART (original + cópia)	<input type="checkbox"/> Comprovante de União
<input type="checkbox"/> RG e CPF dos Sócios (1x)	<input type="checkbox"/> Alvará (2 cópias)	<input type="checkbox"/> RG e CPF
<input type="checkbox"/> Comp. Endereço Sócios	<input type="checkbox"/> Memorial (original + cópia)	DOCUMENTOS DO IMÓVEL
<input type="checkbox"/> Guia de Pesquisa Sócios	<input type="checkbox"/> CND-INSS (original + cópia)	<input type="checkbox"/> Matrícula Atualizada
<input type="checkbox"/> Certidão Junta Comercial	<input type="checkbox"/> Cronograma (2 originais)	<input type="checkbox"/> Negativa de Ônus
<input type="checkbox"/> CND - Receita Federal	<input type="checkbox"/> CREA e CPF (2 cópias)	<input type="checkbox"/> Negativa Reipersecutória
<input type="checkbox"/> CRF (1 comprovante)		<input type="checkbox"/> CND-IPTU

Assinatura do Comprador:

7.3.1.4 O Planejamento dos Projetos

Durante toda extensão deste trabalho tentou-se exaltar a extrema importância que este autor atribui a etapa de planejamento dos projetos para que os mesmos sejam bem sucedidos e conseqüentemente a organização consiga atingir os resultados almejados, porém fica claro também que devido à extrema complexidade de tal etapa pode-se esperar enorme quantidade de esforço para que esta seja posta em prática. Este autor acredita que esta quantidade descomunal de dedicação exigida se deve em grande parte ao fato de a organização em questão não ter nenhuma cultura estabelecida em termos de planejamento e desenvolvimento e análise de estratégias. Parecia reinar um clima de impetuosidade e inquietude que impedia a destinação de algum esforço neste sentido. Deveu-se combater a sensação de improdutividade percebida por parte dos atores principais da organização durante esta fase de discussões e análises tão importantes para o bom funcionamento das fases posteriores do projeto.

Para a implementação desta solução foram verificadas quais as suas necessidades e então elaborado um plano de ação. Este conta com nove grandes tarefas a serem realizadas, que tem mapeadas seus prazos, seus responsáveis, onde ocorreram e um *status* de seu andamento. A utilização de uma ferramenta deste tipo facilita a colocação em marcha e a obtenção de resultados.

O primeiro passo para a colocação em prática de uma etapa de planejamento consistiu na sensibilização do outro sócio, que por suas características pessoais, mesmo não impondo resistências diretas a execução de tal empreitada, teria dificuldades em obedecer à disciplina requerida por esta fase.

Plano de Ação para Resolução de Problema

QUAL O PROBLEMA?		INFORMALIDADE E PRECARIIDADE DO PLANEJAMENTO DO PROJETO			
ETAPAS	COMO RESOLVER?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	SITUAÇÃO ATUAL?
	1º Sensibilização dos Sócios e das partes envolvidas.	No Plantão de Vendas de Gravataí	1ª quinzena de maio	▪ Sócios	OK. Decidido pelo início de um planejamento para o projeto de construção de casas.
	2º Elaboração e apresentação do roteiro de administração de projetos	No Escritório	1ª e 2ª quinzena de maio	▪ Sócio 2	OK. Houveram simplificações no roteiro apresentado.
	3º Análise de Forças/Fraquezas e Oportunidades/Ameaças	Em campo e no Escritório	2ª quinzena de maio	▪ Sócios ▪ Engenheiro ▪ Assessoria Comercial	OK.
	4º Análises de Viabilidade Comercial/Econômica/Técnica	No Plantão de Vendas de Gravataí e no Escritório	1ª e 2ª quinzena de junho	▪ Sócios ▪ Engenheiro ▪ Assessoria Comercial	OK. Resultados positivos.
	5º Análise de Riscos e Planos de Resposta	Na Escritório e na Obra	1ª quinzena de julho	▪ Sócios ▪ Engenheiro	OK.
	6º Definição do escopo do projeto	No Plantão de Vendas de Gravataí	1ª quinzena de julho	▪ Sócio 2	OK. Houveram modificações posteriores.
	7º Detalhamento da Estrutura Analítica de Projeto	Na Escritório e na Obra	1ª e 2ª quinzena de julho	▪ Sócio 2 ▪ Engenheiro	OK.
	8º Elaboração da Matriz de Responsabilidades	No Plantão de Vendas de Gravataí e no Escritório	2ª quinzena de julho	▪ Sócio 2 ▪ Engenheiro	OK. Responsabilidades concentradas em poucas pessoas.
	9º Implementação e Controle do Planejamento	No Plantão de Vendas de Gravataí e na Obra	2ª quinzena de julho até o fim do projeto	▪ Sócios ▪ Engenheiro	Em andamento. Problemas com a Mão de Obra continuam. Mudanças na EAP ocorreram.

