

DANIELA MARTON

**PRÁTICA DE GESTÃO EM EMPRESAS PROJETISTAS: ESTUDOS  
DE CASO SOBRE DUAS PEQUENAS EMPRESAS DE  
ARQUITETURA**

São Paulo  
2015

DANIELA MARTON

**PRÁTICA DE GESTÃO EM EMPRESAS PROJETISTAS: ESTUDOS  
DE CASO SOBRE DUAS PEQUENAS EMPRESAS DE  
ARQUITETURA**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Especialista em  
Gestão de Projetos na Construção Civil

São Paulo  
2015

DANIELA MARTON

**PRÁTICA DE GESTÃO EM EMPRESAS PROJETISTAS: ESTUDOS  
DE CASO SOBRE DUAS PEQUENAS EMPRESAS DE  
ARQUITETURA**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Especialista em  
Gestão de Projetos na Construção Civil

Área de Concentração: Engenharia da  
Construção Civil

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Flávia Rodrigues de  
Souza

São Paulo  
2015

#### Catálogo-na-publicação

Marton, Daniela

PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS PROJETISTAS: ESTUDOS DE CASO SOBRE DUAS PEQUENAS EMPRESAS DE ARQUITETURA / D.

Marton -- São Paulo, 2015.

220 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gestão de Pequenas Empresas 2.Estudo de Caso 3.Administração de empresas I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

Dedico este trabalho à minha família,  
ao meu noivo e aos meus amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e ao plano espiritual pelo amparo, auxílio e dedicação, além de toda a orientação e carinho ao longo da jornada.

Gostaria de agradecer, em especial, aos meus pais Paulo e Elisabeth por toda a dedicação, carinho, compreensão e apoio que me deram ao longo de todos esses anos, não só nos meus estudos, mas também apoiando minha profissão e as questões do dia-a-dia. Também gostaria de agradecer pelo incentivo nesta reta final do trabalho.

Agradeço também aos meus avós Antônio, Celso e Bene pelos conselhos, pelo amor e pelo carinho, além do infinito apoio e incentivo nos meus estudos e na minha profissão.

Agradeço ao meu noivo Rafael pelo carinho, dedicação, compreensão, pelo seu amor e apoio ao longo de todos esses anos, principalmente por me incentivar em todos os momentos no estudo, na profissão e na vida.

Agradeço ao meu irmão Stefano e aos meus amigos, em especial Bruno, Gustavo, Jean, Danilo e Máisa, que sempre me apoiaram e me incentivaram em todos os momentos, considerando que amigos são como irmãos para mim. Gostaria também de agradecer a Andreia pela revisão ortográfica deste trabalho.

Também agradeço aos meus sogros Washington e Silvana pelo carinho, apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida.

Gostaria de agradecer a Priscila, sócia do escritório Okha, pelo seu interesse neste tema da monografia, me chamando para participar do seu programa de estágio de verão 2016, no qual irei ministrar minicursos com a abordagem deste tema.

Agradeço ao Prof. Dr. Silvio B. Melhado pelo auxílio, dedicação e conselhos durante todo o período como aluna da USP. Obrigada por ter me deixado participar do programa Soluções, onde pude compreender as dificuldades que as empresas participantes do programa enfrentavam no seu dia-a-dia.

Gostaria de agradecer aos meus colegas do grupo Soluções, pelo levantamento de questões pertinentes à gestão empresarial do dia-a-dia dos seus escritórios, que contribuíram para ampliar minha percepção diante destes assuntos.

Agradeço a Prof.<sup>a</sup> Dra. Flávia R. Souza pela orientação deste trabalho.

Agradeço aos meus professores do Mackenzie, em especial ao Prof. Pedro Nosralla, Prof. Ms. Carlos Henrique Heck, a Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Monzillo Oliveira e à Prof.<sup>a</sup> Dra. Cecilia H. Rodrigues, não só pelo apoio e orientação ao longo da minha jornada como estudante de Arquitetura, mas também pelo incentivo, depois de formada, para permanecer na minha profissão.

“Acredito que as coisas podem ser feitas de outra maneira,  
que a arquitetura pode mudar a vida das pessoas  
e que vale a pena tentar.”

*Zaha Hadid*

“Tenho uma regra que não abro mão: trabalho em equipe.  
Confiar no talento do outro é fundamental.  
Aprendi cedo que não dá para fazer tudo sozinha.”

*Zaha Hadid*



## RESUMO

Predomina, no segmento de projetos, principalmente nas empresas de projetos de Arquitetura, o desconhecimento e a negligência em relação às questões gerenciais. Por outro lado, verifica-se a importância da gestão, uma vez que a organização e controle das empresas de projeto impactam diretamente na sua integridade e manutenção, tanto nos momentos de crise quanto nos momentos de alta demanda produtiva. Tais empresas estão imersas em um setor que é fortemente impactado e, portanto, vulnerável aos ciclos macroeconômicos e cenários de instabilidade do país. Nesse contexto, o trabalho em questão assume importância pela necessidade de as pequenas empresas de projeto de arquitetura se organizarem e reavaliarem suas práticas de gestão, de forma a atuarem no setor da construção civil de modo mais assertivo e estruturado. Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é analisar as práticas de gestão dos pequenos escritórios de arquitetura com base no modelo proposto por Oliveira (2005) no que se refere ao Planejamento Estratégico, à Estrutura Organizacional, à Gestão Financeira, à Gestão de Pessoas, à Gestão Comercial e ao Processo de Projeto. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, conduzida por meio de Estudos de Caso. Os dados foram coletados através de entrevistas com profissionais de duas empresas projetistas situadas na cidade de São Paulo. No tocante aos resultados, a análise possibilitou a compreensão e a avaliação da dinâmica das empresas estudadas, identificando suas dificuldades relacionadas à Gestão Empresarial e como lidam com as questões gerenciais no seu dia-a-dia. Nesse sentido, verificou-se que as empresas estudadas desenvolvem, de algum modo, os seis pontos de gestão empresarial, embora apresentem algumas falhas consideráveis a respeito das práticas de gestão.

**Palavras-chave:** Gestão de Empresas de Projetos. Gestão de Pequenas Empresas. Gestão do Processo de Projeto.

## ABSTRACT

The negligence of managing process is one of the main problems of architecture companies, on the other hand we can see the importance of management, since the organization and control of project companies impact directly its integrity and maintenance during a crisis and in a high productive moment.

These companies are immersed in a vulnerable sector since its high affected by the country economical instability.

Because we have many problems in this area this work takes importance because of the needs of small architecture companies, that are their necessity of organization, reevaluate their management practices, their way of act in the civil construction sector, in order to be more structured and assertive.

Because of these problems the goal of this work is analyze the management practices of small architecture companies in a model proposed by Oliveira (2005), that points the strategic planning, Organizational Structure, financial management, people management, commercial management and the project process. It's a qualitative and exploratory research conducted by case studies. The data was collected by interviews with professionals of two projects companies based in São Paulo city.

The results showed the possibility to evaluate the dynamics of the studied companies, so we could identify their difficulties related with business management and how they deal daily with their managing questions.

In this sense with verified that the studied companies develop, in such a way, the six points of business management, however they sow some important fails concerning their managing practices.

**Key-words:** Project companies management. Small companies management. Project managing process.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de desenvolvimento do trabalho .....	20
Figura 2: Esquema de ilustração referente à Oliveira, O. J.; Melhado, S. B. Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil. São Paulo, 2006. 29 p. ....	25
Figura 3: Esquema referente à metodologia para realização do estudo de caso....	106
Figura 4: Esquema referente à Estrutura Organizacional da empresa A .....	108
Figura 5: Esquema da Estrutura Organizacional da empresa B.....	123
Figura 6: Esquema atual da Estrutura Organizacional da empresa B.....	123

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura Organizacional para empresas de projetos.....	37
Tabela 2: Esquema da implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios: atributos e responsabilidades.....	52
Tabela 3: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Estrutura Organizacional da empresa A.....	137
Tabela 4: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes ao Processo de Projeto da empresa A.....	140
Tabela 5: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes ao Planejamento Estratégico da empresa A.....	142
Tabela 6: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão Financeira da empresa A.....	143
Tabela 7: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão Comercial e <i>Marketing</i> da empresa A.....	145
Tabela 8: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão de Pessoas da empresa A.....	147
Tabela 9: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Estrutura Organizacional da empresa B.....	149
Tabela 10: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes ao Processo de Projeto da empresa B.....	151
Tabela 11: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes ao Planejamento Estratégico da empresa B.....	155
Tabela 12: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão Financeira da empresa B.....	157
Tabela 13: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão Comercial e <i>Marketing</i> da empresa B.....	159
Tabela 14: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão de Pessoas da empresa B.....	162
Tabela 15: Análise comparativa das lacunas apresentadas pelas práticas de gestão adotadas pelas empresas A e B.....	163

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Avaliação Pós-Ocupação
CAU-SJC	Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São José dos Campos
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EAP	Estrutura Analítica de Projetos
FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i>
FCS	Fatores-chave de Sucesso
Fiesp	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
PDGEP	Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto
PIB	Produto Interno Bruto
SindusCon	Sindicato da Indústria da Construção Civil
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
USP	Universidade de São Paulo

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Contexto.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivo.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Método de Pesquisa.....</b>	<b>19</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projeto de Edifícios ..</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Estrutura Organizacional.....</b>	<b>31</b>
2.2.1 Revisão Geral .....	31
2.2.2 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projetos de Edifícios ...	35
2.2.3 Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios .....	38
2.2.4 Análise .....	40
<b>2.3 Processo de Projeto.....</b>	<b>42</b>
2.3.1 Revisão Geral .....	42
2.3.2 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projetos de Edifícios ...	48
2.3.3 Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios .....	51
2.3.4 Análise .....	54
<b>2.4 Planejamento Estratégico .....</b>	<b>59</b>
2.4.1 Revisão Geral .....	59
2.4.2 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projetos de Edifícios ...	64
2.4.3 Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios .....	66
2.4.4 Análise .....	68

<b>2.5</b>	<b>Gestão Financeira ou Gestão de Custos .....</b>	<b>72</b>
2.5.1	Revisão Geral .....	72
2.5.2	Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projetos de Edifícios ...	75
2.5.3	Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios .....	77
2.5.4	Análise .....	78
<b>2.6</b>	<b>Gestão Comercial e <i>Marketing</i> ou Processo Comercial .....</b>	<b>81</b>
2.6.1	Revisão Geral .....	81
2.6.2	Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projetos de Edifícios ...	86
2.6.3	Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios .....	87
2.6.4	Análise .....	89
<b>2.7</b>	<b>Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>91</b>
2.7.1	Revisão Geral .....	91
2.7.2	Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projetos de Edifícios ...	96
2.7.3	Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios .....	99
2.7.4	Análise .....	100
<b>3.</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>105</b>
<b>3.1</b>	<b>Metodologia para Reavaliação dos Estudos de Caso.....</b>	<b>105</b>
<b>3.2</b>	<b>Relatório de Pesquisa da Empresa A.....</b>	<b>106</b>
3.2.1	Estrutura Organizacional.....	107
3.2.2	Processo de Projeto.....	109
3.2.3	Planejamento Estratégico .....	114
3.2.4	Gestão Financeira.....	116
3.2.5	Gestão Comercial e <i>Marketing</i> .....	117
3.2.6	Gestão de Pessoas.....	119

<b>3.3</b>	<b>Relatório de Pesquisa da Empresa B</b> .....	<b>121</b>
3.3.1	Estrutura Organizacional.....	122
3.3.2	Processo de Projeto.....	124
3.3.3	Planejamento Estratégico.....	127
3.3.4	Gestão Financeira.....	130
3.3.5	Gestão Comercial e <i>Marketing</i> .....	131
3.3.6	Gestão de Pessoas.....	133
<b>3.4</b>	<b>Análise</b> .....	<b>134</b>
3.4.1	Identificação dos Problemas de Gestão da Empresa A.....	134
3.4.1.1	<i>Estrutura Organizacional</i> .....	135
3.4.1.2	<i>Processo de Projeto</i> .....	137
3.4.1.3	<i>Planejamento Estratégico</i> .....	140
3.4.1.4	<i>Gestão Financeira</i> .....	142
3.4.1.5	<i>Gestão Comercial e Marketing</i> .....	143
3.4.1.6	<i>Gestão de Pessoas</i> .....	145
3.4.2	Identificação dos Problemas de Gestão da Empresa B.....	147
3.4.2.1	<i>Estrutura Organizacional</i> .....	148
3.4.2.2	<i>Processo de Projeto</i> .....	149
3.4.2.3	<i>Planejamento Estratégico</i> .....	152
3.4.2.4	<i>Gestão Financeira</i> .....	156
3.4.2.5	<i>Gestão Comercial e Marketing</i> .....	158
3.4.2.6	<i>Gestão de Pessoas</i> .....	159
<b>3.5</b>	<b>Análise Comparativa</b> .....	<b>162</b>
3.5.1	Estrutura Organizacional.....	169
3.5.2	Processo de Projeto.....	175
3.5.3	Planejamento estratégico.....	180
3.5.4	Gestão Financeira.....	186



3.5.5	Gestão Comercial e <i>Marketing</i> .....	190
3.5.6	Gestão de Pessoas.....	195
<b>4.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>202</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>212</b>
	<b>ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>217</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto

Apesar de, na última década, o setor da construção civil ter alcançado uma considerável importância socioeconômica no Brasil, representando cerca de 8,8% do PIB nacional (Fiesp) em 2012, atualmente, em virtude da situação econômica e política na qual se encontra o país, verifica-se que este setor tem sido fortemente impactado.

A construção civil é um dos principais setores que sofreu diretamente os efeitos negativos dessa crise nacional, atingindo, por consequência, todos os setores ligados à área. Dados obtidos do SindusCon (2015) demonstram uma queda maior da taxa de crescimento da construção civil, com retração de 8,4%, e seu acumulado do ano totaliza -5,5%, queda maior que a do PIB nacional.

Diante desse cenário, todos os escritórios de arquitetura e engenharia, sobretudo os pequenos escritórios, estão enfrentando uma situação muito delicada e conturbada. Pode-se notar, conforme mencionado por Souza (2009), que as pequenas empresas de projeto são mais suscetíveis a sofrerem com as instabilidades econômicas do país durante períodos de fraca demanda produtiva.

Isso ocorre porque os escritórios de arquitetura não estão preparados gerencial, estrutural e estrategicamente, atuando de forma passiva e despreparada para enfrentar as dificuldades encontradas no cenário econômico do país.

Somado a esse fato, vale ressaltar que as precárias condições de trabalho dessas empresas também contribuem para o seu despreparo perante um mercado tão competitivo e exigente.

Sendo assim, essas pequenas empresas podem ser consideradas o elo mais fraco da cadeia produtiva da construção civil, pois não foram estruturadas a partir de uma configuração empresarial, e sim concebidas como uma espécie de ateliê, sem grandes perspectivas de crescimento e sem uma postura competitiva diante da nova

realidade do mercado, o que os deixa à mercê das tendências oscilantes presentes nesse cenário econômico.

Dessa forma, segundo Souza (2009), a gestão permite às pequenas empresas, além de se autoconhecerem, a realização de seu planejamento e de sua organização de forma mais adequada às suas potencialidades e à sua realidade. Além de se reestruturarem, a gestão tem como um de seus principais objetivos a melhor adaptação da empresa perante seus concorrentes, de modo a desenvolver uma postura proativa diante do mercado. Além disso, a empresa deverá criar mecanismos internos para melhor lidar com os períodos de recessão e de alta demanda produtiva.

Oliveira (2005) defende a inserção urgente de sistemas de gestão formados por processos eficientes e simplificados, cujos modelos estejam direcionados para as reais necessidades de cada empresa de projeto, permitindo, assim, que ela se insira melhor no contexto do mercado nacional.

Outro ponto relevante abordado por Oliveira (2005) refere-se à importância da gestão na renovação e na melhoria da qualidade do produto final. Segundo o autor, a qualidade e o desempenho do Processo de Projeto estão intimamente relacionados com o ambiente no qual ele é produzido, nesse caso, a empresa de projeto.

Dessa forma, a mudança desse cenário de produção torna-se imprescindível. Essa alteração só ocorrerá por meio da modificação do processo produtivo adotado pelas empresas projetistas. Essa etapa da produção deveria ser considerada pelos agentes envolvidos como a fase essencial, pelo fato de agregar ao empreendimento uma alta qualidade projetual ao longo de todo o seu ciclo de vida (OLIVEIRA, 2005).

A falta de qualidade no Processo de Projeto pode acarretar graves consequências na etapa do processo construtivo. Muitas vezes, os erros do projeto são tão graves que acabam por inviabilizá-lo no momento da sua construção. O Processo de Projeto apresenta uma forte influência sobre o produto final (OLIVEIRA, 2005).

Sendo assim, a reestruturação de todo o Processo de Projeto é uma consequência direta da busca de qualidade nos projetos que se encontram cada vez mais

complexos, com uma racionalização e uma forte tendência de industrialização dos sistemas construtivos adotados.

Nessa esteira, de acordo com Maeda (2003), o Processo de Projeto deve ser pensado de maneira estratégica e planejada, com o objetivo de garantir o controle das atividades e agregar alto valor ao produto final, resultando assim em ganhos financeiros, redução do tempo, dos custos, diminuição de trabalhos, dos desperdícios e das interferências durante a obra.

A solução indicada por Maeda (2003) sugere o alinhamento da elaboração do projeto com os objetivos estratégicos dos agentes envolvidos, garantindo, portanto, a satisfação do cliente e do usuário final.

Dessa maneira, as empresas de projeto deverão se reestruturar tanto com relação aos aspectos internos ligados à gestão gerencial, quanto com relação ao aspecto do Processo do Projeto, visando a adoção uma postura proativa diante do mercado e uma melhora na qualidade do projeto, aumentando, assim, a sua produtividade.

Esses fatores gerenciais e do Processo de Projeto contribuem significativamente para garantir um desempenho satisfatório e uma melhoria da qualidade do produto final, além de contribuir para que a empresa adquira uma posição mais sólida diante de um mercado tão competitivo e instável.

## **1.2 Objetivo**

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas de gestão dos pequenos escritórios de arquitetura com base no modelo proposto por Oliveira (2005) no que se refere ao Planejamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão Comercial e o Processo de Projeto.

Embora esse modelo parta para a abordagem dos nove pontos de gestão empresarial, abrangendo Gestão de Custos, Gestão Comercial, Gestão de Recursos Humanos, Sistema de Informação, Planejamento e Controle do Processo de Projeto, Avaliação de Desempenho, Serviços Agregados ao Projeto, Estrutura

Organizacional e Planejamento Estratégico, o trabalho focará apenas nos seguintes itens: Gestão de Pessoas, Processo de Projeto, Gestão de *Marketing*, Planejamento Estratégico, Estrutura Organizacional e Gestão de Custos.

O fato de o foco deste trabalho direcionar-se exclusivamente para os seis pontos de gestão citados anteriormente não significa que os outros pontos sejam menos importantes. No entanto, pode-se verificar, antes de seu início, o interesse de alguns escritórios de arquitetura e do CAU-SJC (Conselho de Arquitetura e Urbanismo de São José dos Campos) em adquirir conhecimentos e informações a respeito desses seis pontos de gestão.

Vale mencionar que os pontos de gestão propostos por Oliveira (2005) não podem ser considerados como a única solução diante dos problemas de gestão empresarial mencionados. Entretanto, podem ser vistos como uma possibilidade de oferecer oportunidades para que a empresa esteja melhor estruturada do ponto de vista gerencial e crie mecanismos para se consolidar no mercado.

Dessa forma, o presente trabalho pretende avaliar o papel da gestão nos escritórios de arquitetura por meio de estudos de caso, o que permite compreender e avaliar a dinâmica das empresas estudadas, analisando suas dificuldades relacionadas à gestão empresarial e como lidam com suas questões gerenciais diárias, e verificando sua postura diante do cenário econômico e sua dinâmica de mercado.

Através dos dados obtidos nos estudos de caso, será possível traçar uma análise comparativa entre as práticas de gestão das empresas com o modelo proposto por Oliveira (2005).

### **1.3 Justificativa**

Em virtude da atual conjuntura de recessão presente no cenário econômico do país, com consequências negativas para diversos setores e principalmente para a construção civil, tem-se observado um crescimento lento, muito aquém do esperado pelos investidores e construtores, com forte tendência de diminuição das vendas e

demanda de produção (CBIC – CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, 2014).

Tendo como pano de fundo o contexto nacional, muitas empresas de projeto não se encontram aptas, do ponto de vista gerencial, para enfrentar essa crise no mercado da construção civil, tornando-se reféns das oscilações e das incertezas do mercado, o que as levam a não conseguirem se estruturar de modo correto para poderem enfrentar os períodos de escassez de trabalho.

Além dos fatores citados acima, a nova dinâmica do mercado está cada vez mais competitiva e exigente com relação aos aspectos tecnológicos, projetuais e custos da obra. Por sua vez, os clientes acabam exigindo dos escritórios de arquitetura e engenharia civil, cada vez mais, uma maior profissionalização das equipes, qualidade dos projetos, conhecimentos sobre tecnologias construtivas e seus impactos em custo e processos produtivos.

Por essa razão, este trabalho se justifica pela necessidade de organização e reavaliação das práticas de gestão das pequenas empresas de arquitetura, favorecendo sua atuação no setor da construção civil de modo mais assertivo e estruturado.

A gestão empresarial está muito alinhada com tais necessidades, contribuindo fortemente para que as empresas adotem uma postura mais coerente com a nova realidade do mercado, possibilitando o atendimento às novas e crescentes demandas dos clientes.

#### **1.4 Método de Pesquisa**

A pesquisa de campo será realizada por meio do Estudo de Caso. Segundo Yin (2005), estudo de caso é uma técnica adotada para analisar fatos contemporâneos, não interferindo, porém, nos comportamentos apresentados. O método de estudo de caso possibilita ao pesquisador uma observação direta dos fatos transcorridos por

meio dos questionamentos dos membros envolvidos, os quais serão analisados e estudados.