Ilustração – 12

O segundo passo utilizado, como se pode visualizar na ilustração acima, foi a elaboração de um roteiro de planejamento de projetos e uma lista com seus requerimentos, etapa que pôde ser realizada com celeridade.

As etapas três a seis são, naturalmente, aquelas que demandam os maiores esforços e uma participação mais efetiva dos tomadores de decisão da empresa. Exemplos disso são a participação do engenheiro da empresa na análise da viabilidade técnica de se oferecer o produto que fora identificado como desejado pelo mercado, bem como orçamento para a

execução das obras necessárias. Também, se deve citar a análise de viabilidade comercial realizada tanto pelos sócios como pela assessoria comercial, que definiram que tipo de produto deveria ser produzido, e a participação do seu equivalente jurídico que analisou possíveis entraves e a segurança jurídica dos procedimentos de venda, contratos e relações com outras partes envolvidas.

Cabe ressaltar aqui também as dificuldades que houve na definição do escopo do projeto e na dificuldade de controlar as mudanças no mesmo. Devido, talvez, a pequenas imperfeições nos processos de análise técnica e comercial, aconteceram mudanças tanto nos produtos oferecidos como nos procedimentos de venda. Possivelmente uma das maiores lições aprendidas com estes procedimentos para o planejamento de um projeto aconteceu com a greve dos agentes financeiros ocorrida em outubro do ano de 2008, fato que prejudicou os procedimentos burocráticos e de financiamento das vendas da empresa. Isto colocou em cheque o planejamento e mostrou a fragilidade da análise e resposta aos riscos realizada anteriormente.

Acredita-se que um dos grandes sucessos deste processo foi a criação de uma estrutura analítica de projeto bastante detalhada e minuciosa e também atribuição de responsabilidades através do estabelecimento de uma matriz de responsabilidades. Estes possibilitaram a identificação apropriada de todas as tarefas envolvidas nos processos da empresa e, conseqüentemente, um melhor dimensionamento de prazos, recursos humanos e financeiros. A ilustração – X que segue é um exemplo de quão detalhado se tornaram estas etapas.