Os motivos pelos quais esse método foi escolhido para o desenvolvimento da pesquisa são:

- possibilidade de averiguar, no contexto real, como é realizada a gestão empresarial dos escritórios analisados;
- as informações adquiridas por meio das entrevistas serão analisadas e inseridas de forma a trazer considerações e evidências enriquecedoras ao trabalho;
- o questionário elaborado tem a finalidade de conduzir a coleta de dados e avaliar as informações recebidas pelas empresas participantes do estudo de caso

O desenvolvimento deste trabalho está pautado, basicamente, em quatro temas, conforme ilustrado abaixo.



Figura 1: Esquema de desenvolvimento do trabalho

Conforme se observa na Figura 1, num primeiro momento, o trabalho envolveu a análise do modelo proposto por Oliveira (2005), avaliando os nove pontos de gestão; posteriormente, essas análises foram aprofundadas e direcionadas aos seis pontos aqui estudados.

O segundo passo foi a análise da dissertação de Souza (2009), no sentido de compreender a fundo seus apontamentos e adquirir uma visão complementar em relação ao modelo de gestão proposto por Oliveira (2005).

Com esse embasamento teórico, o terceiro passo envolveu uma análise comparativa desses dois autores, apontando as convergências, as divergências e as recomendações. As análises bibliográficas desses dois autores foram acrescidas da vivência profissional desta autora nos escritórios de arquitetura.

O passo seguinte foi a revisão bibliográfica voltada à literatura da administração, compilando todas as informações analisadas de forma a contemplar a revisão geral do tema, que consiste na análise bibliográfica direcionada à administração de empresas, permitindo uma compreensão geral sobre o tema gestão empresarial.

Em paralelo ao desenvolvimento teórico deste trabalho se fez necessário a participação da autora no Programa Soluções para empresas de Projeto - uma iniciativa da Linha de Pesquisa em Gestão de Projetos do Departamento de Engenharia da Construção Civil da Escola Politécnica da USP -, que se encontra atualmente em sua 6ª edição. Programa este que forneceu relevantes informações para melhor compreensão dos problemas de gestão apresentados pelas empresas participantes.

No quinto passo, a etapa do trabalho passa a ser a análise dos estudos de caso através das informações obtidas nas entrevistas, averiguando e apontando, de maneira individual, o modelo de gestão empresarial adotado.

A sexta etapa conta com as análises comparativas das empresas, elaboradas por meio de diagnósticos individuais de gestão empresarial de cada escritório, que possibilitam a descoberta e a indicação dos aspectos negativos de seus respectivos modelos. Além disso, também é possível verificar se eles se assemelham ou se



distanciam do modelo de gestão proposto por Oliveira (2005), o que permite sugerir melhorias na gestão empresarial.

Vale ressaltar que os seis pontos presentes no modelo de gestão proposto por Oliveira (2005) foram analisados nos estudos de caso, e foram obtidos os seguintes resultados:

- Processo de Projeto: ocorre de maneira informal, sem estruturação nem análise prévia de como serão todas as etapas do processo.
- Estrutura Organizacional: na maioria dos casos, a Estrutura Organizacional é informal, ficando, muitas vezes, atrelada às situações do dia-a-dia do escritório ou centralizada na figura do sócio.
- Gestão Financeira: ficando a cargo muitas vezes dos sócios da empresa, no caso da empresa B ausência do capital de giro ativo, de reserva e da parcela destinada aos investimentos (técnicos, treinamentos, equipamentos, etc.). Já no caso da empresa A não possui uma análise aprofundada dos custos variáveis e dos lucros.
- Planejamento Estratégico: apresenta algumas deficiências, no caso da empresa B não possui planejamento e nem acompanhamento a curto, médio e longo prazos. Já na empresa A, o planejamento estratégico não está atrelado a estrutura organizacional.
- Gestão Comercial/*Marketing*: muitas vezes, a precificação dos projetos é feita com base no valor de mercado ou determinado pelo cliente ou de modo empírico, e o *marketing*, no caso da empresa B, é visto como um setor à parte do escritório, sem uma função importante para a captação de novos clientes.
- Gestão de Pessoas: falta de incentivo e interesse por parte das empresas na criação de Plano de Carreira, vínculo empregatício legalizado, treinamentos e aperfeiçoamento.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Tendo como pano de fundo o cenário socioeconômico brasileiro, Oliveira (2005) elaborou um novo modelo de gestão adaptado às realidades e às particularidades dos escritórios de pequeno porte ligados à construção civil. O foco principal é a gestão da qualidade, proporcionando condições para que as empresas estejam preparadas para o mercado competitivo.

Cabe destacar a importância de nove pontos-chave (Processo de Projeto, Estrutura Organizacional, Planejamento Estratégico, Sistema de Informação, Gestão de Custos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Comercial e *Marketing*, Serviços Agregados ao Projeto e Avaliação de Desempenho do Projeto) do modelo de gestão para empresas projetistas desenvolvidas por Oliveira (2005), os quais são fundamentados nas reais dificuldades e necessidades observadas ao longo de todo o processo da dissertação, permitindo, dessa forma, uma visão mais aprofundada da realidade vivenciada por esses escritórios.

Segundo o autor (2005), os modelos de gestão implementados pelas empresas devem estar baseados na sua realidade organizacional e nas suas reais necessidades perante o mercado, e não apenas no objetivo de participar de licitações e concorrências.

O modelo proposto por Oliveira (2005) foi adotado no Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto (PDGEP), também conhecido como Soluções para Empresas de Projeto, iniciativa da Linha de Pesquisa em Gestão de Projetos do Departamento de Engenharia da Construção Civil da Escola Politécnica da USP. Atualmente, encontra-se em sua 6ª edição.

A abordagem do PDGEP consiste em um programa cooperativo entre a universidade e empresas de projeto voluntárias, no qual são implementados diversos modelos de gestão. O foco desse programa é discutir e analisar a evolução gerencial das empresas voluntárias. Até a atual edição, contou com a colaboração e com a atuação de vários pesquisadores, o que deu a origem a diversos trabalhos acadêmicos.

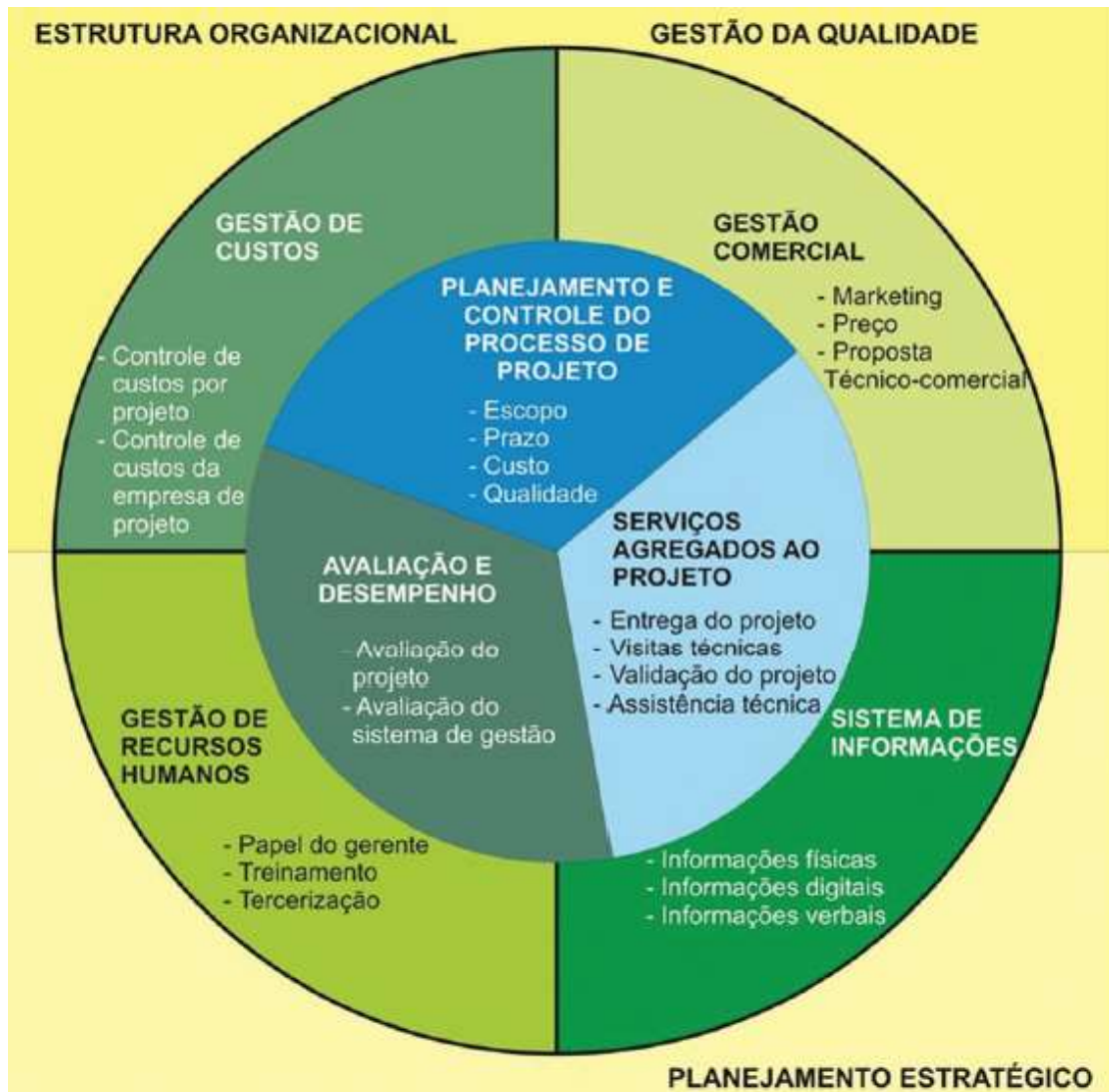
De acordo com a proposta do programa, o primeiro passo é um diagnóstico das deficiências de cada empresa. Num segundo momento, o modelo de gestão de Oliveira (2005) é introduzido por meio de uma série de atividades desenvolvidas nas empresas. O intuito do programa é direcionar e facilitar a implementação do modelo de gestão desenvolvido pelas empresas participantes, visando a melhoria da qualidade dos projetos.

Um dos trabalhos acadêmicos desenvolvidos a partir do programa Soluções foi a dissertação de mestrado de Souza (2009). A autora, ao analisar criteriosamente as dificuldades apontadas e os resultados apresentados pelas empresas que adotaram o modelo de Oliveira (2005), observou quais pontos se mostraram deficitários e conflitantes com a realidade vivenciada. Assim, Souza (2009) propôs uma série de recomendações (que estão descritas nos itens 2.2.3, 2.3.3, 2.4.3, 2.5.3, 2.6.3 e 2.7.3), com o objetivo de facilitar e direcionar a aplicação dos conceitos de gestão às empresas de projeto.

Desse modo, os resultados obtidos no PDGEP ao longo dos anos nos permitem entender as realidades vividas pelas empresas projetistas, que estão, muitas vezes, moldadas em padrões ateliês não condizentes com as novas realidades do mercado e demandas do setor da construção civil.

## **2.1 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projeto de Edifícios**

Com o objetivo de analisar os principais pontos do modelo de gestão proposto por Oliveira (2005), desenvolveu-se, ao longo deste item, um texto síntese contendo os nove principais elementos, tendo como foco principal facilitar a rápida compreensão e análise da forma de abordagem e direcionamento de cada um desses aspectos do modelo de gestão.



**Figura 2:** Esquema de ilustração referente à Oliveira, O. J.; Melhado, S. B. Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil. São Paulo, 2006. 29p.

A Estrutura Organizacional tem como objetivo principal auxiliar no alcance das metas desejadas e concretizar as estratégias da empresa, por meio da elaboração do organograma, que permite viabilizar a execução do trabalho e está atrelado ao Processo de Projeto, ao Planejamento Estratégico, à Avaliação de Desempenho do Projeto e à Gestão de Recursos Humanos.

Isso traz resultados significativos para a empresa, tais como o desenvolvimento de um organograma relacionado de maneira hierárquica e interligada às funções, alocando cada pessoa, de modo organizado, de acordo com as atribuições para seu setor e cargo.

A empresa, porém, deve adotar algumas precauções, evitando a discordância dos objetivos e dos planos no que se refere à Estrutura Organizacional. Possuir clareza da nova Estrutura Organizacional evita atritos entre os colaboradores e a múltipla subordinação dos funcionários.

No tocante ao Planejamento Estratégico, este possui como objetivo principal auxiliar a empresa na verificação dos ambientes interno e externo, avaliando seus pontos fracos, seus pontos fortes, as ameaças e oportunidades através da análise SWOT. Deve estar atrelado ao Processo de Projeto, à Gestão Comercial e *Marketing*, à Estrutura Organizacional, à Gestão de Custos, aos Serviços Agregados ao Projeto, à Avaliação de Desempenho do Projeto, à Gestão de Recursos Humanos e ao Sistema de Informação.

Essa análise traz resultados significativos para a empresa, tais como o desenvolvimento dos objetivos organizacionais a longo, médio e curto prazos, o estabelecimento de qual será o mercado visado pela empresa e o direcionamento de novos investimentos em recursos destinados à inovação ou crescimento.

Contudo, a empresa deve adotar algumas precauções, comunicando a todos os funcionários sobre o Planejamento Estratégico da empresa. Além disso, ela deverá estabelecer o quando antes as vantagens competitivas e as possíveis oportunidades de negócio, realizando o monitoramento constante dos resultados alcançados nas análises e o contínuo aprimoramento do Planejamento Estratégico adotado.

Com relação ao Processo de Projeto, este tem como objetivo principal auxiliar no controle das informações trocadas e interpeladas de maneira eficaz em cada etapa do processo do projeto, analisando como são as suas interações com as demais atividades e garantindo a qualidade e o escopo do projeto. Deve estar atrelado à Gestão de Custos, à Estrutura Organizacional, ao Planejamento Estratégico, à Gestão de Recursos Humanos, aos Serviços Agregados ao Projeto, à Avaliação de Desempenho do Projeto e ao Sistema de Informação.

O envolvimento dos projetistas em todas as etapas do Processo de Projeto traz resultados significativos para o desenvolvimento do projeto, garantindo uma melhor integração entre eles. Além disso, o uso da lista sequencial das atividades permite uma visualização geral do fluxo das atividades que serão desenvolvidas pelos

projetistas. A alocação dos funcionários envolvidos com o projeto deve ser feita com base na capacidade técnica dos seus profissionais.

Entretanto, as falhas na comunicação entre os projetistas envolvidos nas etapas do Processo de Projeto culminam em retrabalhos, insatisfação com o projeto e desperdício de tempo.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo principal valorizar as pessoas dentro da empresa, considerando-as o coração da organização. Desse modo, a organização deverá adotar algumas medidas estratégicas de Gestão de Recursos Humanos, tais como: inserção dos funcionários no Planejamento Estratégico da empresa, criação de uma nova cultura organizacional e desenvolvimento de inovações tecnológicas e organizacionais.

Essas medidas trazem resultados significativos para a empresa, como a renovação dos valores na organização ao inserir os funcionários no Planejamento Estratégico da empresa, que se sentem mais valorizados e motivados. Além disso, a empresa cria um ambiente colaborativo propício às inovações e ao aprimoramento das pessoas, culminando em uma reciclagem na organização.

Porém, a empresa deve estar atenta com relação a algumas precauções, tais como a criação de um ambiente agradável que traga satisfação aos seus funcionários e a elaboração de um Plano de Carreira e salários dignos às pessoas, de modo que elas se sintam motivadas a trabalhar no local.

Valer ressaltar que a Gestão de Recursos Humanos também deve estar interligada ao Planejamento Estratégico, ao Processo de Projeto, ao Sistema de Informação, à Gestão de Custos, à Estrutura Organizacional, aos Serviços Agregados ao Projeto e à Gestão Comercial e *Marketing*.

A Gestão Comercial e *Marketing* tem como objetivo identificar as oportunidades do mercado, além de satisfazer as necessidades do cliente e adaptar os seus serviços de acordo com as exigências do mercado. Como resultado, pode-se citar o desenvolvimento de produtos e serviços mais coerentes com determinado tipo de mercado, visando atingir determinado público-alvo. Além disso, a Gestão Comercial auxilia na elaboração da proposta técnico-comercial, que deverá conter o escopo, os

prazos, as técnicas do projeto, os preços e as condições de pagamento, entre outros.

Entretanto, as propostas dos projetos devem estar coerentes, de modo que a empresa evite se responsabilizar por serviços e produtos que estejam fora de seus domínios de conhecimento, evitando, assim, assumir responsabilidades por serviços que estão fora de seu escopo.

Valer ressaltar que a Gestão Comercial e *Marketing* deve estar interligado à Gestão de Recursos Humanos, ao Planejamento Estratégico, aos Serviços Agregados e ao Sistema de Informação.

Quanto à Gestão de Custos, esta possui como objetivo principal auxiliar a empresa na precificação dos seus serviços e do projeto, de modo a cobrir o custo total (devendo ter ciência e o controle dos custos diretos e indiretos) e garantir uma margem de lucro para a empresa.

Isso traz resultados significativos para a empresa, que passa a deter o controle sobre seus recursos financeiros, seus custos fixos e variáveis de forma precisa. Além disso, a empresa consegue controlar as horas/homem gastas em cada atividade presente no projeto; essas informações servirão como base para a estimativa de custos dos próximos projetos.

Como precaução, a empresa deverá possuir uma reserva financeira por conta da instabilidade presente no mercado financeiro brasileiro. Além disso, cabe à empresa fazer um acompanhamento parcial dos resultados financeiros de cada projeto em andamento e uma avaliação de sua rentabilidade, permitindo a adoção de medidas precisas e rápidas caso algo não esteja condizente com o planejado.

Valer ressaltar que a Gestão de Custos deve estar interligada à Gestão Comercial e *Marketing*, ao Planejamento Estratégico, à Avaliação de Desempenho do Projeto, ao Sistema de Informação, aos Serviços Agregados, ao Projeto ao Processo de Projeto e à Gestão de Recursos Humanos.

No tocante ao Sistema de Informação, seu objetivo principal é auxiliar a empresa no controle das informações emitidas e recebidas de todas as pessoas envolvidas no

projeto, criando formas simples para seu armazenamento, de forma que todos consigam acessá-las facilmente e no momento certo.

Um sistema de informações bem estruturado traz resultados significativos para a empresa, propiciando maior padronização e confiabilidade nas informações recebidas e redução de tempo na busca pelas soluções certas. Além disso, melhora a produtividade do projeto, pois todos os envolvidos têm acesso às informações do projeto atual e de outros, contribuindo, dessa forma, para retroalimentar o projeto.

Contudo, a empresa deve compreender que existem três formas de divulgação das informações sobre os projetos: a física, através de plantas, folhas e documentos impressos; as informações digitais, através dos arquivos digitais; e, por fim, as informações verbais, obtidas através das reuniões, entrevistas e conversas.

Convém destacar que o Sistema de Informação deve estar interligado à Gestão Comercial e *Marketing*, à Avaliação de Desempenho do Projeto, ao Planejamento Estratégico, ao Processo de Projeto, à Gestão Custos e à Gestão de Recursos Humanos.

Os Serviços Agregados ao Projeto têm como objetivo principal desenvolver métodos que contribuam com a relação do arquiteto com o cliente, de modo a agregar valor ao projeto durante e após a sua conclusão, trazendo resultados significativos para a qualidade dos futuros projetos da empresa através das visitas à obra, possibilitando ao projetista identificar o nível de complexidade para a execução do projeto, além de verificar as falhas apresentadas, com o intuito de retroalimentar futuros projetos.

Além disso, os serviços agregados ao projeto contribuem significativamente no controle do Processo de Projeto ao criar procedimentos para a aprovação do projeto para a etapa seguinte.

A empresa, porém, deve tomar alguns cuidados para que esses resultados sejam positivos, tais como: comprometimento com o cliente por meio do controle das entregas e da apresentação do projeto; e criação de meios de comunicação direta, facilitando o esclarecimento de eventuais dúvidas com o projetista.

Valer ressaltar que os Serviços Agregados ao Projeto devem estar interligados à Gestão Comercial e *Marketing*, ao Planejamento Estratégico, ao Processo de



Projeto, à Gestão Custos, à Avaliação de Desempenho e à Gestão de Recursos Humanos.

A Avaliação de Desempenho do Projeto tem como objetivo principal desenvolver métodos que possam avaliar o desempenho dos projetos elaborados pela empresa, além de avaliar o Processo de Projeto por ela adotado, trazendo resultados significativos para a qualidade de seus futuros projetos, pois permite a verificação de aspectos importantes do projeto, tais como prazos, qualidade, clareza das informações, nível de compatibilização com as demais disciplinas, alcance dos objetivos estratégicos, entre outros. Esses resultados obtidos servirão para retroalimentar futuros projetos.

É necessário, entretanto, que os indicadores de avaliação de desempenho não se tornem um fator mais importante do que o próprio desenvolvimento dos processos. Outro cuidado fundamental é levar em consideração o grau de satisfação dos clientes em relação ao projeto.

Convém destacar que a Avaliação de Desempenho do Projeto deve estar atrelada à Gestão Custos, ao Planejamento Estratégico, ao Processo de Projeto, à Estrutura Organizacional, ao Sistema de Informações e aos Serviços Agregados ao Projeto.

Como já mencionado na justificativa, a análise deste trabalho terá como referência apenas o Planejamento Estratégico, a Estrutura Organizacional, a Gestão Financeira, a Gestão de Pessoas, aos Serviços Agregados ao Projeto, a Gestão Comercial/*Marketing* e a Gestão do Processo de Projetos.