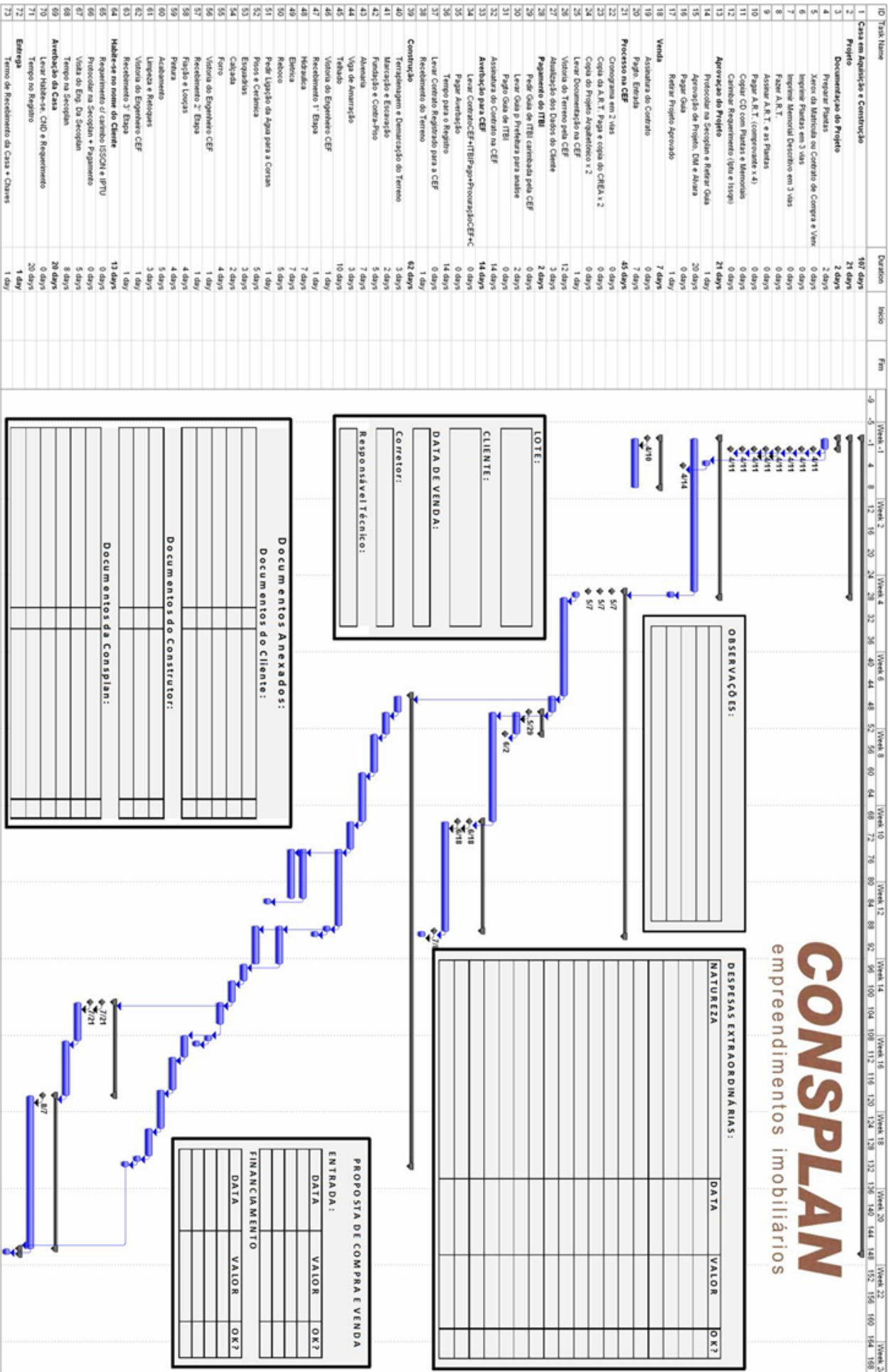


Ilustração – 13

7.3.2 Mudanças Propostas por Implementar

É compreensível que, apesar do prazo extenso disponibilizado para a realização e a aplicação deste estudo, nem todas as conclusões derivadas deste tenham sido postas em prática. Naturalmente algumas das propostas sugeridas pelo autor demandam reflexões e recursos não disponíveis no período, mas que não por isso serão descartadas.

Dentre as propostas por implementar destacam-se três, que se imagina proporcionarão efeitos muito desejáveis na organização objeto deste estudo em termos de desempenho, eficiência e conseqüentemente propiciando um futuro próspero e estável a mesma, sendo estes resultados partes importantes dos objetivos deste estudo.