Sendo assim, a estrutura desta monografia está configurada da seguinte forma: a primeira parte é uma breve revisão bibliográfica da literatura disponível na área de conhecimento da administração de empresas; a segunda parte apresenta um resumo referente ao modelo de gestão proposto por Oliveira (2005); finalmente, a terceira parte faz uma breve revisão da implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios (2009).

## 2.2 Estrutura Organizacional

### 2.2.1 Revisão Geral

Para Oliveira (2006), a Estrutura Organizacional de uma empresa contribui significativamente para o seu progresso, pois se trata de um dos mais importantes instrumentos administrativos, fruto das observações, apontamentos e análises dos recursos da empresa. Seu foco principal é criação de meios, através do desenho organizacional, para alcançar os objetivos estabelecidos pelo Planejamento Estratégico.

Para os autores Seifert; Costa (2007), a Estrutura Organizacional tem como finalidade atender as seguintes funções: identificar e compreender todas as tarefas que abrangem o processo; elaborar uma estruturação organizacional que permita atingir as metas da empresa; identificar quais são as competências necessárias para que seus funcionários executem suas atividades de modo a atingir os resultados esperados; e verificar os resultados obtidos.

Além desses pontos, segundo Salim *et al.* (2004), a Estrutura Organizacional deverá ser feita de forma planejada e com melhor atribuição das funções e das responsabilidades das pessoas na empresa.

Dessa forma, de acordo com Seifert; Costa (2007), se a Estrutura Organizacional for desenvolvida de forma correta, ela pode propiciar: organização coerente das funções e das responsabilidades; apontamento das tarefas e das atividades condizentes aos objetivos estabelecidos; elaboração do modelo de escopo das responsabilidades.

Conforme mencionado por Seifert; Costa (2007), ao elaborar a Estrutura Organizacional de uma empresa, deve-se ter em mente que não se trata de algo estático e sim dinâmico, devendo ser organizada de modo que atinja os objetivos da empresa.

Por essa razão, segundo Salim *et al.* (2004), as empresas devem sempre procurar alternar a Estrutura Organizacional existente, pois as circunstâncias que a empresa enfrenta podem causar alterações nas suas características e prioridades durante determinado período. Dessa forma, um tipo de estrutura pode ser mais eficiente que outro.

Somado a isso, segundo Oliveira (2006), qualquer mudança nos fatores externos pode influenciar a Estrutura Organizacional da empresa, e esse fato deve ser levado em consideração.

Esses impactos (internos ou externos), conforme exemplificado por Maximiano (2000), podem acarretar variações significativas na estrutura, tais como: transformação no nível de complexidade do ambiente de trabalho; alteração do perfil do funcionário e da sua experiência profissional; aumento da eficiência; redefinição da missão e dos objetivos; e dificuldade para o desenvolvimento de tarefas novas ou complexas.

Outro fator que possui grande influência na Estrutura Organizacional, mas é pouco valorizado, é a Gestão de Pessoas, pois, segundo Oliveira (2006), a qualidade e a eficiência da Estrutura Organizacional estão interligadas ao modo como a empresa valoriza, organiza e interage com os seus funcionários. Deve-se levar em consideração que são os recursos humanos os responsáveis pelo grau de conhecimento, experiência, capacitação e qualificação de uma empresa para o projeto.

É fundamental, de acordo com Oliveira (2006), que os principais colaboradores participem do desenvolvimento da Estrutura Organizacional, de modo a criar uma estrutura mais coerente com a realidade da produção das atividades. Dessa forma, os funcionários, ao se sentirem parte importante da empresa, trabalharão com mais motivação e empenho; conseqüentemente, aumentarão seu nível de comprometimento para alcançar os objetivos estipulados.

Ainda na análise relativa à Estrutura Organizacional com a Gestão de Pessoas, para Oliveira (2006), uma junção da Estrutura Organizacional com o nível da qualificação dos seus funcionários deverá ser realizada, a fim de que possa atingir os objetivos fixados pelo plano estratégico. Desse modo, tendo como base as estratégias

estabelecidas, essa junção permite o melhor alinhamento do quadro de funcionários com as atividades do projeto. Além disso, é necessário verificar quais capacitações os funcionários deverão possuir para a realização das atividades presentes nesse projeto; assim, a empresa consegue aprimorar seu corpo intelectual e obter vantagens competitivas.

Outro ponto relevante a ser abordado é que a Estrutura Organizacional pode ser formal ou informal. Para Seifert; Costa (2007), a estrutura formal é aquela cuja configuração foi planejada e estruturada formalmente com o objetivo de tornar a empresa mais profissional, visando o aumento de sua produtividade.

Aliado a isso, Oliveira (2006) afirma que a estrutura formal fortalece a distribuição das responsabilidades, das tarefas e das atribuições referentes às unidades organizacionais vigentes.

Entretanto, de acordo com Seifert; Costa (2007), a empresa deverá tomar alguns cuidados ao adotar uma estrutura formal, pois poderá causar conflitos e impactos à sua cultura interna, além de afetar o processo de adaptação das pessoas à Estrutura Organizacional, dificultando o comprometimento dos funcionários no alcance dos objetivos propostos. Além disso, ao desenvolver sua Estrutura Organizacional, a empresa deve levar em consideração o meio (interno e externo) no qual está inserido. Se isso não acontece, a estrutura pode criar distorções a respeito da realidade vivenciada no momento.

Já a estrutura informal, segundo Seifert; Costa (2007), está vinculada diretamente às relações pessoais da empresa, não apresentando um sistema de controle das hierarquias. De acordo com Oliveira (2006), isso acontece porque trata-se de algo decorrente das interações sociais entre as pessoas, não estando representado de modo formal, pois surge de forma natural através das relações sociais.

Além disso, para Oliveira (2006), o dono da empresa deverá estar atento ao fato de que a estrutura informal jamais poderá ser eliminada, pois relaciona-se diretamente com as relações pessoais; ao existirem pessoas na empresa, sempre haverá uma articulação informal entre elas, de modo a compor uma equipe de trabalho que estabelece processos de comunicação, expectativas e necessidades dos funcionários, contribuindo para a criação de uma cultura na empresa.

Desse modo, para Oliveira (2006), é fundamental estabelecer uma perfeita integração das estruturas formal e informal, devendo o gestor aproveitar a estrutura informal para auxiliá-lo no alcance dos resultados de produção. Assim, a adoção de uma Estrutura Organizacional coerente com a gestão da empresa contribui para a obtenção de uma melhor coordenação entre as atividades, reduz a duplicação dos esforços, elimina as funções irrelevantes, minimiza os erros e facilita as tomadas de decisão diante dos problemas.

Ainda de acordo com Oliveira (2006), a Estrutura Organizacional deverá estar alinhada com outros pontos da administração, e deve ser vista como um importante instrumento para auxiliar no alcance dos objetivos determinados pelo Planejamento Estratégico.

Complementando com Seifert; Costa (2007), o perfeito entendimento e compreensão dos elementos pertencentes à Estrutura Organizacional possibilita uma melhor análise e aprofundamento do diagnóstico, de modo a propor novas alterações com o objetivo de buscar uma estrutura que contribua cada vez mais para a qualidade, para o sucesso, e que atenda ao Planejamento Estratégico da empresa.

Dessa forma, segundo Oliveira (2006), ao passo que a Estrutura Organizacional vai se aperfeiçoando, aumenta sua interação com o Planejamento Estratégico, permitindo uma melhor avaliação das capacidades e dos pontos falhos durante a execução das atividades, abrangendo os seguintes aspectos: conhecimento, habilidade e tomada de decisões, obtendo, assim, uma gestão empresarial mais clara, eficaz e eficiente.

Para que isso ocorra, de acordo com Oliveira (2006), deverá existir um perfeito alinhamento da Estrutura Organizacional com o Planejamento Estratégico. Desse modo, as atividades alocadas pela Estrutura Organizacional serão exclusivamente direcionadas para o alcance dos objetivos e dos resultados estabelecidos pela empresa.

Somado a isso, para Seifert; Costa (2007), é importante saber selecionar quais serão os fatores estratégicos e perceber a política interna dominante da empresa; por meio dessas ações, consegue-se ajustar a estrutura da empresa de forma a

alcançar os objetivos esperados. A política interna tem poder de decisão e influência marcante na definição das formas estruturais e dos tipos de avaliação de desempenho adotadas pela empresa.

Além disso, segundo os autores, a Estrutura Organizacional deve elaborar uma base estável que permita a execução das atividades conforme o projeto a ser desenvolvido, de modo a alcançar as estratégias, os objetivos e a missão da organização.

Para Oliveira (2006), a empresa deve estabelecer indicadores de desempenho visando avaliar sua Estrutura Organizacional, permitindo a realização dos apontamentos necessários e a proposição de melhorias. Ao avaliar o desempenho da Estrutura Organizacional, deve-se ter em vista não só a obtenção de qualidade no produto final, mas também o comprometimento em relação aos prazos estimados para entrega do produto. Esses indicadores são importantes ferramentas para que a empresa se torne mais assertiva em relação aos prazos e ao desenvolvimento das atividades.

### 2.2.2 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projeto de Edifícios

De acordo com Oliveira (2005), inicialmente a Estrutura Organizacional deve ser desenvolvida a partir dos objetivos e estratégias estabelecidos pela empresa, sendo visto como importante ferramenta de auxílio para alcançar as metas desejadas.

Para o autor (2005), a Estrutura Organizacional está dividida em três elementos básicos: sistema de responsabilidades (alocação das atividades), sistema de autoridade (distribuição do poder) e sistema de comunicação (interações entre os vários setores).

Ainda de acordo com Oliveira (2005), existem dois tipos principais de estruturas, as formais e as informais. As formais são planejadas e formalizadas através de organograma; já as informais surgem de maneira espontânea através das relações

do dia-a-dia da empresa, afetando negativamente seu bom desempenho e, principalmente, criando resistência às ordens formais.

Vale ressaltar que, de acordo com Oliveira (2005), as pequenas empresas devem ter uma Estrutura Organizacional simples, poucos níveis hierárquicos, concentração das decisões, baixa complexidade interna e alta flexibilidade. Esses atributos “as deixam mais aptas” para enfrentar as exigências do mercado com maior agilidade. Outro problema enfrentado pelas empresas decorre da rápida entrega dos projetos, às vezes colocados como elemento principal de negociação, o que culmina num enfraquecimento da qualidade do produto, acarretando sérios problemas em etapas futuras.

Sendo assim, para o autor, a elaboração de uma Estrutura Organizacional permite a maior definição de todas as atividades, controle das equipes para as tarefas designadas, distribuição coerente das autoridades para cada tarefa e reagrupamento das atividades individuais ou de grupo.

Existem alguns tipos de aspectos gráficos mencionados por Oliveira (2005) que são mais adequados para a Estrutura Organizacional da empresa de projetos, tais como: estrutura funcional, estrutura por projeto e estrutura matricial, conforme se observa Tabela 1.

Tabela 1: Estrutura Organizacional para empresas de projetos

Estrutura Funcional	Estrutura por Projetos	Estrutura Matricial
<p>É considerada o tipo de Estrutura Organizacional mais adotada pelas pequenas empresas de projeto, e consiste em agrupar as atividades de acordo com as funções da empresa. Entretanto, esse tipo de organização estrutural pode contribuir para o surgimento de “impérios”, falhas na comunicação e excesso de burocracia para a realização das atividades.</p>	<p>Na Estrutura Organizacional por Projetos, as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias, ou seja, assim que uma atividade termina, a equipe responsável pela elaboração do projeto é designada para outra atividade.</p> <p>Permite um alto grau de responsabilidade e de conhecimento da equipe com relação a todas as atividades envolvidas no projeto, alto grau de versatilidade, aplicação de inovações tecnológicas, melhor cumprimento dos prazos e atendimento ao cliente.</p> <p><b>Contudo, existem pontos fracos, tais como:</b> a má alocação das pessoas nas atividades pode gerar lacunas e recursos ociosos; sistema de comunicação e de tomada de decisões fracos, culminando em grupos dedicados unicamente às atividades de seu projeto; o tamanho do grupo está intimamente relacionado à eficácia e à eficiência do projeto.</p>	<p>Consiste na fusão da estrutura funcional e por projeto, ou seja, a estrutura funcional tem o caráter de especialização e acumulação de conhecimentos técnicos. A partir da organização por projeto, se obtém a orientação dos projetos.</p>

De modo geral, segundo Oliveira (2005), a Estrutura Organizacional da empresa permitirá que sua equipe execute as atividades e alcance os objetivos estabelecidos pela estratégia adotada. A Estrutura Organizacional cria um ambiente de trabalho harmonioso e necessário para estudar as melhores soluções de alocação dos funcionários, levando em consideração as suas qualidades para as atividades



designadas e como isso irá impactar a equipe. Entretanto, para Oliveira (2005), algumas medidas deverão ser levadas em consideração:

- Elaboração de estratégias claras, viáveis e pautadas na definição dos produtos e nas vantagens perante a concorrência, além de priorização da alocação dos recursos.
- Documentação dos processos, analisando seu fluxo atual e qual o maior impacto (positivo e negativo) sobre o desempenho da empresa.
- Desenvolvimento de medidas para os processos atuais: verificar o desempenho a partir da introdução das inovações técnicas e gerenciais.
- Projeto do organograma relacionado de maneira hierárquica e interligada.
- Elaboração das atribuições para cada setor e cargo.

### 2.2.3 Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios

Segundo Souza (2009), a Estrutura Organizacional da empresa normalmente está centrada na figura do seu titular. Às vezes, sua estrutura conta com uma secretária e/ou contador encarregado das questões fiscais, administrativas e financeiras da empresa. Raramente tem um especialista em informática. Porém, todos os escritórios contam com um quadro de funcionários responsáveis pela execução do Processo de Projeto, sejam eles arquitetos ou engenheiros. Entretanto, pode-se observar que, muitas vezes, não existe uma Estrutura Organizacional de seus funcionários.

Souza (2009) afirma que existem empresas que não possuem essas divisões de modo estruturado e organizado, pois os sócios acreditam que, ao adotarem uma gestão empresarial, atrapalhariam o desenvolvimento dos projetos na empresa, demonstrando claramente sua mentalidade equivocada, pois, na realidade,

adotando a gestão empresarial, a empresa não só acarretará melhorias ao seu Processo de Projeto, mas trará benefícios para a empresa como um todo.

A respeito da Estrutura Organizacional, Souza (2009) menciona que esta deverá estar alinhada com a estratégia de atuação da empresa. Para tanto, deve-se considerar se a empresa de projeto atua em mais de duas especialidades; em caso afirmativo, a Estrutura Organizacional deverá possibilitar o controle e a gestão referentes à alocação dos profissionais em projetos variados.

Outro ponto importante se refere ao fato de a empresa trabalhar com projetos únicos, necessitando de um cuidado técnico e definições dos agentes envolvidos de modo personalizado, além de verificar se os escritórios elaboram simultaneamente outros projetos (SOUZA; 2009).

Segundo Souza (2009), a empresa de projeto deverá estar ciente de que cada projeto apresenta um ciclo de vida próprio dentro de cada escritório, e a Estrutura Organizacional deverá possibilitar uma flexibilidade que atenda de maneira pertinente cada etapa do projeto.

Em razão destes pontos apresentados, Souza (2009) sugere que a elaboração da Estrutura Organizacional deve consistir na escolha da forma, dos atributos e das responsabilidades de cada área e o tipo de comunicação. Porém, nas pequenas empresas impera a filosofia de que todos são responsáveis por tudo, predominando a desorganização e a isenção de responsabilidades.

Sendo assim, Souza (2009) propõe que as empresas adotem a Matriz de Responsabilidades como forma de estruturar de maneira organizacional as funções dos seus funcionários. A matriz consiste em inserir no eixo vertical todas as atividades relevantes da empresa, e no eixo horizontal as áreas ou pessoas responsáveis por tais atividades. Através dessas informações, segundo a autora, será permitido à empresa refletir sobre a forma de organização estrutural mais adequada à sua realidade.

#### 2.2.4 Análise

Primeiramente, ao analisar o modelo de gestão proposto por Oliveira (2005) e traçar um comparativo com a implementação do modelo de Souza (2009) no que se refere à base necessária para se implantar a Estrutura Organizacional na empresa de projeto, pode-se dizer que ambas se complementam, pois, para Oliveira (2005), a Estrutura Organizacional deve ser planejada a partir dos objetivos e estratégias definidos pela empresa, utilizando-a como ferramenta para alcançar as metas desejadas.

Outro ponto abordado por Souza (2009) afirma que a Estrutura Organizacional deve estar alinhada com a estratégia de atuação da empresa. Além disso, para Oliveira (2005), a Estrutura Organizacional é dividida em três elementos: sistema de responsabilidade, sistema de autoridade e sistema de comunicação.

É de vital importância que a Estrutura Organizacional esteja atrelada à estratégia, pois isso permitirá que a empresa se estruture de modo consistente, visando alcançar os objetivos e as metas traçados pelo Planejamento Estratégico. Sem esse atrelamento, torna-se inviável implementar uma boa Estrutura Organizacional, pois, se não houver o direcionamento determinado pelo Planejamento Estratégico focado nos objetivos e nas metas, não será possível saber onde a empresa pretende chegar, culminando na desorganização estrutural e estratégica. Além disso, a ausência do atrelamento causará uma falta de organização da Gestão de Pessoas, implicando numa carência do senso de responsabilidade entre os funcionários e, dependendo do contexto, até em falta de capacitação dos mesmos.

Para que a Estrutura Organizacional funcione, é necessário planejar as atividades e alocar as pessoas que estarão envolvidas no projeto. É neste ponto que ocorre uma divergência entre o modelo de gestão (2005) e a implementação de modelo de gestão (2009), pois, para Oliveira (2005), deve-se elaborar um organograma estruturado de acordo com as necessidades da empresa, podendo ser: estrutura funcional, estrutura por projetos e estrutura matricial.

Entretanto, para Souza (2009), o ideal seria adotar uma Matriz de Responsabilidades, pois trata-se um recurso simples e sem uma estruturação rígida, estando mais coerente com a realidade das empresas projetistas, facilitando sua Estrutura Organizacional, pois permite uma maior flexibilidade entre as atividades e as pessoas envolvidas, facilitando a alocação dos profissionais ao longo do dia.

De acordo com Souza (2009), pelo fato de as pequenas empresas trabalharem com diversos projetos, o uso da Matriz de Responsabilidades demonstra ser a opção mais eficaz e simples, pois confere à Estrutura Organizacional maior flexibilidade e dinamismo, permitindo uma resposta mais rápida e melhor alocação dos profissionais nas diversas atividades.

Além disso, como nessas empresas há um reduzido número de colaboradores, a Matriz de Responsabilidades favorece a melhor articulação da Estrutura Organizacional no que se refere à alocação dos profissionais em projetos variados (Souza 2009). Outro ponto primordial da Estrutura Organizacional é que ela seja um reflexo do Planejamento Estratégico da empresa, ou seja, é necessário estruturar as pessoas envolvidas nos trabalhos de forma concisa e organizada, permitindo, assim, o alcance dos objetivos e das metas estabelecidas.

No modelo proposto por Oliveira (2005), a estruturação organizacional se mostrou muito complexa e rígida, pois são necessárias várias divisões internas na empresa para a elaboração de um organograma. Dessa forma, em uma pequena empresa que apresenta um quadro reduzido de funcionários, uma estruturação complexa e muito hierarquizada se tornaria inviável pela falta de recursos humanos e financeiros.

Outro ponto importante a ser levado em conta acerca de uma Estrutura Organizacional muito hierarquizada é que a mesma afetaria a flexibilidade das atividades características desses pequenos escritórios, culminando em algo rígido e complexo, o que não conseguiria acompanhar o dinamismo e o dia-a-dia do escritório.

Pelo fato desses escritórios possuírem uma equipe compacta, se faz necessário um intenso deslocamento dos funcionários para cumprir todas as atividades que irão surgir ao longo do dia ou da semana. Esse tipo de estruturação (matricial, funcional

ou por projeto) seria melhor aceito em escritórios de médio e grande portes, pelo fato de possuírem várias equipes destinadas a pontos específicos do processo do projeto.

## **2.3 Processo de Projeto**

### **2.3.1 Revisão Geral**

Para Melhado (2005), o Processo de Projeto é a fase mais estratégica do projeto, pois está diretamente relacionado com os gastos, com a produção e em como agregar valor ao projeto e manter a qualidade do produto final.

Segundo Fabricio; Melhado (1998), para melhor compreensão do Processo de Projeto, deve-se, primeiramente, entender o significado de projeto.

De acordo com Melhado (2005), o projeto deve atender as necessidades do cliente e subsidiar a obra através de informações relativas aos materiais e aos detalhamentos construtivos. Através disso, é possível manter um controle da qualidade dos serviços da produção e desenvolver um cronograma eficaz. Para Souza *et al.* (2005), o projeto deve ser visto como um elemento de resolução a respeito do produto final, contribuindo para a eficácia dos processos do projeto.

Segundo Fabricio; Melhado (1998), o processo visa o resultado final do produto, no caso, o projeto. Contudo, para chegar a esse fim, o processo deve conter inúmeras atividades distintas e coordenadas, contando com a participação de todos os responsáveis pelo projeto em todas as suas etapas.

Desse modo, para Melhado (2005), o Processo de Projeto deve ser visto tanto como produto final quanto como projeto, e deve estabelecer diretrizes que permitam contribuir para o aprimoramento da qualidade do projeto e, conseqüentemente, obter um bom resultado do produto final (obra).

Para Menezes (2007), o Processo de Projeto exige uma nova visão a respeito não só do projeto, mas também da forma como relacionar todas as etapas do projeto de modo mais eficiente, com o objetivo de obter melhor qualidade no produto final.

Para que isso aconteça, segundo Melhado (2005), o Processo de Projeto deve ser multidisciplinar, com o envolvimento de todos os projetistas logo nas fases iniciais do projeto, permitindo a compreensão e a visualização dos possíveis problemas críticos antes que eles ocorram, de modo a criar soluções que visem minimizar os erros de projeto e da execução da obra, melhorando a qualidade do projeto e garantindo a eficiência do produto, evitando imprevistos em etapas mais adiantadas e reduzindo as falhas do projeto.

Dessa forma, conforme mencionado por Souza *et al.* (2005), as equipes dos projetos assumem uma nova forma de projetar, favorecendo uma visão mais ampla a respeito do Processo de Projeto, que não pode ser visto de forma isolada e independente, pois todos os projetistas são coautores do produto final.

Para Teixeira (2007), as equipes de projeto têm a responsabilidade de garantir que os programas de necessidade requisitados pelo cliente sejam atendidos pelo projeto arquitetônico tanto do ponto de vista técnico quanto do ponto de vista econômico. Por essa razão, torna-se imprescindível, já no início do projeto, que todos os projetistas estejam envolvidos, possibilitando uma melhor interação.

De acordo com Souza *et al.* (2005), para se obter uma boa interação entre as disciplinas, os escopos de cada projetista envolvido já nas fases iniciais do Processo de Projeto deverão estar definidos de forma clara, evitando incertezas no decorrer do ciclo de vida de cada projeto.

Vale ressaltar que, quanto mais recursos destinados à etapa inicial, mais chances de se atingir um bom resultado final, pois, segundo Melhado (1994), verificou-se que as fases iniciais apresentam os custos mais baixos se comparados com as demais etapas, sendo a etapa inicial a mais viável para a realização de alterações no projeto, visto que a probabilidade de interferência decresce na medida em que o projeto passa a ser elaborado. Desse modo, à medida que as intervenções são realizadas com o projeto em etapas mais avançadas, maiores serão os investimentos (tempo, recurso humano, financeiro e material).

Para Menezes (2007), a etapa de concepção ou estudo preliminar é formada por um conjunto de ações que devem acontecer logo no início do projeto, tendo como objetivo traçar uma visão de futuro a respeito daquilo que se deseja obter como produto final.

Além disso, segundo Menezes (2007), deve-se compreender que as fases de um projeto não são estagnadas, e sim sequenciais, sendo fundamental uma visão geral do ciclo de vida do projeto no momento do seu planejamento, pois isso permitirá a visualização dos possíveis problemas e conflitos de cada etapa do processo. O ciclo de vida possibilita o aprimoramento das ideias, das concepções a serem implementadas e das informações pertinentes em cada etapa do projeto.

Dessa forma, segundo Souza *et al.* (2005), o projeto passa a ser constituído por um enorme fluxo de entrada e saída de informações que, de algum modo, exercem forte influência sobre as outras disciplinas envolvidas no projeto.

Sendo assim, para Menezes (2007), deve-se assegurar a qualidade e a relevância das informações que serão transmitidas aos demais projetistas e agentes envolvidos durante todo o momento da elaboração do projeto.

De acordo com Souza *et al.* (2005), torna-se imprescindível para o bom andamento do Processo de Projeto o controle e a avaliação dos fluxos de informações durante todas as fases do projeto, pois, em cada uma dessas fases, as informações de entrada servem de combustível para o desenvolvimento da etapa seguinte e para as demais disciplinas pertinentes. As informações equivocadas poderão comprometer todo o projeto.

Segundo Menezes (2007), somente após a aprovação do cliente é que as próximas etapas poderão ser elaboradas, pois a não validação culminará em alterações e retrabalhos para atingir os objetivos e a qualidade técnica e projetual adequadas. Após a verificação desses elementos, é possível pontuar as falhas e corrigi-las rapidamente, evitando problemas sérios que possam comprometer as próximas etapas do projeto e, conseqüentemente, sua qualidade final.

Outro ponto fundamental para o bom andamento do Processo de Projeto, segundo Souza *et al.* (2005), é a utilização da gestão dos prazos, que confere um controle

das atividades de modo a garantir que o projeto seja desenvolvido de conformidade com o prazo estimado, proporcionando a redução dos atrasos de projeto e o aumento da rentabilidade e da satisfação do cliente.

Além disso, para Menezes (2007), antes de determinar o tempo para o desenvolvimento de cada atividade, a empresa deverá avaliar e identificar o grau de complexidade apresentado pelas atividades.

Segundo Teixeira (2007), para a obtenção desses resultados, o escritório deverá contratar um coordenador de projetos, que será o responsável por implementar e acompanhar o controle do planejamento do Processo de Projeto, por garantir o cumprimento dos prazos estimados e por prezar pela qualidade dos projetos. Um dos motivos principais para a contratação de um coordenador de projetos, de acordo com Souza *et al.* (2005), é contar com sua habilidade de coordenar todas as etapas do Processo de Projeto antes e durante o seu desenvolvimento.

Além disso, é de vital importância para o Processo de Projeto que o coordenador saiba estabelecer o equilíbrio entre o fator humano e as atividades, pois, segundo Menezes (2007), o projeto só terá chances de ser bem-sucedido se houver um equilíbrio e uma sintonia entre o fator humano e o cargo do trabalho.

Para que isso aconteça, o coordenador deve ter em mente que, no Processo de Projeto, a equipe passa a ter, segundo Emmitt (2007), um papel importante para o sucesso do projeto, devendo selecionar as pessoas mais capacitadas para o trabalho. Além disso, a formação da equipe deve ser feita antes do início do projeto, levando em consideração as suas necessidades e os seus limites. O coordenador de projetos deve se preocupar em criar estruturas organizacionais que visem o estímulo, a criatividade e a união do grupo.

Dessa forma, consoante Menezes (2007), o coordenador pode utilizar a EAP - Estrutura Analítica de Projetos alinhada à Matriz de Responsabilidades com o objetivo de melhor distribuir as funções de cada atividade ao longo do projeto entre as equipes envolvidas. O uso dessa ferramenta de planejamento de projeto contribui de forma significativa para a obtenção da qualidade do projeto. É fundamental que o coordenador de projetos tenha um bom conhecimento das atividades a serem realizadas, visando melhor estruturá-las ao longo das fases do projeto.



Ainda de acordo com Menezes (2007), para o bom funcionamento da EAP, deve-se contar com a participação de todos os profissionais-chave do projeto logo no início da sua elaboração, pois as experiências desses profissionais poderão contribuir de forma muito significativa, possibilitando a identificação das atividades necessárias ao desenvolvimento do projeto e evitando esquecimentos de pontos importantes.

Conforme mencionado por Menezes (2007), a etapa seguinte da EAP é a sua estruturação por meio de uma lista de atividades, que deverá descrever o nível almejado de detalhes para cada atividade, permitindo, assim, um maior controle das informações e do tempo gasto para a sua elaboração. Além disso, as atividades podem ser desenvolvidas paralelamente ou sequencialmente, dependendo da relação de precedência e dependência de cada atividade. Quanto mais detalhada for a EAP, melhor será sua visibilidade por parte dos coordenadores e dos seus projetistas, pois os coordenadores poderão melhor delegar as responsabilidades das pessoas envolvidas no projeto de modo a obter o equilíbrio entre os recursos humanos e as atividades do projeto.

Entretanto, para Emmitt (2007), o modelo deve ser revisado em períodos regulares, a fim de se adequar conforme o projeto evolui. Assim, de acordo com Menezes (2007), a identificação dos papéis dos profissionais envolvidos nas suas respectivas atividades se torna fundamental para evitar retrabalhos, tarefas desnecessárias e focar naquilo que é relevante para a execução do projeto de acordo com a etapa do processo. Além disso, os projetistas das disciplinas envolvidas devem seguir as recomendações do coordenador de projetos.

Segundo Menezes (2007), outro ponto crucial para o uso da EAP é a possibilidade de extrair o quantitativo de custo homens/hora por projeto, permitindo que a empresa saiba o custo, o lucro e o tempo real gasto para o desenvolvimento do projeto. Por meio disso, torna-se possível estimar o tempo a ser gasto na elaboração das atividades, podendo servir como parâmetro para futuros projetos.

Mais um ponto relevante no Processo de Projeto é a retroalimentação que, para Melhado (2005), deve ser feita por meio da coleta de dados dos resultados obtidos em obra, analisando-os para melhor entender como as decisões podem impactar no projeto.

Esses registros de informações da obra têm a finalidade de ser a memória construtiva para retroalimentar futuros projetos. Segundo Menezes (2007), esses arquivos são obtidos através do *As Built* e têm por finalidade apresentar o resultado final do produto, demonstrando como o projeto foi de fato executado, possibilitando a verificação dos aspectos positivos e das falhas, de modo a aprender com os erros a fim de não repeti-los, aprimorando as práticas para projetos futuros.

De acordo com Souza *et al.* (2005), além da obtenção de dados através do acompanhamento de obra, existe outro recurso que também contribui para a retroalimentação dos futuros projetos: a Avaliação Pós-Ocupação. As informações coletadas por esse tipo de avaliação viabilizam a criação de uma visão a respeito do desempenho do produto final, objetivando a análise dos aspectos técnico-construtivos, funcionais, financeiros, estéticos, arquitetônicos, entre outros, verificando quais foram negativos e quais foram positivos no projeto. Tais informações servirão de subsídio para futuros projetos.

Para Souza *et al.* (2005), todos os envolvidos no Processo de Projeto devem ser informados sobre os erros e acertos de forma explícita, evitando, dessa forma, a repetição das falhas nos futuros projetos, tendo em vista o contínuo aprimoramento dos serviços da empresa. Através dessas experiências, que devem ser compreendidas como parte integrante do Processo de Projeto, a empresa adquire amadurecimento e análise crítica para o desenvolvimento dos próximos projetos.

No que se refere à expectativa do cliente, conforme abordado por Menezes (2007), é importante avaliar se o projeto atingiu o objetivo do cliente, se o arquiteto conseguiu perceber as suas intenções sutis. No momento da avaliação da qualidade do projeto, deve-se levar em consideração se o projeto conseguiu estabelecer um equilíbrio entre o produto final entregue e as expectativas do cliente.

De acordo com Melhado (2005), todas as informações coletadas ao longo do Processo de Projeto são fundamentais para garantir a qualidade do produto final. Essa busca das empresas pela qualidade vem acontecendo porque o pensamento dos clientes está mudando: eles estão passando a compreender que a forma de desenvolver e pensar o projeto impacta fortemente na qualidade final do edifício. Consequentemente, essa nova postura impacta no setor na construção civil, que

está passando por transformações a fim de alcançar a qualidade da produtividade e dos projetos.

Por fim, como última análise do Processo de Projeto, pode-se dizer que, se a empresa investir na qualidade do produto final, segundo Melhado (2005), conseguirá obter melhores resultados no projeto, reduzindo o tempo, os custos, os prazos e os retrabalhos, e se tornará mais qualificada e competitiva perante o mercado.

### 2.3.2 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projeto de Edifícios

De acordo com Oliveira (2005), primeiramente deve-se definir o que é projeto e qual é a sua função. O projeto pode ser definido como produto e como processo. Enquanto produto, pode-se dizer que contempla todas as descrições técnicas, inovações tecnológicas e geométricas (*design*) da edificação em um documentado formalizado; como processo, visa atender as necessidades e exigências requeridas pelo produto, buscando soluções para os problemas construtivos, culminando numa redução dos problemas patológicos e maior racionalidade construtiva, garantindo, assim, melhor qualidade ao produto final.

Para Oliveira (2005), a função do projeto é um serviço inerente ao processo da construção, pois é responsável pelo desenvolvimento, organização, registro e transmissão das características físicas e tecnológicas para a obra.

Além disso, segundo Oliveira (2005), o projeto deve agregar qualidade e garantir a eficácia do produto final. Para que isso ocorra, é necessário que as informações sejam enviadas no momento certo para os projetistas responsáveis por aquele projeto. Somado a isso, deve-se levar em consideração o sistema construtivo proposto, pois tais informações culminarão na racionalização do processo de construção, na redução dos custos totais do projeto e no aumento da satisfação do cliente e dos usuários.

Sendo assim, para Oliveira (2005), o projeto deve ser visto e entendido também como informação, pois o sucesso do desenvolvimento do projeto deve-se à eficaz

coordenação das informações trocadas entre clientes, projetistas e construtores, e uma correta interpelação das informações para cada etapa do projeto deve ser adotada, trazendo melhor qualidade do produto final. A falha na comunicação acarreta problemas na qualidade do projeto, retrabalhos e gastos exagerados no tempo.

Somado a isso, Oliveira (2005) sugere o acompanhamento da fase de execução da obra e a avaliação pós-ocupação pelos projetistas envolvidos no projeto. Essas ferramentas são primordiais para gerar as informações necessárias à análise dos acertos, dos erros e das deficiências apresentadas no projeto, pois tais informações servirão de embasamento para a retroalimentação de projetos futuros e o aprimoramento das técnicas adotadas.

Outro aspecto abordado pelo Processo de Projeto, segundo Oliveira (2005), é o desenvolvimento do planejamento e do controle dos processos das atividades envolvidas no projeto, devendo este estabelecer uma interação entre as atividades, tendo como embasamento o escopo do projeto definido pela empresa e pelo cliente.

Para Oliveira (2005), primeiramente deve-se elaborar uma lista sequencial das atividades que contemple desde o início dos trabalhos até a etapa final do projeto, abrangendo as atividades interdependentes e independentes. Posteriormente, deve-se desenvolver o fluxo geral das atividades contendo a alocação das tarefas e seus respectivos responsáveis. A partir desse momento, deve-se avançar para o detalhamento individual de cada atividade, visando sempre aperfeiçoar a utilização dos recursos humanos e estimar o tempo gasto para a execução de cada tarefa.

Além disso, ainda segundo Oliveira (2005), a alocação ideal dos profissionais envolvidos deve estar relacionada com a capacidade e com a potencialidade de cada um, não atribuindo mais atividades ou funções a um funcionário, pois isso pode comprometer a qualidade do projeto. Outro ponto a ser percebido é não atribuir atividades além das capacidades dos profissionais, pois isso comprometerá os custos do projeto e o desempenho da empresa.

Na sequência, de acordo com Oliveira (2005), o coordenador deve utilizar o diagrama do caminho crítico e o gráfico de Gantt. O caminho crítico permite maior controle da duração, o início de cada atividade e como elas estão se inter-

relacionando; possibilita, segundo o autor, uma visão mais detalhada de todo o conjunto e das informações necessárias para cada etapa, além de explicitar qual a atividade que exige mais atenção, a fim de evitar atrasos nas demais etapas.

Como resultado direto das informações do desenvolvimento do caminho crítico, surge, ainda segundo Oliveira (2005), o gráfico de Gantt, que permite a melhor visualização dos prazos (início e término) de cada atividade, em paralelo ou separadamente, culminando em melhor planejamento, comunicação e controle do andamento do projeto.

De acordo com Oliveira (2005), a utilização do caminho crítico e do gráfico de Gantt possibilita o melhor detalhamento do fluxo do projeto e um maior controle do desenvolvimento de cada atividade de modo ágil e preciso, permitindo a realização das intervenções necessárias, a fim de evitar problemas futuros. Dessa forma, cria-se maior confiabilidade nos processos dos projetos, garantindo o cumprimento dos prazos e dos custos do projeto, transmitindo para seus clientes a imagem de uma empresa séria e comprometida.

Oliveira (2005) entende que, para a produção de um projeto com qualidade, é fundamental identificar as necessidades do cliente e interpretá-las, com o objetivo de gerar parâmetros de informações que servirão como base de dados de entrada do Processo de Projeto. Dessa forma, os dados de saída devem elaborar soluções para o produto edifício, devendo estas estarem alinhadas às informações de entrada, resultando, como produto final, numa edificação pautada nas necessidades do cliente, desde a sua fase de execução, uso, operação e manutenção.

Em outras palavras, a qualidade do projeto depende da qualidade de todas as suas etapas: qualidade do programa (atendendo as necessidades e aos fatores financeiros econômicos do cliente), qualidade das soluções projetuais (atendendo as exigências de desempenho, sustentabilidade e manutenção), qualidade de apresentação do projeto (clareza nas informações e no detalhamento), qualidade dos demais serviços vinculados ao projeto (prazos, custo, compatibilização entre as disciplinas, avaliação pós-ocupação) e, por fim, qualidade de execução.

Atrelado a isso, segundo Oliveira (2005), deve-se desenvolver um conjunto de ações de gestão, tais como: a qualificação dos projetistas, a contratação dos consultores

adequados para o projeto, a elaboração do método para o desenvolvimento do projeto, a padronização das técnicas de execução, o acompanhamento da fase de execução da obra e a avaliação pós-ocupação (APO) pelos projetistas envolvidos no projeto, visando a análise dos dados obtidos para reutilização em projetos futuros.

### 2.3.3 Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios

Para Souza (2009), a organização de um projeto deverá conter informações a respeito dos produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes, identificar suas peculiaridades e como se desenvolverá cada etapa do processo do projeto. Após a identificação e a caracterização dos subprodutos, deve-se elaborar e organizar o Processo de Projeto fundamentado no princípio de gestão (planejar, realizar, controlar e retroalimentar).

Para tanto segundo Souza (2009), a empresa deve elaborar um plano de atividades que servirá de subsídio para a gestão das etapas de cada trabalho. O plano de atividades deverá levar em consideração a complexidade do projeto, a sequência do trabalho e as interfaces com as demais disciplinas.

Além disso, deve estipular a forma de comunicação, como será a distribuição das responsabilidades e quais os critérios para estabelecer o controle do processo e da qualidade. A Tabela 2, a seguir, demonstra, de acordo com Souza (2009), como devem ser os atributos de responsabilidades.

Tabela 02: Esquema da implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios: atributos e responsabilidades

<b>Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios: atributos de responsabilidades</b>	
<b>Escopo</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir o escopo a partir das diretrizes apresentadas através da contratação, das informações adquiridas pelo cliente (programa de necessidades) e da relação do trabalho junto à equipe/complementares</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escopo do Projeto contratado</li> </ul>
<b>Equipe</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir a equipe: colaboradores e coordenador</li> <li>➤ Analisar a necessidade de treinamento em função da nova necessidade do projeto</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Matriz de Responsabilidades</li> <li>➤ Plano de treinamento</li> </ul>
<b>Estrutura do projeto</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar e estabelecer todas as etapas do trabalho durante o desenvolvimento do projeto</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ EAP e Matriz de Responsabilidades</li> </ul>
<b>Tempo</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deve-se prever o tempo ideal para a elaboração de cada etapa do projeto</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cronograma do projeto</li> </ul>
<b>Equipamento e tecnologia</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Em função da especificidade de cada projeto, deve-se analisar a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou equipamentos</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diretrizes de aquisição de novos equipamentos ou tecnologias</li> </ul>

<b>Comunicação</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estabelecer a forma de comunicação com o cliente, entre a equipe e os complementares. Além disso, transformar a comunicação em dados do projeto</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plano de comunicação e informação e Matriz de Responsabilidades</li> </ul>
<b>Tratamento da informação</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir como serão captadas, tratadas, organizadas e acessadas as informações em função das diretrizes estabelecidas pelo cliente</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plano de comunicação e informação e Matriz de Responsabilidades</li> </ul>
<b>Orçamento</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prever o custo do projeto em cada fase do processo</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planilha orçamentária</li> </ul>
<b>Qualidade</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produto do edifício e Processo do projeto</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤</li> </ul>
<b>Controle e desempenho</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlar a elaboração do Processo de Projeto, abrangendo o tempo, retrabalho e soluções do projeto, comunicação e fluxo das informações</li> </ul>
Plano Gerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤</li> </ul>
<b>Retroalimentação</b>	
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obter informações importantes referentes à qualidade das soluções do projeto, transformando as experiências vividas em conhecimento para a empresa</li> </ul>



#### 2.3.4 Análise

Ao analisar o modelo proposto por Oliveira (2005) e traçar um comparativo com a implementação do modelo de Souza (2009) no que se refere ao Processo de Projeto, pode-se notar que ambos se complementam: o primeiro se direciona mais para o sistema da informação, da gestão da qualidade, do planejamento e do controle do Processo de Projeto; o segundo engloba o processo do projeto em todos os pontos que norteiam a gestão da empresa (escopo, equipe, estrutura do projeto, tempo, equipamento e tecnologia, comunicação, tratamento da informação, orçamento, qualidade, controle e desempenho e retroalimentação). Dessa forma, a junção das ideias desses dois autores possibilita uma visão global de todo o contexto que norteia a gestão empresarial.

Segundo Souza (2009), antes da implementação do Processo de Projeto, os gestores da empresa precisam ter em mente que o desenvolvimento do processo deve ser feito de forma organizada e planejada, deixando de ser um ateliê para ser uma empresa de fato. Esse amadurecimento da postura da empresa possibilita que se trabalhe de forma colaborativa com as equipes multidisciplinares que compõem o projeto, agregando valor e qualidade ao projeto.

Para tanto, a organização deverá saber quais serão os produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes, identificar suas peculiaridades e como se dará cada etapa do processo do projeto. Depois, a empresa deverá elaborar planos de atividades que servirão de subsídio para a organização da gestão das etapas que envolvem o processo do projeto.

Dessa forma, o primeiro plano de atividade a ser trabalhado é o Escopo. De acordo com Souza (2009), ele será definido através do Programa de Necessidades elaborado a partir das informações que o cliente transmitirá ao sócio da empresa. Essas informações servirão de base para a elaboração das diretrizes do contrato, possibilitando ao coordenador a seleção da equipe que desenvolverá do projeto e a verificação da tecnologia a ser adotada. Para Oliveira (2005), o Escopo servirá de embasamento para o desenvolvimento do planejamento do projeto e do controle das atividades e suas interações.