7.3.2.1 Elaboração do Planejamento Estratégico

Propõe-se à empresa a construção de um plano estratégico que norteie o pensamento e as ações na organização com vistas a alcançar os objetivos almejados, levando em consideração as oportunidades, ameaças e as limitações da mesma. Para tanto se deveria passar por diversas sub etapas como:

- **Análise da Empresa:** Consistiria, resumidamente, em uma avaliação retroativa do histórico da organização e de seus resultados, bem como os recursos à sua disposição e seus princípios norteadores e fatores chave para o sucesso.
- **Análise Estratégica:** Bem avaliado o ambiente interno existente na empresa, esta parte tratará basicamente das análises macroambiental, que mapeará

oportunidades e ameaças, e de mercado que analisará qualitativa e quantitativamente o mesmo. Esta etapa envolverá também a análise do ambiente competitivo e a formulação de cenários.

- **Formulação Estratégica:** é neste terceiro degrau a ser galgado que serão estabelecidos os caminhos que a organização deverá trilhar para alcançar os seus objetivos e de que maneira ela os implementará.

7.3.2.2 Gestão de Portfólio de Projetos, Novos Negócios e Oportunidades

O autor acredita que visto a importância de vida ou morte do bom e célere desenvolvimento de novos negócios e projetos para organizações neste ramo de atividade é crucial que a CONSPLAN possua um sistema eficiente e flexível de gerenciar a prospecção e gestão de novas oportunidades.

Como se verifica na ilustração – 4 da página 42 que representa a organização dos sistemas implementada dentro da empresa, a importância atribuída pelo autor deste trabalho à área de desenvolvimento de novos negócios é muito grande. Imagina-se que este seria dividido em equipes com diferentes atribuições:

- **Prospecção:** a primeira etapa do desenvolvimento de novos negócios. Consiste da busca de oportunidades de investimento em terrenos e outros empreendimentos, parcerias com organizações e empreendedores. É necessária uma equipe experiente e com uma rede bastante ampla de contatos no mercado. É inevitável também o estudo de tendências e rumos do

segmento para que seja possível identificar e precificar possibilidades de negócio.

- **Análise de Viabilidade:** posterior à descoberta do negócio em potencial, esta etapa é um grande filtro para o processo anterior. Aqui serão refinadas, amadurecidas e desenvolvidas as idéias levantadas anteriormente. Consistirá de uma equipe mais técnica e menos visionária do que a primeira. Será um grupo multidisciplinar, por assim dizer, que executará as análises de viabilidade comercial, econômica, técnica, jurídica e ambiental.

- **Desenvolvimento de Projeto:** após definidos os negócios aprovados pela equipe anterior e selecionados os que mais se adequam aos objetivos organizacionais, tarefa que será executada pela gerência de novos negócios junto com a firmação dos devidos contratos, equipe de desenvolvimento de projetos executará a parte de criação e técnica que compreendem os projetos arquitetônicos, urbanísticos, hidrossanitários, elétricos e ambientais.

- **Planejamento de Projeto:** finalmente, esta equipe estará encarregada do refinamento e detalhamento das informações colhidas anteriormente, da adequação das necessidades do projeto às da empresa e a transformação destas informações em instruções claras e práticas para a execução. Definirá o escopo do projeto. Estabelecerá cronogramas, prazos e encarregados. Desmembrará o trabalho à ser realizado à níveis de detalhe suficiente. E, tão importante quanto as etapas anteriores, controlará e avaliará a execução do projeto e o alcance das metas estabelecidas.

7.3.2.3 Implementação do PBQP-H

Verificou-se durante a execução deste estudo a grande importância atribuída por alguns agentes à participação das empresas no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), condicionando a possibilidade de financiamento e parceria à adesão ao dito programa. O autor, não somente devido a razão acima explicitada, acredita que a participação da empresa seria muito positiva. Julga-se que a adaptação forçada por tal programa ajudaria nos esforços de criação de uma cultura de respeito à uma burocracia positiva e eficiente. Portanto foi feita a declaração de opção por participar do programa. Cabe agora aplicar os métodos pregados pelo PBQP-H.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegada a derradeira fase deste trabalho o autor se depara com a necessidade de avaliar os frutos daquele e as possíveis lacunas a serem preenchidas por futuras explorações. Acredita-se que este estudo tenha proporcionado a empresa abordada possibilidades de refletir sobre as posturas adotadas até então e desenvolver novos padrões e rotinas que colaborarão para o desempenho da mesma. No decorrer do trabalho surgiram dos esforços decorrentes de sua elaboração idéias que, desenvolvidas e implementadas mudarão a visão e o comportamento dos colaboradores da organização.