A partir da consolidação do Escopo do Projeto, será possível desenvolver a equipe (colaboradores, projetistas e coordenador) e avaliar se o quadro de funcionários atende a nova demanda do projeto ou se novas contratações deverão ser efetuadas, permitindo o desenvolvimento de uma Matriz de Responsabilidades, alocando melhor cada membro de sua equipe.

Além disso, ao analisar o projeto, é possível verificar se o quadro de funcionários da empresa possui preparo técnico adequado e se o projeto exige o domínio de novas tecnologias. Em caso negativo, a empresa deverá desenvolver um plano de treinamento para seus funcionários e elaborar diretrizes para aquisição de novos equipamentos. É essencial que todo o investimento em capacitação de funcionários ou em aquisição de novos *softwares* para o desenvolvimento do projeto estejam alinhados com a Gestão Financeira da empresa (SOUZA, 2009).

Com essas premissas iniciais bem fundamentadas e articuladas, é possível elaborar a estrutura do projeto alinhada ao seu cronograma. Assim, de acordo com Oliveira (2005), a estrutura do projeto deverá contemplar uma lista sequencial das atividades logo na face inicial do trabalho do projeto, devendo abranger as atividades interdependentes e independentes. Posteriormente, deve-se desenvolver o fluxo geral das atividades, que deverá conter a alocação das tarefas e seus respectivos responsáveis.

A partir do fluxo geral, deve-se avançar para o detalhamento individual de cada atividade, visando sempre o aperfeiçoamento da utilização dos recursos humanos e a estimativa do tempo gasto para a execução de cada tarefa. Por isso é fundamental que a equipe esteja bem consolidada, a fim de tornar possível a definição, de forma adequada, das atividades que cada um irá desenvolver. Deve-se, contudo, verificar se as exigências das atividades estão compatíveis com a capacidade técnica do funcionário, evitando a atribuição de funções acima ou abaixo da sua capacidade (OLIVEIRA, 2005).

Outro ponto importante destacado pelo autor refere-se à criação de um diagrama do caminho crítico, que possibilita uma visão global das atividades principais do projeto, permitindo maior controle da duração e do início de cada atividade, além de obter melhor compreensão de como essas atividades estão se inter-relacionando.

As informações obtidas no caminho crítico servirão de base para a EAP. Sendo assim, conforme mencionado por Souza (2009), a EAP permite uma visualização mais completa de cada fase do projeto, envolvendo todas as atividades de modo a melhor compreender como funciona a sua inter-relação e o tempo gasto para desenvolvê-lo. A EAP possibilita ao coordenador uma visão mais detalhada de todo o conjunto, permitindo a análise de todas as informações necessárias em cada etapa; além disso, possibilita que se antevêja quais atividades serão mais críticas. Dessa forma, a EAP permite o coordenador de projetos um melhor controle das atividades, de forma a elaborar um cronograma mais coerente com a realidade, evitando atrasos nas demais etapas.

De acordo com Oliveira (2005), os resultados obtidos no diagrama do caminho crítico serão atualizados no gráfico de Gantt, o que permite a melhor visualização dos prazos (início e término) de cada atividade, avaliando se serão paralelos ou sequenciais. Pode-se utilizar a Matriz de Responsabilidades sugerida pela implementação do modelo de Souza (2009), possibilitando a melhor distribuição dos funcionários envolvidos em cada atividade, evitando, assim, a atribuição de mais atividades ou funções a um funcionário, fato este que pode comprometer a qualidade do projeto.

Segundo Oliveira (2005), o uso dessas ferramentas proporciona um melhor controle do planejamento, resultando numa elaboração detalhada e assertiva de cada atividade do projeto, tornando-a mais ágil e precisa, além de obter maior controle da comunicação e das informações necessárias para as pessoas certas no momento exato de cada etapa do projeto.

Este processo garante maior controle do tempo gasto por cada projetista envolvido nas etapas do projeto, o que permite, de acordo com Souza (2009), a previsão do custo do projeto em cada fase do processo e a criação de uma planilha orçamentária, possibilitando a existência do histórico financeiro de cada projeto (custos operacionais por hora, contas a pagar e recebimentos). Com o melhor controle dos gastos da empresa na elaboração dos projetos, é possível criar uma precificação mais coerente, favorecendo melhores negociações para os próximos projetos. Vale ressaltar que o valor do projeto deve assegurar uma reserva financeira para que a empresa invista em tecnologia e em recursos humanos.

Para a obtenção desse controle financeiro, segundo o modelo proposto por Oliveira (2005), o projeto deverá ser visto como um serviço fundamental para a etapa do processo da construção, devendo a empresa também estar ciente disso. O projeto deve ser visto como um conjunto de informações responsáveis pelo desenvolvimento, organização, registro, transmissão das características físicas e tecnológicas para a obra, além de agregar qualidade e garantir a eficácia do produto final. Por essa razão se faz necessária a implementação eficaz da coordenação das informações trocadas entre todos os envolvidos.

De acordo com a implementação do modelo de Souza (2009), para que se desenvolva um bom processo de projeto, um plano de atividades para a comunicação e informação deverá ser elaborado com o intuito de estabelecer a forma de comunicação entre todas as pessoas envolvidas, tendo o cuidado de transformar a comunicação em dados úteis para o projeto. Além disso, deve-se definir como as informações serão captadas, tratadas, organizadas e acessadas em função das diretrizes estabelecidas pelo cliente. Para Oliveira (2005), deve-se realizar uma correta inter-relação das informações com cada etapa do projeto, culminando numa melhor qualidade do produto final. A falha na comunicação acarreta problemas na qualidade do projeto, retrabalhos e gastos exagerados no tempo.

Em paralelo a esses pontos abordados, está o plano da qualidade do projeto, que deverá ser estruturado em três partes: qualidade (visando o produto do edifício e processo do projeto), retroalimentação e controle e desempenho (SOUZA, 2009).

Segundo a autora, o controle do desempenho permite a obtenção de um melhor controle da elaboração do Processo de Projeto, pois o desempenho será avaliado em paralelo com o desenvolvimento de cada etapa do Processo de Projeto, resultando numa visão global de todo o conjunto do projeto. Para a avaliação do controle do desempenho, é necessário estabelecer alguns parâmetros de relações ao tempo, ao retrabalho, às soluções projetuais, aos custos, às comunicações e aos fluxos das informações.

A última etapa complementar ao plano de qualidade do projeto é, segundo a implementação do modelo de Souza (2009), a retroalimentação. Tanto para Souza

(2009) quanto para Oliveira (2005), é primordial o acompanhamento da fase de execução da obra e a avaliação pós-ocupação (APO) pelos projetistas envolvidos no projeto.

Esses instrumentos são fundamentais para a retroalimentação, pois geram informações referentes à qualidade das soluções do projeto, permitindo a análise dos acertos, dos erros e das deficiências apresentadas no projeto. As informações obtidas servirão para retroalimentar futuros projetos, gerando um aprimoramento das técnicas e do Processo de Projeto.

Convém destacar que, pelo fato de os projetos terem suas particularidades, cada projeto deverá possuir um novo processo de trabalho, devendo este estar sempre em constante evolução. Dessa forma, a exclusividade da elaboração do processo para cada projeto cria maior confiabilidade na execução dos projetos e nas suas etapas, garantindo o cumprimento dos prazos, dos custos, qualidade técnica dos materiais, redução de retrabalhos durante o desenvolvimento do projeto e erros durante a obra.

O controle mais abrangente do cronograma do projeto possibilita melhor pontuar os pontos críticos e redistribuir a equipe de modo coerente, de forma a atender as atividades estabelecidas em cada etapa do processo. Outro ponto importante a ser destacado é que esse processo favorece a melhor estruturação das equipes para atender a demanda exigida pelo projeto, além permitir que se vislumbre se o seu quadro técnico possui qualidade técnica necessária para desenvolver o projeto antes de iniciá-lo, ou se será necessária a contratação de mais funcionários.

Além disso, o controle exato dos investimentos (financeiros, materiais e tecnológicos gastos) e do tempo gasto com mão de obra para o desenvolvimento dos projetos permite uma melhor ideia de estimativas de preços. Dessa forma, a empresa entra de modo mais preparado no cenário competitivo com relação aos preços, garantindo melhores propostas comerciais.

## 2.4 Planejamento Estratégico

### 2.4.1 Revisão geral

Inicialmente, devemos compreender o que de fato significa Planejamento Estratégico. Segundo Salim *et al.* (2004), pode-se dizer que é a elaboração de um plano de ação que visa estabelecer vantagens competitivas perante o mercado. Além de trilhar os caminhos que a empresa deverá percorrer, deve ser elaborado de modo organizado e estruturado, visando um único objetivo: atingir as metas e os objetivos estabelecidos pela empresa.

Somado a isso, para Maximiano (2000), o Planejamento Estratégico consiste também em desenvolver um método de ação através dos dados obtidos das análises externas (mercado) e das análises internas da empresa e, por meio desses dados, elaborar o planejamento mais adequado e monitorá-lo para a sua execução.

Para Castor (2009), o Planejamento Estratégico deve, antes da elaboração de uma estratégia, avaliar bem a real situação da empresa; com base nas informações obtidas, poderá desenvolver com maior consistência a elaboração dos objetivos estratégicos a serem atingidos pela empresa e direcionar melhor os recursos (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.), de forma que consiga atingir os objetivos e as metas determinadas pelo Planejamento Estratégico.

Entretanto, convém ressaltar que a empresa deve estar sempre atenta ao mercado, pois, segundo Maximiano (2000), as constantes alterações no ambiente externo forçam a empresa a redefinir sua missão e reajustar a sua estratégia. A empresa deve sempre verificar se o seu desempenho melhorou ou piorou, de modo a enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades no meio externo. Além disso, a empresa deve criar medidas para aperfeiçoá-lo, fazer projeções a respeito do seu futuro, estabelecendo prazos para a implementação da estratégia, verificar constantemente os resultados obtidos e qual foi o grau de precisão para executá-lo.

No entanto, antes da elaboração do Planejamento Estratégico, o primeiro passo a ser adotado pela empresa consiste no diagnóstico da condição dos ambientes

interno e externo, podendo, para isso, utilizar como ferramenta de análise, por exemplo, a análise SWOT (MAXIMIANO, 2000). Complementando, para Tzu (2006), se compreendermos e entendermos bem o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não será necessário ter receio dos resultados dos confrontos, mas se apenas nos conhecermos e não aos inimigos, podemos correr o risco de, a cada vitória, sofrer alguma derrota. Contudo, se não nos conhecermos, cairemos em todos os combates. Dessa forma, por meio dos dados obtidos com essa análise, é possível desenvolver de modo mais eficaz o Planejamento Estratégico da empresa.

Segundo Maximiano (2000), a primeira etapa é entender as oportunidades e os desafios oriundos do meio externo e quais são os agentes envolvidos (concorrência, consumidores, tecnologia, matéria-prima, entre outros).

A segunda etapa refere-se à análise interna que, para Castor (2009), consiste em apontar as fraquezas e as forças da empresa, permitindo que ela corrija de maneira precisa os seus pontos fracos, eliminando-os, e estabelecendo um plano de ação visando sanar tais carências, evitando que suas falhas sirvam de trunfos que possam ser explorados pela concorrência.

Para Castor (2009), é fundamental que a análise interna avalie três pontos primordiais: (a) quais são os recursos que a empresa tem para atingir seus objetivos; (b) como a empresa se articula para poder criar valor; e (c) para quem a criação do valor está direcionada.

Sendo assim, segundo Castor (2009), todas as informações adquiridas ao longo da análise SWOT são importantes, pois permitem aos sócios a análise da sua realidade (interna e externa), de modo que consigam formular, de maneira concisa, todo o Planejamento Estratégico, direcionando melhor as suas decisões estratégicas tanto do ponto de vista da escolha do mercado, quanto nas características dos produtos e dos serviços a serem oferecidos pela empresa.

Dessa forma, segundo Maximiano (2000), o desenvolvimento do Planejamento Estratégico deve estar direcionado exclusivamente para seis elementos: os objetivos, a missão, o mercado a ser atingido, os produtos, as vantagens competitivas e o desempenho da empresa.

De acordo com Almeida (2010), outro ponto de avaliação que complementa as identificações apontadas pela análise interna são os fatores-chave de sucesso (FCS) da empresa, que consistem, segundo Castor (2009), nas particularidades e nas características essenciais presentes nos serviços e nos produtos oferecidos pela empresa, que acabam atraindo consumidores e expandindo o seu mercado de atuação.

Sendo assim, segundo Maximiano (2000), as vantagens competitivas apontadas nos FCS são elementos que colaboram com a empresa para o sucesso dos seus produtos e serviços, visando obter destaque perante os seus concorrentes, de modo a conseguir atrair determinados tipos de clientes que acabam optando por contratá-los pelo fato de possuírem um determinado tipo de produto.

Em relação a análise do ambiente externo, para Castor (2009), é necessário identificar e avaliar quais são os fatores externos (políticos, econômicos, sociais e tecnológicos) e como estes podem afetar a empresa. Somado a isso, para Maximiano (2000), a empresa deve estar atenta às oportunidades aproveitadas por outros escritórios, pois, no futuro, o não aproveitamento de tais oportunidades poderá se transformar numa real ameaça para a organização.

No tocante à análise externa direcionada aos fatores políticos, segundo Castor (2009) e Maximiano (2000), deve-se levar em consideração as medidas e as ações adotadas pelo governo e como isso poderia influenciar negativamente ou positivamente na empresa. Além disso, deve-se verificar a existência de leis favoráveis e desfavoráveis à empresa e como estas leis vêm sendo executadas, destacando que qualquer descumprimento causa sérios problemas.

Já a análise do fator econômico consiste em verificar o andamento da demanda dos produtos no setor em que a empresa atua e compreender como está a dinâmica do mercado nacional e quais serão as suas tendências (CASTOR, 2009).

Além disso, para Salim *et al.* (2004), a empresa deverá possuir um profundo conhecimento da dinâmica da faixa do mercado no qual atua ou que tem a intenção de atuar. Segundo Maximiano (2000), a empresa poderá comparar-se com as outras de modo a verificar qual a sua participação no mercado e como se encontram seus concorrentes, se ocorreu declínio ou crescimento.



O último fator externo a ser analisado refere-se aos aspectos tecnológicos que, para Castor (2009), envolvem equipamentos, *softwares*, mecanismos técnicos e conhecimentos específicos para a elaboração de um produto, sendo fundamental que a empresa conheça os novos avanços tecnológicos e busque treinamento para seus funcionários, pois tais avanços podem mudar completamente a sua forma de produção.

Convém destacar, entretanto, que a finalidade da análise do ambiente externo não é apenas verificar a realidade atual, mas também as possíveis tendências do mercado, analisando: a situação econômica do país, os hábitos e as atitudes da sociedade, as alterações dos valores de mercado, os avanços tecnológicos e seus possíveis impactos (CASTOR, 2009).

De acordo com Maximiano (2000), quanto mais volúvel e incerto é o meio externo, mais se faz necessário o desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Segundo Castor (2009), a empresa deve possuir um profundo entendimento não somente das características e de como se articula o mercado, mas também compreender as necessidades dos seus clientes, obtendo, assim, uma bagagem de conhecimento importante para melhor articular sua estratégia competitiva.

Além disso, para Almeida (2010), os aspectos internos permitem uma compreensão melhor do presente momento, traçando planos e métodos que só dependem do esforço da empresa. Já a análise do ambiente (externo) diz respeito a uma visão de futuro, havendo muito pouco que a empresa possa fazer para impedir que as mudanças de postura do mercado aconteçam, cabendo a ela apenas o papel de criar medidas preventivas a fim de se preparar para as incertezas vindouras.

Outro fator presente abordado por Maximiano (2000) é que o Planejamento Estratégico deve estar atrelado à Gestão Financeira, possibilitando, assim, mensurar o lucro e o prejuízo de cada tipo de produto e serviço desenvolvido pela empresa. Dessa forma, os sócios podem ter uma percepção mais pontual dos produtos que estão dando prejuízo à empresa e reavaliá-los, a fim de saber se estão de acordo com as necessidades do mercado.

Para Las Casas (1999), o planejamento de *marketing* faz parte do Planejamento Estratégico da empresa, sendo algo indissociável. Além disso, o planejamento de

*marketing* deve estar na mesma sintonia dos objetivos, das metas e das estratégias estipuladas pelo Planejamento Estratégico.

Desse modo, segundo Maximiano (2000), é por meio das ferramentas do Planejamento Estratégico como, por exemplo, da análise SWOT, que permite ter acesso às informações relevantes da situação da empresa, do mercado e das metas a serem alcançadas, possibilitando o desenvolvimento de uma Gestão de *Marketing* mais condizente com a sua realidade no que se refere à situação interna e externa (mercado).

Segundo Campomar; Ikeda (2006), essas análises permitem ao *marketing* a criação de ações que visem potencializar o ponto forte da empresa, atrelando-as às oportunidades do mercado com o objetivo de alavancar sua imagem e atingir determinado público-alvo com mais eficiência, conforme estabelecido pelo Planejamento Estratégico.

Outro ponto crucial apontado por Castor (2009) é que a empresa deve ter consciência e verificar quais são seus recursos disponíveis, pois esse fator será determinante para saber se ela possui condições de realizar suas estratégias.

Por fim, para obter êxito, alguns cuidados devem ser tomados ao iniciar a implementação do Planejamento Estratégico. Segundo Castor (2009), uma dessas precauções diz respeito à participação supervisionada do dono da empresa; caso isso não aconteça, sua ausência comprometerá o Planejamento Estratégico.

Outro ponto pouco discutido e observado pelos donos das pequenas empresas é saber privilegiar a participação interna de todos os seus funcionários, permitindo, dessa forma, uma visão global da empresa como um todo (MAXIMIANO, 2000).

Para Castor (2009), os funcionários devem ser tratados com dignidade e devem ser considerados capazes de colaborar significativamente com a empresa, abandonando o velho conceito de os funcionários serem apenas meras despesas, demitindo-os ante a existência de qualquer indício de crise como fossem algo fácil de encontrar com o mesmo preparo e qualificação. Agindo assim, a empresa acaba se tornando fornecedora de pessoas capacitadas para seus concorrentes. A empresa deve compreender que o desenvolvimento dos seus funcionários está

atrelado à sua própria evolução. Para conseguir mantê-los, deve-se investir na Gestão de Pessoas através de melhores salários, Plano de Carreira e valorização do desenvolvimento intelectual e profissional das pessoas.

#### 2.4.2 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projeto de Edifícios

Segundo Oliveira (2005), o Planejamento Estratégico consiste em determinar metas futuras desejadas pela empresa, desenvolvidas através do alinhamento da estratégia com as medidas efetivas para a sua concretização e realização.

Para Oliveira (2005), o Planejamento Estratégico é fruto da análise dos seguintes elementos: (a) o ambiente externo, analisando as oportunidades e os desafios do mercado; (b) o ambiente interno, avaliando as possibilidades, os conflitos, os pontos fortes e fracos; (c) os objetivos e as estratégias; (d) a avaliação da estratégia atual da empresa. A partir das análises obtidas, deve-se escolher o plano estratégico mais adequado à sua realidade.

Ainda segundo Oliveira (2005), a eficiência do planejamento está intimamente vinculada não apenas à solidez e à confiabilidade das informações disponíveis, mas também ao controle eficiente dos seus processos de planejamento, da previsão de alternativas e da “ação” da empresa perante os problemas. Tais informações devem possuir qualidade e estar sempre atualizadas, pois servirão de base para que o gestor/líder tome as decisões acertadas e precisas num curto espaço de tempo.

De acordo com o autor, outro fator importante na escolha da estratégia é a atenção ao cliente, buscando suas reais necessidades. Dessa forma, é possível criar vantagens competitivas e detectar as oportunidades de negócio.

É através do Planejamento Estratégico que a empresa pode conhecer seus pontos fortes e suas fragilidades, visando adotar as medidas necessárias para eliminar os pontos fracos e readequá-los às expectativas da empresa.

Com relação à análise externa, para Oliveira (2005), o planejamento permite à empresa enxergar as melhores oportunidades do mercado e evitar as ameaças.

Além disso, contribui para a elaboração das metas e dos objetivos a longo, médio e curto prazos, e no estabelecimento dos lucros para cada atividade. A análise externa auxilia na escolha das atividades (dos tipos de projetos e serviços) coerentes com determinado nicho de mercado visado pela instituição, analisa a tendência do mercado e, por fim, fornece um auxílio para o direcionamento dos investimentos em recursos (humanos, financeiros, tecnologia, materiais, etc.), tendo em vista o crescimento da empresa.

Se bem executado e elaborado, o Planejamento Estratégico deverá obter os seguintes resultados: implementação consolidada da Estrutura Organizacional, elaboração das metas, dos objetivos, dos propósitos e das estratégias.

De acordo com Oliveira (2005), as análises criteriosas dos pontos a seguir são de suma importância para o Planejamento Estratégico:

- Ambiente externo: quanto mais instável for o meio, maior é a necessidade de se fazer o Planejamento Estratégico; para tanto, deve-se analisar as ameaças e as oportunidades do mercado.
- Avaliação da situação estratégica atual: obtenção de uma avaliação da missão, dos produtos e dos serviços oferecidos, além de suas vantagens competitivas. É fundamental que a empresa saiba qual é sua missão, seu propósito e sua utilidade para os clientes. A empresa deve ainda verificar se consegue atingir às necessidades do mercado. Todos estes pontos contribuem significativamente para que ela possa melhor nortear a sua estratégia.
- Ambiente interno: avaliação dos seus pontos fortes e fracos, analisando os recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnologia, etc.), a Estrutura Organizacional e a avaliação do desempenho da organização no que se refere à lucratividade, inovação, produtividade, crescimento e novos negócios.
- Definição da missão, dos objetivos e das estratégias: é necessário que a empresa tenha uma visão bem clara do seu público-alvo, além de ter em mente qual será o escopo de atuação para mencionado público.

Vale ressaltar que, segundo Oliveira (2005), fatores como mudanças gerenciais, inovações tecnológicas, ações do governo e economia acabam por influenciar fortemente o cenário de atuação das empresas de projeto. Por conta disso, é necessário que se esteja sempre atento a todas essas situações, de modo que o Planejamento Estratégico seja reavaliado a qualquer modificação dos fatores externos, com o objetivo de estar sempre atualizado e alinhado com o meio externo.

#### 2.4.3 Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios

De acordo com Souza (2009), o Planejamento Estratégico de uma empresa deve estar fundamentado pelo autoconhecimento e pela análise do ambiente de mercado no qual está inserido.

A respeito da análise interna da empresa, segundo Souza (2009), uma ferramenta que auxiliará nessa análise é o Modelo de Cadeia de Valores proposto por Porter (1989). Este modelo consiste em dividir as atividades em primárias (as fundamentais para o Processo de Projeto são atividade comercial, atividade de desenvolvimento do projeto e atividade de assistência técnica) e as atividades de apoio (sistema de informação, Gestão de Pessoas, Gestão de *Marketing* e Gestão Financeira), que auxiliam no desenvolvimento da tarefa principal.

Para Souza (2009), com relação às atividades de apoio, algumas questões fundamentais devem ser levadas em consideração para a obtenção de um desempenho satisfatório. Tais considerações devem ser analisadas para cada atividade de apoio. Sendo assim, o sistema de informações deve ser sustentado pelos indicadores de desempenho e pelas informações recebidas pelos contratantes, usuários e projetistas envolvidos em sua elaboração.

Ainda de acordo com Souza (2009) no que se refere às atividades de apoio, pode-se dizer que a Gestão de Pessoas é o elemento primordial para a elaboração das atividades do projeto, tendo como insumo as informações. Já a Gestão de *Marketing* é responsável por elaborar meios para atrair futuros clientes, visando enaltecer os produtos oferecidos pela empresa.

Além disso, a Gestão Financeira pode ser considerada o principal termômetro da real situação da empresa, pois subsidia o gestor com informações pertinentes relativas aos recursos financeiros da instituição, permitindo a ele a análise e a adoção das medidas estratégicas cabíveis, visando sempre alcançar os objetivos e as metas estabelecidas.

No tocante à análise externa, as empresas de projeto estão, em sua maioria, em um ambiente de mercado muito hostil e extremamente competitivo. Dessa forma, sua produção está sempre suscetível às dificuldades econômicas do país e às mudanças tecnológicas e governamentais. Tais fatores exercem grande influência na situação da empresa perante o mercado (SOUZA, 2009).

Sendo assim, para Souza (2009), uma correta aplicação do Planejamento Estratégico ocorre quando a empresa conhece seu ambiente de mercado e a posição que nele ocupa. Além disso, vale ressaltar que os clientes exercem grande influência na posição ocupada pelas empresas de projeto, pois são os responsáveis pelos preços oferecidos nos projetos. Por conta disso, algumas contratações são estratégicas para a empresa de projeto, pois podem aumentar sua visibilidade, projetando-a de forma significativa no mercado.

De acordo com Souza (2009), outro elemento que pode influenciar a posição e a competitividade das empresas são os fornecedores de tecnologia e os fornecedores de recursos humanos (universidades). Além disso, existem alguns fornecedores que oferecem pacotes de serviços voltados à elaboração de projetos, substituindo, dessa forma, o produto oferecido pelos escritórios.

Com base nas análises do ambiente externo, conclui-se que, pelo fato de as empresas de projeto estarem inseridas em um ambiente extremamente competitivo, além de serem, em sua maioria, de pequeno porte, elas não conseguem exercer forte influência sobre os agentes do mercado, ficando à sua mercê (SOUZA, 2009).

Como última análise, os objetivos estratégicos da empresa de projeto devem estar embasados pelas análises internas e externas (mercado), obtendo informações precisas a respeito da sua realidade. Por meio dessas informações, é possível elaborar as estratégias com maior precisão e coerência. Além disso, o Planejamento Estratégico auxilia no desenvolvimento de um sistema de controle e avaliação

compatíveis com seus recursos humanos e financeiros, e na criação de um plano de ação desenvolvido dentro de um horizonte estratégico, estando coerente com as características presentes na empresa. É fundamental para o Planejamento Estratégico determinar os prazos e os responsáveis pela execução dessas ações (SOUZA, 2009).

#### 2.4.4 Análise

Ao analisar o modelo proposto por Oliveira (2005) e traçar um comparativo com a implementação do modelo de Souza (2009) a respeito da importância do Planejamento Estratégico e das implicações disso para o desenvolvimento da empresa, pode-se dizer que ambos se complementam.

Segundo Oliveira (2005), o Planejamento Estratégico consiste em determinar metas futuras alcançáveis para a empresa, por meio do alinhamento de ações efetivas para a sua realização, devendo estar pautado na avaliação do seu ambiente interno e externo. Somado a isso, Souza (2009) complementa que o Planejamento Estratégico de uma empresa está fundamentado no autoconhecimento e na análise do mercado no qual está inserido.

Antes que uma empresa elabore seu plano estratégico, ela deve analisar o meio interno e o meio externo nos quais está inserida. Nesse aspecto, os autores adotaram ferramentas distintas para a análise; estas, por fim, acabam se complementando e permitindo uma visão mais aprofundada dos conceitos internos que permeiam a empresa.

Para Oliveira (2005), a avaliação da empresa deverá ser realizada através da análise SOWT, que possibilita a apreciação não só do ambiente externo, apontando as oportunidades, as ameaças e os desafios do mercado, mas também permite a análise do ambiente interno, apontando os conflitos e os pontos fortes e fracos.

Através das informações obtidas na análise SWOT, é possível definir com maior consistência os objetivos e as estratégias da empresa. Além disso, esta análise

permite a avaliação da eficácia da estratégia atual da empresa e verifica se a missão e os produtos oferecidos condizem com as reais necessidades observadas no mercado. É muito importante para Oliveira (2005) que a empresa ofereça produtos e serviços que possam criar vantagens competitivas perante os concorrentes, garantindo novos nichos do mercado.

Outro ponto crucial para o desenvolvimento do plano estratégico abordado por Oliveira (2005) é levar em consideração os seguintes aspectos da empresa: os recursos (financeiros, tecnológicos e humanos), a Estrutura Organizacional, os objetivos, as metas e a missão. Além disso, deve-se verificar se o Planejamento Estratégico está atingindo os objetivos estabelecidos pela empresa. Uma alternativa para esta verificação diz respeito à avaliação do desempenho, que contempla os seguintes pontos de análise: lucratividade, produtividade e crescimento da empresa no mercado.

Já para Souza (2009), a ferramenta que melhor auxiliará na análise interna é o Modelo de Cadeia dos Valores elaborado por Porter (1989), que confere uma abordagem mais ampla da análise das atividades, dividindo-as em duas partes: as primárias (fundamentais para o Processo de Projeto, que são: atividade comercial, atividade de desenvolvimento do projeto e atividade de assistência técnica) e as atividades de apoio (sistema de informação, Gestão de Pessoas, Gestão de *Marketing* e Gestão Financeira), que auxiliam no desenvolvimento da tarefa principal. Dessa forma, obtêm-se melhores informações a respeito da real situação da empresa, conferindo ao gestor uma análise do todo, permitindo a adoção de medidas estratégicas mais consistentes focadas no alcance dos objetivos e das metas estabelecidas.

No que se refere às atividades de apoio, vale mencionar que, para Souza (2009), a Gestão Financeira é vista como o principal termômetro da situação da empresa, pois subsidia o gestor com informações relevantes a respeito dos seus recursos financeiros. Além disso, as informações das análises oriundas da Gestão Financeira da empresa devem ser sólidas e sempre atualizadas, pois servirão de base para que o gestor tome decisões acertadas e precisas, a fim de atingir os objetivos e as metas almejadas.



Mais um ponto de destaque das atividades de apoio é a Gestão de *Marketing*, com a adoção de estratégias de *marketing* como forma de conhecer seus clientes, visando compreender as suas necessidades, possibilitando à empresa um melhor direcionamento na fatia de mercado que mais se aproxima do perfil de seus clientes, ampliando sua atuação nesse setor específico de mercado.

Como última análise das atividades de apoio, Souza (2009) ressalta que, para garantir a eficácia dos objetivos estratégicos de uma empresa de projeto, uma análise interna deve ser realizada. As informações captadas nessa análise demonstram a realidade vivenciada pela empresa e servem de subsídio não apenas para a elaboração de um sistema de avaliação dos seus recursos (humanos e financeiros), mas também para a criação de um plano de ação.

Além dos pontos citados, outro fator importante é a análise do meio externo da empresa. Para tanto, a autora propõe a adoção do modelo do delineamento do ambiente competitivo proposto por Porter (1989), que permite uma análise criteriosa dos diversos fatores que influenciam a situação da empresa perante o mercado. Tal análise possibilita à empresa o conhecimento do ambiente de mercado no qual está inserido e a posição que nele ocupa. Além disso, permite a compreensão dos principais agentes externos e como eles podem influenciar no crescimento da empresa. Esses fatores externos acabam deixando as empresas mais suscetíveis às mudanças econômicas, tecnológicas e governamentais.

De acordo com Souza (2009), as inovações tecnológicas nos permitem avaliar criteriosamente as últimas tendências de *softwares* do mercado, verificando se agregarão melhorias para o Processo de Projeto e qual planejamento a empresa deverá fazer para inseri-lo como ferramenta de auxílio na produção dos projetos. Além disso, a empresa deve verificar os investimentos necessários para as implementações desses *softwares* e para a capacitação de seus funcionários, tornando-os aptos à sua utilização.

Embora cada autor recomende uma ferramenta diferente para a análise da empresa como um todo, pode-se perceber que as recomendações se complementam e culminam num resultado mais consistente, permitindo uma visão mais ampla do meio interno e externo da empresa.

Essas recomendações possibilitam a análise interna da empresa como um todo, oferecendo uma visão voltada à Gestão Financeira, à Gestão de *Marketing*, à Gestão de Pessoas, ao Sistema da Informação, ao desenvolvimento do projeto, à análise estratégica atual da empresa, aos conflitos, aos seus pontos fortes e fracos.

Além disso, outro ponto importante a ser abordado diz respeito à Estrutura Organizacional da empresa, verificando se ela possibilitou que se atingisse, de forma satisfatória, as metas de desenvolvimento dos projetos fixadas pelo Planejamento Estratégico. Se os resultados não estiverem dentro do esperado, toda a Estrutura Organizacional deverá ser revista, principalmente no tocante ao quadro de funcionários, avaliando se ele é suficiente para atender a demanda das atividades da empresa. Dessa forma, a Estrutura Organizacional possibilita à empresa uma visualização melhor das inter-relações necessárias para alcançar um bom Planejamento Estratégico.

Com relação ao meio externo da empresa, na abordagem realizada pelo modelo proposto por Oliveira (2005) e pela implementação do modelo de Souza (2009), a junção das duas análises permite um enfoque mais aprofundado das questões que circundam e influenciam a empresa, tais como: o mercado, os clientes, os fornecedores, a tecnologia e a situação econômica do país. Isso nos permite criar mecanismos estratégicos para o crescimento ou manutenção da empresa no mercado, além de utilizar da estratégia de *marketing* para ampliar suas parcerias com futuros clientes e aumentar a sua fatia no mercado, com foco no sucesso da empresa.

Outro ponto importante para a empresa relacionado à análise externa é a avaliação da tendência atual do mercado e suas oscilações. As informações coletadas permitem à empresa melhor se estruturar financeiramente e organizacionalmente, possibilitando o preparo prévio para os períodos de recessão (baixa produtividade) e de expansão (aumento da produtividade) do mercado. Além disso, essa análise possibilita à empresa saber qual é o melhor momento para contratar funcionários, antes do aumento da produtividade, e como estruturar a expansão da equipe.

Somado a isso, deverão ser criados mecanismos geradores de múltiplas fontes de renda, ou seja, se uma área do mercado está em queda e a empresa atua

exclusivamente naquele, tal fato culminará em problemas de recessão; porém, se a empresa atua em variados setores, diversificando seus serviços e seus produtos, isso criará várias fontes de renda que não a tornarão suscetíveis às oscilações constantes do mercado.

## **2.5 Gestão Financeira ou Gestão de Custos**

### **2.5.1 Revisão geral**

Segundo Borna (2010), o cenário atual do mercado apresenta uma competição cada vez mais acirrada entre as empresas, culminando em: (a) diminuição dos preços praticados pelas empresas; (b) o mercado passa a fixar os preços dos produtos, não mais a empresa; e (c) necessidade de a empresa controlar os seus custos.

Desse modo, para Borna (2010) o sistema de custos é parte integrante e essencial da gestão empresarial, pois as informações geradas por esse sistema auxiliam o gestor nas tomadas de decisões, não só no controle de custos e lucros, mas também no Planejamento Estratégico da instituição, tornando-a mais apta ao novo cenário de mercado.

Somado a esse fato, segundo Salim *et al.* (2004), os recursos financeiros devem ser acompanhados, registrados e controlados de forma a obter melhor controle não só da situação financeira, mas também analisar a sua eficácia. Para que isso aconteça, é de vital importância que os responsáveis adotem duas posturas: (a) primeiramente, devem-se adotar instrumentos para o planejamento e o controle financeiro da empresa, utilizando o fluxo de caixa, os planos de contas, a planilha de orçamento, o balanço contábil e as planilhas de fluxo de caixa; (b) em segundo, a Gestão Financeira da empresa deve estar coerente com a sua Estrutura Organizacional (controle hora/homem de cada atividade) e integrada, de modo a facilitar a fluidez e a coerência das informações.

Para Salim *et al.* (2004), vale destacar como ferramenta importante para o planejamento e controle financeiro o fluxo de caixa, que permite o apontamento de todas as entradas (receitas) e saídas (despesas) do caixa da empresa, agrupando-as conforme a sua operação financeira.

Segundo Bacic (2008), mais um ponto relevante relacionado à utilização do fluxo de caixa é a possibilidade de avaliar cada projeto ou serviço da empresa como centro de custo, permitindo uma melhor identificação e acompanhamento dos gastos e dos lucros obtidos em cada produto.

Somado a isso, segundo Sousa (2007), através das informações obtidas pelo fluxo de caixa, analisa-se se há necessidade de obtenção de recursos extras para o pagamento dos compromissos (contas de água, luz, telefone, internet, salários dos funcionários, despesas, etc.), adotando as medidas cabíveis para manter o equilíbrio financeiro da empresa e gerenciar as contas a pagar e a receber, sempre dentro da disponibilidade da empresa.

Além disso, segundo Salim; Nasajon; Salim; Mariano (2004), o FASB (*Financial Accounting Standards Board*), por meio do FAS nº 95, padronizou a maneira de apresentar o fluxo de caixa, dividindo-o em dois itens primordiais: a disponibilidade, que se refere aos valores em caixa apresentados pela empresa, os seus depósitos bancários e suas aplicações de liquidez; e o aspecto operacional, que se refere aos pagamentos e aos recebimentos para desenvolvimento das tarefas da empresa, devendo estar inclusas também as atividades não operacionais, tais como aplicações financeiras e pagamento dos seus funcionários e fornecedores.

Outro ponto relevante à respeito da Gestão Financeira, de acordo com Bacic (2008), é o fornecimento de informações consistentes para os sócios de como está a real situação financeira da empresa. Por meio dessas informações, que contribuem de maneira considerável para a gestão empresarial, eles poderão melhor avaliar suas metas e objetivos. Dessa forma, a Gestão Financeira torna-se um importante indicador para que a empresa conheça sua real situação, adotando as medidas cabíveis para sanar os possíveis problemas apresentados.

Entretanto, pode-se notar, segundo Nakagawa (1991), que os sistemas tradicionais de custos não estão condizentes com a nova realidade do mercado, pois quando

são utilizados para avaliar todo o ciclo da produção dos produtos, acabam por distorcer seus reais custos pelo fato de a maior parte dessas empresas desenvolverem diversos tipos de produtos, estando incompatíveis com a sua realidade de Gestão de Custos.

Dessa forma, para Bornia (2010), os sistemas tradicionais não conseguem fornecer informações satisfatórias para que os gestores elaborem uma adequada Gestão Financeira e uma estratégia das atividades ligadas aos seus diversos produtos, de forma a alocar os custos de acordo com a produção de cada atividade, obtendo, assim, um enfoque mais pontual, deixando de possuir um caráter generalista, pois, à medida que as empresas diversificam seu setor produtivo, seu sistema de produção se torna complexo, exigindo cada vez mais das atividades do planejamento da produção e da administração de seus recursos.

Além disso, segundo Nakagawa (1991), para que a empresa se torne competitiva no cenário mundial, faz-se necessária a adoção de uma postura mais proativa e a efetiva aplicação de uma gestão estratégica de custos. Esta, por sua vez, deverá estar voltada ao planejamento, à gestão e ao contínuo aprimoramento das atividades, além de, principalmente, diminuir os custos das atividades que não agregam valor ao produto. Entretanto, a redução dos custos não deve prejudicar o desempenho do produto final, garantindo a sua qualidade, a sua função e o seu desempenho.

Atrelado a isso, a empresa deverá estar atenta à uma supervalorização do custo, a fim de não perder a sua eficiência nem tomar as atitudes radicais e pouco eficazes, tais como cortes dos seus funcionários (MAXIMIANO, 2000). Segundo o autor, a melhor maneira de se obter vantagens perante a concorrência no quesito custo é fazer com que a empresa busque alternativas para sanar os seus desperdícios. Para tanto, é necessário minimizar as atividades que consomem muitos recursos e não conseguem agregar valor ao produto. Dessa forma, um produto fabricado sem desperdícios reduz os custos de produção e conseqüentemente o preço do produto para o cliente.

Segundo o Maximiano (2000), somado a isso, ocorre a racionalização do trabalho, visando o aumento da eficiência através da redução do tempo gasto para o

desenvolvimento das atividades. Para que isso aconteça, faz-se necessária uma observação crítica e minuciosa do setor produtivo e das atividades relacionadas à produção, tendo como objetivo a identificação dos pontos falhos a serem aprimorados.

Após o término de todo o levantamento, devem-se desenvolver formas mais eficientes de elaboração das tarefas, seja por meio da melhor distribuição das atividades, seja pela mudança organizacional; cada empresa terá seu modo peculiar para atingir os seus objetivos. Porém, a racionalização do trabalho e a eliminação dos desperdícios não altera o processo atual de produção. Para que ocorra, a empresa deverá redesenhar todo o processo visando melhorar e potencializar significativamente a sua eficiência (MAXIMIANO, 2000).

#### 2.5.2 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projeto de Edifícios

De acordo com Oliveira (2005), o preço do serviço deve ser estabelecido de forma que cubra o custo total e garanta uma margem de lucro. Para tanto, os custos da empresa devem ser monitorados e controlados, a fim de criar mecanismos de redução das despesas. O custo total deverá incluir três elementos: o custo do serviço, o custo da venda e o custo das despesas gerais.

Convém destacar que, conforme citado por Oliveira (2005), o preço de venda é determinado pelo mercado através da lei da oferta e da procura. Dessa forma, a empresa faz uma análise do preço ideal do serviço e se este está coerente com o oferecido pelo mercado.

O preço adequado do projeto é essencial para a sobrevivência da pequena empresa, pois tem um impacto direto na sua receita, no seu fluxo de caixa e na sua rentabilidade. Se a rentabilidade da empresa for menor, há uma perda da eficiência; por outro lado, se for maior, com o passar do tempo, ocorrerá uma perda progressiva de mercado (OLIVEIRA, 2005).

Além disso, para Oliveira (2005), o gestor financeiro precisa lidar com os problemas ligados ao capital de giro sem comprometer os objetivos futuros e as atividades da empresa. As dificuldades mais comuns enfrentadas para manter o capital de giro são: a redução das vendas, o crescimento da inadimplência e o aumento dos gastos financeiros e dos custos.

Algumas das alternativas mencionadas por Oliveira (2005) para resolver tais problemas são:

- 1- Reserva financeira
- 2- Encurtamento do ciclo econômico
- 3- Controle da inadimplência
- 4- Não se endividar
- 5- Alongar o perfil do endividamento
- 6- Reduzir os custos
- 7- Substituição de passivos

Por meio das análises de Oliveira (2005), conclui-se que a solução dos problemas de capital de giro de um escritório vai muito além de apenas algumas soluções voltadas para o setor financeiro. É necessário adotar novas práticas gerenciais, estratégicas e operacionais para que o capital de giro da empresa se torne saudável.

Uma dessas medidas citadas por Oliveira (2005) para a obtenção de um capital de giro saudável é o controle financeiro da empresa, que pode ser obtido através das seguintes ações:

- Controle de caixa: é fundamental para a empresa, pois permite conhecer a origem e o destino de todo o capital movimentado.
- Controle de bancos: fazer o registro da entrada e da saída do dinheiro da conta bancária da empresa.
- Controle de contas a pagar e a receber: permite a compreensão dos valores a receber, clientes inadimplentes, contas a pagar, etc.

De acordo com Oliveira (2005), o fluxo de caixa é um importante instrumento do controle financeiro, pois apresenta inúmeras funções: permite a previsão dos

problemas de liquidez; estabelece a relação entre o lucro e o fluxo de caixa; e possibilita a elaboração de estratégias para o pagamento das dívidas e da manutenção da liquidez essencial para manter as atividades do escritório. O fluxo de caixa é o fator principal para a tomada de decisões, pois qualquer medida para o desenvolvimento da empresa depende da sua situação financeira.

Segundo Oliveira (2005), na Gestão de Custos, o dono da empresa deverá realizar uma análise do fluxo de caixa da empresa antes de adotar quaisquer medidas, seja para a inovação tecnológica, seja para outra função, pois isso poderá colocar em risco a vida da empresa. Além disso, a empresa de projeto deverá ter ciência dos seus custos diretos e indiretos. Os custos fixos ou indiretos estão ligados diretamente à execução dos projetos, existindo independentemente da elaboração das atividades.