Avalia-se que os objetivos propostos pelo autor para essa obra tenham sido atingidos plenamente, tendo sido exploradas e avaliadas todas as relações, processos e rotinas existentes, estas confrontadas com as práticas defendidas e verificadas na bibliografia mais relevante sobre os assuntos e, quando necessárias, foram propostas melhorias e soluções. Mudanças estas que foram colocadas à organização de forma prática e objetiva visando assim facilitar e catalisar o processo de melhoria.

Verificou-se, uma vez concluído este estudo, a importância capital da boa aplicação das técnicas e ferramentas de administração de projetos para o sucesso empresarial e profissional.

Dentre os atores que fizeram parte de alguma forma ou entraram em contato durante o desenvolvimento deste estudo e que provam hoje as conseqüências, os frutos, deste trabalho, se imagina que todos provaram algum tipo de engrandecimento e aprendizado. Seja tomando

contato com métodos mais modernos e eficientes de gestão, ou pelo simples fato de exercitar a faculdade de questionar e criticar construtivamente.

Como conclusão mais relevante, destaca-se o fato de os frutos deste trabalho, imagina-se, proporcionarem ferramentas para que a empresa ganhe em eficiência e produtividade, além de aumentar a chances da mesma de continuar e mesmo expandir suas atividades no mercado competitivo em que está inserida. Ganhos estes importantíssimos quando, como o autor, acredita-se que a riqueza das pessoas e das nações deriva, em última instância, da produtividade dos indivíduos.

9. BIBLIOGRAFIA

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. *Gestão de Projetos*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Modelagem de Projetos*. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAUJO, Luiz César G. de. *Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYLOR, Harvey. *Project Management*. 3ª ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2003.

CASAROTTO FILHO, Nelson. *Projeto de Negócio: Estratégias e Estudos de Viabilidade*. São Paulo: Atlas, 2002.

KEELING, Ralph. *Gestão de Projetos: Uma Abordagem Global*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOENTE, Alfredo. *Gerenciamento & Controle de Projetos*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as Melhores Práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. *Administração da Produção e Operações*. 8ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MANTEL. MEREDITH. SHAFER. SUTTON. *Project Management in Practice*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

BORN, Roger. *Construindo o Plano Estratégico: Cases Reais e Dicas Práticas*. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

PHILIPS, Joseph. *Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CAVALIERI, Adriane. *Como se Tornar um Profissional de Gerenciamento de Projetos: Livro-base de Preparação para Certificação PMP®*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

VALERIANO, Dalton L.. *Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia*. São Paulo: Makron Books, 1998.

XAVIER, Carlos Magno da S.. *Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo do projeto*. São Paulo: Saraiva, 2005.

PMBOK Guide 2000. PMI, 2000.

PMI: www.pmi.org

IBGE: www.ibge.gov.br

http://planetasustentavel.abril.uol.com.br/noticia/desenvolvimento/conteudo_258001.shtml
(acesso em 04/11/2008)

<http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/internacional/economia/pt/desarrollo/1126018.html> (acesso em 04/11/2008)

[http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/carta de conjuntura/carta_de_conjuntura_____dezembro_2007.pdf](http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/carta_de_conjuntura/carta_de_conjuntura_____dezembro_2007.pdf) (acesso em 04/11/2008)

http://planetasustentavel.abril.uol.com.br/pops/inflacao_made_china_pop02_709x708.shtml
(acesso em 04/11/2008)

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

CONCEITO FINAL:

PORTO ALEGRE, DE DE

PROFESSOR ORIENTADOR: JOÃO LUIZ BECKER

DISCIPLINA: ESTÁGIO FINAL - ADM 01198

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: FINANÇAS