Já os custos diretos, conforme mencionado por Oliveira (2005), estão intimamente ligados à elaboração do projeto e possuem maior peso em relação ao custo total do projeto, estando diretamente relacionados com a mão de obra especializada e com o tempo gasto para o desenvolvimento dos projetos. O preço total do projeto deve estar atrelado aos custos diretos e indiretos.

Por fim, a apuração dos resultados obtidos permite à empresa a elaboração de uma análise mais criteriosa, possibilitando ajustes nos rumos financeiros caso algo extrapole o que foi planejado (OLIVEIRA, 2005).

### 2.5.3 Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios

O sistema de Gestão Financeira, segundo Souza (2009), deve ser estruturado de acordo com as práticas e decisões da empresa. Geralmente a Gestão Financeira fica concentrada nas mãos do titular, que é auxiliado por uma empresa de contabilidade para controlar os pagamentos de impostos e demonstrativos oficiais e, às vezes, conta com o auxílio de uma secretária para ajudar no controle financeiro.



Para Souza (2009), a primeira medida a ser adotada na Gestão Financeira é a organização dos custos e despesas em diretas ou variáveis, indiretas ou fixas, que servirão de embasamento para as futuras medidas do controle financeiro. Além disso, a empresa deverá elaborar um sistema cronológico dos projetos, possibilitando a obtenção dos dados de todo o histórico financeiro de cada projeto, dos seus custos operacionais e das suas horas gastas.

Outro ponto relevante abordado por Souza (2009) é a elaboração do plano de contas com o objetivo de obter as seguintes informações: contas a pagar, a receber e folha de pagamento da empresa. Todas essas informações servirão de subsídio para os demonstrativos contábeis e financeiros da empresa, permitindo a avaliação e a alimentação da Gestão Financeira, e poderão ser utilizadas como parâmetro para a precificação e negociações dos próximos projetos, analisar os futuros investimentos em tecnologia e formação dos recursos humanos.

De acordo com Souza (2009), a segunda medida a ser adotada se refere aos demonstrativos financeiros: balanço patrimonial, resultado do exercício e fluxo de caixa, que devem ser elaborados de maneira que possam servir de base para as tomadas de decisão da empresa. Na elaboração de um balanço patrimonial, segundo a autora, devem estar inseridos os registros dos *softwares* da empresa e os equipamentos utilizados, servindo como documentação dos investimentos feitos em tecnologia e ferramentas.

O resultado do exercício permite uma análise criteriosa e um acompanhamento da real situação financeira da empresa. O fluxo de caixa permite a administração do capital de giro da empresa; além disso, também subsidia o Planejamento Estratégico, favorecendo a análise da situação financeira da instituição ao longo do tempo (SOUZA, 2009).

#### 2.5.4 Análise

Ao comparar o modelo proposto por Oliveira (2005) com a implementação do modelo de Souza (2009), pode-se perceber que, embora tenham pontos de análises

distintos, pois Oliveira (2005) enfatiza o controle dos custos e o controle do capital de giro e Souza (2009) enfoca o sistema de Gestão Financeira atrelado ao Planejamento Estratégico, ambos acabam se tornando complementares, permitindo ao dono da empresa uma visão global de todos os pontos que permeiam a Gestão Financeira.

Antes de falar de Gestão Financeira, é necessário que se entenda a deficiência apresentada pela maioria das pequenas empresas de projeto. Segundo Souza (2009), há um desconhecimento no que concerne ao controle financeiro da empresa, resultando na inviabilidade de criar medidas de expansão e de investimento em melhorias para a empresa. Através dessa percepção da realidade, pode-se melhor compreender os pontos com os quais o modelo proposto por Oliveira (2005) e a implementação proposta por Souza (2009) trabalham.

No modelo proposto por Oliveira (2005), a Gestão Financeira parte da seguinte premissa: o preço do serviço deverá cobrir o custo total (o custo do serviço, custo de venda e custo das despesas) e garantir uma margem de lucro.

É fundamental, tanto para Oliveira (2005) quanto para Souza (2009), que o dono da empresa saiba cobrar o preço adequado pelos seus serviços, tendo como base o preço do mercado, sendo a precificação correta dos produtos o fator essencial para a sobrevivência da pequena empresa.

Para tanto, o dono deverá conhecer seus custos indiretos e diretos (relação homem/hora para a elaboração das atividades) do projeto. Somado a isso, Souza (2009) recomenda a realização de um controle do histórico financeiro de cada projeto, contemplando os custos operacionais por hora, a reserva financeira destinada à investimentos na empresa, e as contas a pagar e a receber, proporcionando aos sócios da empresa uma base real para a precificação dos seus projetos aos seus futuros clientes, favorecendo uma melhor negociação do valor dos projetos.

Para Oliveira (2005), outro ponto chave da Gestão Financeira é a manutenção do capital de giro da empresa, que sempre deve estar sob controle. Mesmo com a redução das vendas, é necessário que sejam adotadas medidas complementares ao setor financeiro, tais como práticas gerenciais, estratégicas e operacionais, com o

intuito de manter a empresa funcionando e em equilíbrio. Essas medidas não deverão comprometer os objetivos futuros e as atividades da empresa.

Pode-se observar que, tanto para Souza (2009) quanto para Oliveira (2005), a empresa deve analisar seu fluxo de caixa, favorecendo uma avaliação financeira ao longo do tempo que permita uma administração mais coerente com o capital de giro da empresa, fomentando o Planejamento Estratégico para as próximas diretrizes. O fluxo de caixa é primordial e deve ser analisado criteriosamente antes da tomada qualquer decisão, pois uma análise equivocada pode comprometer a própria continuidade da empresa.

Essas medidas de Gestão Financeira sugeridas pelos autores possibilitam ao dono da empresa a ciência e o controle sobre sua saúde financeira, propiciando a tomada de atitudes mais cabíveis de distribuição dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

Infelizmente, convém ressaltar que a imagem que impera nas pequenas empresas é a que o dono não tem ideia sobre as finanças da sua empresa, inviabilizando a tomada de decisões para o seu próprio desenvolvimento. Sendo assim, cabe à Gestão Financeira fomentar o Planejamento Estratégico e verificar se os objetivos e metas estabelecidos, na prática, estão trazendo crescimento para a empresa.

Resultados insatisfatórios servem como um alerta para que os sócios reavaliem o Planejamento Estratégico da empresa, realocando os recursos humanos e financeiros até que atinja suas metas de forma satisfatória.

Além disso, a Gestão Financeira atrelada ao Processo de Projeto deve ser realizada de tal forma que seja possível saber os custos diretos para o desenvolvimento de determinado projeto e o tempo gasto para a sua elaboração, de modo que o dono da empresa saiba cobrar o valor correto pelos seus projetos. Essas ações imprimem à empresa uma postura mais ativa e maior preparo diante das novas realidades do mercado.

## 2.6 Gestão Comercial e *Marketing* ou Processo Comercial

### 2.6.1 Revisão Geral

Campomar; Ikeda (2006) definem *marketing* como uma ferramenta de gestão empresarial que auxilia as empresas na melhor definição do seu mercado-alvo e na tomada decisão, se a empresa irá se expandir ou manter seu campo de atuação.

O *marketing*, segundo Acevedo (2009), pode apresentar a incumbência de: (1) estabelecer a ponte entre fornecedores e cliente; (2) *merchandising*, criando produtos que atendam às necessidades e às expectativas do comprador; (3) precificação, pois estabelece os preços dos serviços e sua aceitação no mercado; e (4) propaganda, com a divulgação do trabalho da empresa, convencendo o público a comprá-lo.

Para Acevedo (2009), antes que o *marketing* tome qualquer decisão em relação ao campo de atuação da empresa no mercado, uma avaliação criteriosa dos seus objetivos estratégicos deve ser realizada.

Dessa forma, de acordo com Campomar; Ikeda (2006), os objetivos do *marketing* devem estar atrelados aos objetivos determinados pelo Planejamento Estratégico, sendo que ambos devem ser estabelecidos mediante a análise das condições do ambiente interno e externo, avaliando as oportunidades, as ameaças e os pontos fortes e fracos.

Para que isso aconteça, segundo Las Casas (1999), a empresa deve desenvolver a análise do ambiente (SWOT) e possuir seus objetivos e metas bem definidos. Essas informações permitem à empresa a melhor compreensão de suas potencialidades e o entendimento das necessidades do mercado, com o objetivo de traçar seu público-alvo ideal, elaborando uma estratégia sólida e realista de *marketing*. Dessa forma, ela conseguirá obter uma posição de destaque diante da fatia escolhida do mercado, atraindo novos clientes. Além disso, a análise em questão permite à empresa a

compreensão de suas reais potencialidades a respeito dos serviços e produtos oferecidos em relação às necessidades do mercado a ser conquistado ou mantido.

Vale ressaltar que, para Las Casas (1999), as oportunidades e as ameaças devem ser observadas, pois sempre se modificarão com o tempo devido à grande instabilidade do ambiente externo (constantes alterações dos fatores econômicos, demográficos, sociais, culturais, tecnológicos e políticos). Por isso, faz-se necessário um constante monitoramento desses pontos, de modo que a empresa possa aperfeiçoar seu planejamento com relação às situações apresentadas.

Para Las Casas (1999), ao final dessa análise, a empresa consegue determinar, de maneira mais consistente, seus objetivos e suas estratégias, que devem estar em sintonia com o mercado. Além disso, os resultados obtidos através da análise SWOT permitem a elaboração de um planejamento melhor direcionado às oportunidades, tendo em vista o crescimento da empresa, resguardando-a das ameaças.

O resultado dessas análises possibilita à empresa traçar, de forma mais segura e realista, o seu planejamento de *marketing*, que deve, por sua vez, estar em sintonia com o Planejamento Estratégico. Sendo assim, segundo Campomar; Ikeda (2006), o planejamento de *marketing* propicia algumas vantagens, tais como: se preparar para reagir às crises e criar seu próprio futuro, além de elaborar medidas para que as ações da empresa estejam condizentes com o Planejamento Estratégico; assessorar a Gestão Financeira a fim de adequar o orçamento da empresa às necessidades estabelecidas pelos objetivos de *marketing*; elaborar estratégia de *marketing* coerente com a realidade da empresa e com o seu objetivo; e estabelecer as metas e os prazos a serem cumpridos.

Além desses pontos, para Las Casas (1999), o planejamento de *marketing* evita o imprevisto que, muitas vezes, ocorre nas empresas que se aventuram pelo fato de não possuírem uma análise profunda da expectativa do mercado. Segundo El-Check (1987), deve-se traçar o direcionamento da empresa para uma trilha com menos percalços em razão das grandes instabilidades presentes no mercado, sempre respeitando seu Planejamento Estratégico.

Dessa forma, a gestão do *marketing* possibilita o melhor direcionamento do campo de atuação da empresa, de modo a impactar determinados tipos de mercado de

acordo com o perfil dos clientes traçado pelo Planejamento Estratégico. Para que isso se concretize, segundo Campomar; Ikeda (2006), as empresas devem utilizar o *marketing* como meio para elaborar os métodos visando agregar valores aos seus serviços, de modo que consiga alcançar as expectativas dos seus clientes. Inicialmente, a empresa precisa saber mensurar qual mercado pretende atingir e identificar quais os grupos de clientes pertencentes a esse tipo de mercado, de modo que seus serviços e produtos atendam às necessidades, características e expectativas dos futuros clientes. Como consequência, observa-se um aumento gradativo de clientes e expansão da área de atuação da empresa.

Somado a isso, para Bacon (1994), a empresa deve criar bons vínculos com os clientes, saber atendê-los, de forma que o resultado final do projeto consiga atingir suas necessidades para poder torná-los cativos.

Além disso, vale ressaltar que, segundo Bacon (1994), a empresa deve estar atenta ao perfil do cliente, pois isso impactará fortemente na estratégia, nas decisões, na escolha da mídia e no tipo de propaganda adotada. É importante que a empresa saiba traçar o perfil do cliente para que conheça seu mercado-alvo, obtendo, sobre ele, informações cruciais (personalidade, necessidade do projeto, valores e o perfil psicológico), com o objetivo de atraí-los.

Para Las Casas (1999), para que a empresa consiga ampliar seu público-alvo, ela deve melhorar sua prospecção de clientes. Para tanto, deve possuir um bom setor destinado à comunicação (mídia), com o intuito de ampliar o número de contatos, enfatizar os seus serviços e os seus produtos oferecidos, além de expandir sua imagem no mercado e aprimorar sua política interna.

Entretanto, de acordo com Las Casas (1999), a mídia utilizada deve sempre estar alinhada ao Planejamento Estratégico e ao *marketing*, impactando, inclusive, na escolha dos veículos de comunicação mais adequados. Para Bacon (1994), esse cuidado possibilita que a empresa selecione de modo seguro a mídia mais adequada às suas necessidades de alcançar determinado público-alvo, além de criar sua imagem perante o mercado.

Além disso, segundo Bacon (1994), a mídia deve certificar-se sobre qual é o público-alvo desses veículos de comunicação e se eles estão de acordo com os futuros clientes que a empresa almeja atingir.

Convém ressaltar que o surgimento de novos concorrentes e de alterações na legislação podem acarretar drásticas mudanças no Planejamento Estratégico e *marketing* da empresa, podendo, inclusive, deixar de ser lucrativo investir em um determinado setor do mercado pensado anteriormente.

Para Nohara; Ramuski (2009), a imagem é o maior patrimônio da empresa, que deve estabelecer medidas para preservá-la, uma vez que consolidar a imagem de uma empresa, principalmente anônima, leva tempo.

Sendo assim, a empresa deve, segundo Las Casas (1999), elaborar meios para avaliar e monitorar o veículo de comunicação utilizado para veicular sua propaganda, verificando se este atingiu os objetivos estimados. Caso não consiga esse intento, será necessário reavaliar o veículo de comunicação.

Outro ponto importante para a consolidação da imagem da empresa, além do uso da mídia, é que a empresa consiga atender clientes-chave de determinados setores do mercado, fortalecendo sua imagem da empresa e transmitindo credibilidade aos futuros clientes (LAS CASAS, 1999).

Além disso, para Bacon (1994), na medida em que a empresa cresce, deve ser implementado um banco de dados dos clientes contendo informações a respeito dos serviços prestados, o perfil desse cliente, seus dados pessoais e informações relevantes de projeto.

De acordo com El-Check (1987), outro ponto relevante do *marketing* é o plano de vendas, que deve conter uma estimativa das expectativas de vendas dos produtos e dos serviços da empresa. Além disso, os valores de venda desses produtos devem estar em sintonia com as políticas de preços e com os objetivos do planejamento de *marketing* da empresa.

Para La Casas (1999), um plano de vendas consiste em saber o que vender, a quem vender e quais serão os contatos a serem feitos. Além disso, deve incluir os gastos estimados para o desenvolvimento do produto e/ou serviço e o investimento, caso

haja recursos da empresa para alcançar os resultados estimados. Deve também contemplar o conhecimento das necessidades e dos gastos da Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, *marketing* e Gestão do Processo de Projeto para o desenvolvimento dos produtos. Todos esses dados servirão como base para a elaboração do orçamento para o plano de vendas.

Segundo Castor (1999), o *marketing* envolve ainda a fixação dos preços para cada serviço oferecido, visando a lucratividade da empresa, as medidas de propaganda (divulgação) e a publicidade.

Outro ponto-chave do plano de vendas diz respeito à necessidade de elaboração, pela empresa, de uma projeção de vendas e lucros atrelada ao plano de *marketing*, permitindo o controle total dos resultados obtidos no plano de *marketing*, uma vez que será possível verificar com precisão se as vendas estão de acordo com o planejado e se plano de vendas está conseguindo gerar os lucros estimados. Qualquer sinal de desvio poderá ser corrigido imediatamente (LAS CASAS, 1999).

Por fim, segundo El-Chek (1987), em um ambiente tão competitivo, a empresa deverá ter ciência da importância de satisfazer as necessidades dos clientes, além de oferecer serviços com qualidade. Essa busca constante do aprimoramento da qualidade de seu produto final permite à empresa atrair novos clientes.

Segundo Nohara; Ramuski (2009), a qualidade do serviço impacta diretamente na imagem da empresa e na percepção que os clientes têm em relação aos seus serviços. Se a imagem transmitida pela empresa for negativa, ela perderá clientes e sofrerá com o desgaste da sua imagem.

Um bom termômetro para verificar se a empresa atingiu as expectativas e as necessidades do cliente, para El-Check (1987), é a aplicação de um questionário. O fluxo de informações obtidas através desse instrumento permite à empresa detectar sua performance, o grau satisfação do cliente e quais foram as suas falhas.



## 2.6.2 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projeto de Edifícios

De acordo com Oliveira (2005), o processo comercial é responsável pela captação e manutenção dos clientes. Dentro desse processo estão incluídos: *marketing*, precificação do projeto e proposta técnico-comercial.

A aplicação do *marketing*, segundo Oliveira (2005), é feita para alcançar o seguinte objetivo: identificar as oportunidades do mercado e elaborá-las com o mínimo de gastos com recursos financeiros e operacionais, tendo como foco atingir as necessidades do cliente e adaptar seus serviços frente às necessidades do mercado.

Pode-se notar que o sucesso de um escritório de projetos é feito através da capacidade de promover-se, no ganho de prêmios, da prática de comunicação e na satisfação do cliente (OLIVEIRA, 2005).

Vale ressaltar que, conforme mencionado por Oliveira (2005), um fator primordial para o sucesso da empresa é que o líder desenvolva uma ótima habilidade de comunicação, pois, muitas vezes, os clientes não entendem o real significado do projeto e acabam por vê-lo como despesa, tentando a redução do preço. Dessa forma, cabe ao líder explicar a importância do projeto para o produto final, sendo parte indissociável e decisiva para a obtenção do resultado esperado.

A empresa de projeto, segundo Oliveira (2005), deverá desenvolver métodos fundamentados no *marketing*, voltados a atender diferentes pontos de como analisar profundamente o mercado, adaptar seus serviços e produtos, criando diversas soluções (venda pessoal, elaborações personalizadas de propostas comerciais, divulgação dos serviços, etc.) em conjunto com a forma de atrair clientes. Somado a isso, a venda do projeto requer habilidades de gerenciamento e de conhecimento do mercado, além de uma postura proativa da empresa, mais capacitada para lidar com as adversidades que poderão surgir.

Outro ponto abordado por Oliveira (2005) refere-se à política de preços adotada pela empresa, que deve estar alinhada ao seu Planejamento Estratégico, de forma que o preço estabelecido de cada projeto cubra os custos fixos, os custos diretos, garanta

uma parcela de lucro e consiga propiciar salários justos para a sua equipe e para o proprietário.

Vale ressaltar que, quanto mais planejadas forem as atividades para a execução do projeto, mais precisa será a estimativa de custo da mão de obra, garantindo, dessa forma, que o preço estipulado atinja as expectativas (OLIVEIRA, 2005).

As políticas de preço apontadas por Oliveira (2005) podem ser: preços abaixo dos concorrentes (com o sacrifício momentâneo dos lucros da empresa, tendo como objetivo a conquista de um novo mercado), preços próximos aos dos concorrentes e preços acima dos concorrentes (quando as empresas possuem nome no mercado).

Além disso, o serviço de projetos tem os seguintes objetivos: criar uma formalização nas relações comerciais; informar a proposta de projeto a ser elaborado pela empresa, o custo, os prazos e os métodos; estabelecer o escopo dos profissionais envolvidos; tratar das questões jurídicas e estabelecer as técnicas que irão nortear os serviços (OLIVEIRA, 2005).

Essas propostas de serviço, segundo Oliveira (2005), devem ser trabalhadas em duas partes: técnica e comercial. A primeira diz respeito ao conhecimento técnico da empresa diante do serviço requisitado pelo cliente; a segunda se refere às questões de preço, condições de pagamento, reajustes, escopo e metodologias adotadas para o desenvolvimento do projeto.

Para Oliveira (2005), tais medidas garantem que a empresa deixe de assumir responsabilidades no projeto fora do seu escopo e gastos não previstos no orçamento com a contratação de novos profissionais, perdendo tempo na procura de novos estudos diante das dificuldades encontradas e da contratação de profissionais não previstos.

### 2.6.3 Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios

Para Souza (2009), o modo de obter eficácia na estratégia de *marketing* da empresa é a definição preliminar dos produtos e serviços que a empresa irá oferecer,

baseada nas necessidades do mercado. Dessa forma, Souza (2009) sugere que a instituição primeiramente conheça seus clientes, suas características e suas necessidades.

Entretanto, conforme constatado por Souza (2009), a maior parte das pequenas empresas de projeto negligencia o uso das ações e ferramentas de *marketing* por acreditarem que não possuem recursos financeiros para tal investimento e que, devido ao seu pequeno porte, encontrariam limitações para aplicá-las. Além disso, essas empresas acabam por generalizar os serviços de projetos oferecidos, não os direcionando para nenhum mercado específico.

Porém, a impossibilidade da aplicação do *marketing* não é uma verdade. A empresa de pequeno porte pode tirar partido de características peculiares como, por exemplo, o titular do escritório pode possuir grande proximidade com os clientes, facilitando a análise cuidadosa das necessidades e tendências do mercado, aproveitando melhor as oportunidades (SOUZA, 2009).

Além disso, para Souza (2009), o pequeno porte da empresa possibilita maior flexibilidade e versatilidade para atender às necessidades dos clientes, criar produtos personalizados e estabelecer maior vínculo de confiança junto aos profissionais envolvidos e ao cliente.

Outro fator primordial, segundo Souza (2009), é o desenvolvimento de estratégias de *marketing*, tendo como base o conhecimento das peculiaridades do mercado em que a empresa atua, entendendo os tipos de contratação (projeto e profissionais envolvidos), os critérios dos “tomadores de decisão” e as especificações dos produtos oferecidos.

De acordo com Souza (2009), o sucesso da estratégia de *marketing* da empresa é conseguido graças à organização de informações tais como: cadastros dos clientes e seus perfis, projetos no mercado e faturamento da empresa.

#### 2.6.4 Análise

Ao analisar o método proposto por Oliveira (2005) e traçar um comparativo dos pontos propostos pela implementação de Souza (2009), pode-se dizer que ambos apresentam enfoques diferentes no que se refere à postura, aos cuidados e às medidas necessárias para que a empresa implemente a Gestão Comercial e o *marketing* de forma eficaz. Além disso, Oliveira (2005) estabelece uma relação da Gestão Comercial e *Marketing* com o Planejamento Estratégico e com a Gestão Financeira.

Antes de iniciar a análise, vale ressaltar a importância de desenvolver o processo comercial que, segundo Oliveira (2005), pode ser usado para captação de novos clientes e garantir a fidelização dos existentes.

Porém, infelizmente, a realidade presente na maioria das empresas de projeto é de total descaso em relação às ações e às estratégias de *marketing*. Pode-se observar que, muitas vezes, as empresas não acreditam possuir recursos financeiros suficientes nem tempo necessário para tal investimento. Além disso, os donos das empresas acreditam que o pequeno porte do escritório pode acarretar limitações na aplicação dessas ações (SOUZA, 2009).

No entanto, para a autora, a empresa de pequeno porte pode tirar proveito das características peculiares presentes nessas empresas, como, por exemplo, o titular do escritório pode possuir grande proximidade com os clientes, facilitando a análise cuidadosa das necessidades e tendências do mercado, aproveitando melhor as oportunidades.

Além disso, pode-se dizer que, tanto para Oliveira (2005) quanto para Souza (2009), desenvolver métodos fundamentados no *marketing* é de vital importância para a empresa de projeto, cabendo à Gestão Comercial e de *marketing* a responsabilidade de analisar profundamente o mercado, identificando as oportunidades e adaptando seus serviços e produtos de acordo com as necessidades observadas, de modo a criar diversas soluções (venda pessoal, elaborações personalizadas de propostas

comerciais, divulgação e propostas dos serviços, etc.) com o objetivo de atrair e satisfazer novos nichos de mercado, garantindo a fidelidade dos clientes.

Somado a esse fato, segundo o modelo proposto por Oliveira (2005), a empresa deve desenvolver uma política de preços visando a realização do Planejamento Estratégico, de forma que o preço estimado pelo projeto consiga cobrir os custos fixos e variáveis, além de garantir salários justos ao seu quadro de funcionários e o lucro da empresa. Convém destacar que, quanto mais planejadas forem as atividades para a execução do projeto, mais precisa será a estimativa de custo da mão de obra, garantindo que o preço fixado atinja as expectativas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico.

Outro item fundamental a ser adotado pelas empresas, segundo Oliveira (2005), diz respeito à criação da proposta técnico-comercial e de serviços, visando estabelecer a concepção formal das relações comerciais, determinando quais serão as propostas dos serviços a serem realizados, fixando os prazos, os custos, as definições dos escopos e os métodos técnicos a serem atualizados. Essas medidas garantirão que o cliente cumpra o contrato firmado com a empresa, evitando que esta assumas responsabilidades do projeto fora de seu escopo de contratação, evitando a perda de tempo na procura de novos métodos diante das dificuldades encontradas por algo fora do escopo. Além disso, também evita a contratação de profissionais não previstos e estabelece o melhor controle dos prazos e pagamentos.

Também são interessantes as parcerias com outras empresas pertencentes ao mesmo ramo de atuação, criando uma fidelização entre si onde todos sairão ganhando, estabelecendo uma relação ganha-ganha. É também uma possibilidade de expandir o *marketing* das empresas aumentando suas parcelas de atuação no mercado, ampliando, de certo modo, sua cartela de clientes e promovendo o crescimento da produtividade dos serviços de todos os envolvidos.

A Gestão Comercial e de *marketing* é uma ferramenta primordial a ser atrelada ao Planejamento Estratégico da empresa, pois permite a difusão de seus serviços e projetos direcionados para determinado tipo de mercado, com o objetivo de atrair

determinado perfil de clientes, permitindo a construção de uma imagem sólida da empresa e criando sua própria identidade.

A compreensão das necessidades do mercado tem como consequência o aumento da cartela dos clientes, além de assumir uma posição de destaque no meio de atuação, aumentando consideravelmente a demanda de serviços da empresa. Para tanto, a Gestão Comercial e de *marketing* da empresa deve estar alinhada às metas e aos objetivos de crescimento estabelecidos pela própria empresa.

A Gestão Financeira é outro ponto importante a ser analisado para avaliar se a Gestão Comercial e de *marketing* da empresa está obtendo o retorno esperado, pois esta mostrará se os lucros alcançados estão alinhados com o ganho esperado. Além disso, a Gestão Comercial visa estimar o preço do projeto e deve estar embasada nas informações apresentadas pelo Processo de Projeto.

## **2.7 Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos**

### **2.7.1 Revisão Geral**

De acordo com Ulrich (2000), a Gestão de Pessoas deve ser vista pelas empresas como uma das peças-chave para auxiliar no desenvolvimento e na implementação das questões ligadas ao Planejamento Estratégico. Além disso, segundo Silva; Albuquerque; Leite (2012), os indivíduos são os fatores principais do contexto organizacional.

Para Silva; Albuquerque; Leite (2012), o ponto crucial para uma boa Gestão de Pessoas é que a empresa tenha conhecimento de que não é somente o funcionário que depende da organização, mas esta também depende da motivação, do empenho e do desenvolvimento dos seus funcionários para se manter no mercado. As pessoas são algo tão importante quanto a tecnologia, a Gestão Financeira ou o Planejamento Estratégico da empresa.

De acordo com França (2007), a Gestão de Pessoas deve estar alinhada ao Planejamento Estratégico da empresa, estabelecendo uma relação harmônica entre as metas estabelecidas e o comprometimento dos funcionários, visando alcançar os seus objetivos estratégicos. É imprescindível para o sucesso da organização que seus funcionários sejam considerados seus parceiros.

Sendo assim, para Castor (2009), a Gestão de Pessoas deve estar atenta se os funcionários da empresa estão comprometidos e motivados para executar as atividades propostas; caso contrário, não haverá êxito em nenhuma estratégia da empresa. Além disso, segundo Albuquerque *in* Fleury (2002), a participação dos colaboradores na elaboração das estratégias da empresa é fundamental, gerando, assim, maior comprometimento.

Porém, a empresa deverá tomar alguns cuidados com a sua postura de Gestão de Pessoas: se ela enxergar seus funcionários como mera despesa, demitindo-os em qualquer crise, o sentimento desses funcionários com relação à empresa será de desmotivação. Além disso, a empresa que adota esse tipo de postura acaba se tornando fornecedora de pessoas capacitadas e novos talentos para seus concorrentes (CASTOR, 2009).

Sendo assim, segundo Maximiano (2000), a Gestão de Pessoas deverá adotar algumas medidas para conseguir alcançar os objetivos estratégicos da empresa, tais como: definição do número de funcionários; especificação do tipo de qualificação de mão de obra necessária para a execução das atividades na empresa; planejamento da seleção e da contratação dessas pessoas; e desenvolvimento do plano de treinamento e de carreiras, com o intuito de manter sua base intelectual.

De acordo com César; Bido; Saad (2006), o recrutamento e a seleção devem ser compreendidos como algo voltado ao atendimento dos objetivos da empresa a médio e a longo prazos. Dessa forma, para França (2007), se torna imprescindível que o recrutamento e a seleção estejam interligados e alinhados com o Planejamento Estratégico da empresa, pois o setor de Gestão de Pessoas irá selecionar os candidatos que se enquadrarem melhor no perfil pretendido pela estratégia da empresa.

Segundo França (2007), o recrutamento pode ser feito de duas formas: o recrutamento interno e o recrutamento externo. A empresa deve saber conduzir o seu processo de recrutamento, pois se este for malconduzido, passará aos candidatos uma imagem de falta de profissionalismo da empresa (FRANÇA; ARELLANO *in* FLEURY, 2002).

De acordo com França; Arellano *in* Fleury (2002), a busca por novos profissionais capacitados se torna uma forma de agregar qualidades à empresa, além de ser um diferencial diante de seus concorrentes, demonstrando que ela está atualizada com as novas tendências do mercado.

O recrutamento interno, para França (2007), refere-se à busca por candidatos dentro da empresa para o preenchimento da vaga. Essa postura da empresa causa motivação e constante aperfeiçoamento dos seus funcionários, que se sentem valorizados e reconhecidos.

Ainda de acordo com França (2007), por outro lado, o recrutamento interno pode acarretar um sentimento de frustração, competição e insatisfação por aqueles profissionais não escolhidos, devendo ser elaborado com normas bem definidas e transparentes, de modo que ninguém se sinta prejudicado. Além disso, segundo França; Arellano *in* Fleury (2002), a seleção deve adotar alguns critérios durante o processo para ajudar nessa decisão.

A entrevista deve ser feita por um profissional qualificado e experiente, que possa identificar quais quesitos do candidato atendem às expectativas da empresa e observar se sua personalidade será positiva para a organização. Além disso, o entrevistador deve observar o planejamento de vida e a expectativa de carreira do candidato, e saber como a empresa conseguirá se articular para atingir as expectativas do futuro contratado (FRANÇA; ARELLANO *in* FLEURY, 2002).

Outro ponto complexo e importante da Gestão de Pessoas se refere à remuneração dos funcionários na empresa. A remuneração deve ser algo justo e bem administrado, obtendo, assim, um relacionamento saudável entre a empresa e o empregado. Para as organizações, a remuneração justa faz com que os funcionários se comprometam mais com os objetivos da empresa, pois a contribuição dos seus



trabalhadores está intimamente relacionada com o sucesso da organização (FRANÇA, 2007).

Para Dutra *et Fleury* (2002), se a remuneração não conseguir suprir essas necessidades, fatalmente o funcionário não estará satisfeito com a empresa e procurará outro emprego.

A empresa também deve se preocupar com a gestão de carreira de seus funcionários. Conforme mencionado por França (2007), a empresa deve desenvolver uma boa gestão de carreira para que seus funcionários se sintam motivados e valorizados, pois percebem que a organização proporciona a eles possibilidade de crescimento profissional.

A carreira, para Dutra *et Fleury* (2002), deve ser vista como uma relação entre o funcionário e a empresa, permitindo a conciliação das perspectivas e expectativas de ambos, devendo a empresa oferecer possibilidades concretas de crescimento do profissional dentro da organização, evitando, dessa forma, o desperdício de pessoas talentosas em serviços abaixo de suas capacidades ou a sensação de falta de perspectivas profissionais na organização, fazendo que com os funcionários migrem para seus concorrentes. Além disso, para Dutra *et Fleury* (2002) e França (2007), a gestão de carreira deverá estar atrelada à Gestão de Pessoas e ao Planejamento Estratégico.

Outro ponto da Gestão de Pessoas se refere ao treinamento e ao desenvolvimento de seus funcionários. O treinamento se relaciona à busca de novos conhecimentos e habilidades que contribuam de modo significativo para a adequação dos funcionários a um cargo específico. Já o desenvolvimento é uma etapa mais longa que serve para aprimorar as capacidades e habilidades dos funcionários, objetivando que, no futuro, estes se tornem peças-chave para a organização (FRANÇA, 2007).

Após a identificação dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) atribuídos para um determinado cargo, segundo França (2007), deve-se realizar um levantamento individual das habilidades necessárias, a fim de que os funcionários consigam atingir um bom resultado. Sendo assim, o planejamento do treinamento é específico para a necessidade de aprimoramento de cada funcionário.

Segundo Albuquerque *in* Fleury (2002), ter funcionários competentes e capacitados, que agreguem valor à empresa, é o fator que a difere dos seus concorrentes, e isso deve ser visto como algo primordial para o sucesso da organização. Por essa razão, o treinamento torna-se fundamental, a fim de estabelecer um equilíbrio entre a capacidade do funcionário e as qualificações exigidas pelo cargo.

Outro ponto a ser visto é a avaliação de desempenho. De acordo com Hipolito; Reis *in* Fleury (2002), ela consiste em verificar o quanto o funcionário se encaixa não só aos objetivos da organização, mas também se ele consegue cumprir as exigências das atividades do trabalho, além de apontar aspectos a serem melhorados no desempenho dos funcionários e do grupo. O *feedback* se torna algo imprescindível para que o avaliado saiba quais pontos merecem ser melhorados e quais são seus pontos fortes.

Portanto, segundo Hipolito; Reis *in* Fleury (2002), as avaliações assumem grande importância na contribuição com as decisões gerenciais da organização, indicando as necessidades de melhorias e facilitando a visão global do quadro de seus funcionários, apontando os seus pontos fortes e fracos, obtendo informações que deem respaldo para as tomadas de decisões da Gestão de Pessoas, contribuindo para a estratégia da organização.

Sendo assim, para Bergamini (1992), uma boa avaliação de desempenho pode: auxiliar no alinhamento dos objetivos pessoais e estratégicos da empresa; avaliar as necessidades de treinamento dos funcionários; avaliar a necessidade de contratação de novos funcionários que atendam as competências estabelecidas pela estratégia da empresa e promover funcionários.

O último ponto de análise da Gestão de Pessoas se refere à qualidade de vida dos funcionários no ambiente de trabalho. Conforme mencionado por Albuquerque (1992), cada vez mais a qualidade de vida vem adquirindo importância nas práticas organizacionais, visando garantir o bem-estar dos funcionários na empresa.

Para França (2007), essa nova competência de gestão está vinculada à capacidade da empresa de garantir condições de saúde e qualidade de vida para seus funcionários no ambiente de trabalho, buscando constantes melhorias gerenciais e estruturais a fim de garantir o bem-estar das pessoas.

Além disso, segundo França; Arellano *in* Fleury (2002), a gestão da qualidade de vida está atrelada à estratégia da organização, contribuindo para uma melhora significativa na produtividade, pois está diretamente relacionada com o fato de proporcionar melhores condições a seus funcionários, de modo que estes se sintam valorizados.

Por fim, de acordo com Lima; Lima; Fischer (2014), é importante destacar que a Gestão de Pessoas é fundamental para o sucesso da empresa, e deve ser vista como parte integrante de todo o processo de organização da empresa. A Gestão de Pessoas deve enxergar a empresa de forma global; sem essa visão, ela poderá até aprimorar alguns pontos, mas não conseguirá atingir os resultados esperados.

### 2.7.2 Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projeto de Edifícios

Segundo Oliveira (2005), os recursos humanos podem ser considerados o coração da empresa devido a um fato bem particular: os serviços por ele oferecidos possuem um elevado grau intelectual, são os funcionários que possibilitam o alcance das metas e dos objetivos, a implementação das estratégias e o atendimento das necessidades dos clientes.

Sendo assim, para o autor, é de vital importância criar medidas estratégicas da Gestão de Pessoas para garantir qualidade da produção de projetos. Tais medidas são:

- acrescentar os membros da equipe na gestão estratégica da empresa;
- desenvolver um meio propício às inovações organizacionais e tecnológicas;
- criar uma nova cultura organizacional, onde a Gestão de Pessoas está inclusa nas demais camadas dos processos de mudança.

Além disso, Oliveira (2005) destaca o papel fundamental do gestor na empresa, que deve possuir uma visão de integração da organização, que permitirá o

desenvolvimento de um planejamento que possibilite obter maior controle das atividades, criando um alinhamento e uma percepção ampla dos processos aos quais estão inseridos. O gestor também deve desenvolver habilidades voltadas aos custos e aos prazos, com o intuito de ter maior controle orçamentário do projeto.

Desse modo, Oliveira (2005) entende que o gestor deve adotar um estilo de liderança que visa estimular os interesses dos profissionais envolvidos no projeto, sendo de grande importância o desenvolvimento de uma Gestão de Pessoas com qualidade, permitindo a criação de melhores condições de salário, ambiente de trabalho saudável e motivador, boas relações entre os colegas e com o líder. Esses pontos são primordiais para obter satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho, culminando, conseqüentemente, no desenvolvimento das atividades com qualidade e aumento da produtividade.

Para conseguir a motivação dos funcionários, o autor sugere que o estilo de liderança seja repensado, e sejam adotadas medidas da liderança positiva, tais como:

- **Objetivos definidos:** todos os envolvidos devem ter ciência do seu papel no projeto e do espírito de equipe. Os objetivos devem ser difíceis, mas alcançáveis, e devem ser estabelecidos pela equipe.
- *Empowerment:* criar o compartilhamento das responsabilidades e a colaboração mútua, desenvolvendo a confiança da equipe na superação de desafios e alcance dos objetivos.
- **Relacionamento e comunicação:** para se obter uma atmosfera de confiança e integração, deve-se estabelecer uma comunicação aberta entre os membros da equipe, onde seja permitido expressar suas opiniões sem represálias, respeitando os pensamentos divergentes. Outro ponto importante é o *feedback* sincero, onde há uma conscientização dos funcionários dos seus pontos fortes e fracos.
- **Reconhecimento e apreço:** o líder deverá reconhecer as realizações individuais e da equipe, celebrando as etapas. Os membros da equipe

devem se sentir importantes, tendo um senso de realização pessoal dentro da equipe.

- Moral: o líder deve sempre levantar a moral da equipe por meio do entusiasmo diante do trabalho do grupo ou sendo otimista com relação ao futuro.
- Estimular a elaboração do pensamento: inserir a cultura de planejar antes de agir.

Para Oliveira (2005), além dos fatores mencionados, faz-se necessária a criação de alguns elementos motivadores, tais como: elaboração de programas de incentivo (reconhecimento, incentivos monetários, etc.), criação de Plano de Cargos e Salários, além do enriquecimento do trabalho (Diversidade das Tarefas, Desafios, Responsabilidade, Decisão).

Vale ressaltar que, segundo Oliveira (2005), o avanço tecnológico é uma realidade presente nas empresas de projeto, acarretando um impacto em sua estruturação. Uma maneira de minimizar esse impacto é através do treinamento de toda a equipe, inclusive do líder (devendo este, além de se atualizar na técnica, aprimorar-se na gestão).

Para tanto, segundo Oliveira (2005), deve-se elaborar um plano de treinamento que permita a criação de uma cultura de atualização dos funcionários da empresa, culminando em um constante aperfeiçoamento do seu quadro técnico, trazendo melhorias na qualidade técnica e projetual, aumentando a satisfação dos clientes, crescimento da empresa e ganho de mercado. O treinamento deve ser visto como um importante investimento, e não apenas como gasto.

Outro ponto analisado por Oliveira (2005) é a terceirização dos projetistas, que acontece quando há envolvimento de profissionais ou empresas externas, podendo ocorrer de três formas:

- Subcontratação de serviços especializados: consiste na contratação de empresa de projeto ou profissional autônomo para o desenvolvimento de determinada atividade que não pertença ao escopo da empresa.

- Subcontratação da etapa do projeto: ocorre através da contratação de uma empresa de projeto ou de um profissional autônomo para a elaboração parcial do projeto.
- Subcontratação total do projeto: consiste na contratação de uma empresa de projeto ou de um profissional autônomo para a elaboração do projeto para o cliente, respeitando o padrão do escritório.

Entretanto, para que aconteça a subcontratação, Oliveira (2005) sugere que seja elaborado um contrato que contemple o escopo das atividades e do produto, e estabeleça a relação contratante e contratada.

Além disso, Oliveira (2005) propõe que as experiências profissionais do futuro contratado sejam comprovadas e consideradas. Após isso, devem ser realizados treinamentos para a capacitação do contratado, sendo esta uma maneira de assegurar a qualidade do produto.

### 2.7.3 Implementação de Modelo de Gestão para Empresas de Projeto de Edifícios

Conforme constatado por Souza (2009), normalmente, nas pequenas empresas de projeto, o processo de Gestão de Pessoas é de responsabilidade do titular. O processo de recrutamento e seleção, muitas vezes, é feito de maneira informal, e não há critérios para o acompanhamento do profissional e nem para o seu desenvolvimento.

Outro problema destacado por Souza (2009) refere-se à contratação do profissional que, muitas vezes, é realizada sem um planejamento prévio alinhado com a estratégia da empresa e sempre em função das suas necessidades imediatas.

Além disso, as empresas têm como característica a intensa rotatividade de seus profissionais, que ocorre, na maioria das vezes, pela falta de planejamento e procedimentos da empresa com relação ao seu quadro de funcionários, resultando em contratações equivocadas por parte do contratante (SOUZA, 2009).

Segundo Souza (2009), isso acontece pelo simples motivo de a empresa não conseguir identificar as habilidades, competências e o perfil do candidato. Por outro lado, o profissional recém-contratado não consegue entender o seu papel para o cargo e nem saber as perspectivas que a empresa pode lhe oferecer.

Aliado a esse problema, vem a questão da remuneração. Normalmente não há definição clara das faixas salariais correspondentes ao cargo e ao tempo do funcionário na empresa, ficando o aumento e as bonificações à mercê do dono da empresa (SOUZA, 2009).

Além dos fatores ligados a formalização e organização da Gestão de Pessoas, outro ponto importante destacado por Souza (2009), que culmina numa intensa rotatividade dos profissionais na empresa, é a falta de motivação dos funcionários, que acontece por motivos internos (clima organizacional da empresa, falta de oportunidades de crescimento e baixo desenvolvimento técnico) e por motivos externos (melhores oportunidades salariais e de desenvolvimento profissional).

Esses pontos descritos por Souza (2009) demonstram claramente uma falta de preocupação e comprometimento das empresas em estabelecer estratégias para a manutenção do seu quadro de funcionários, seja do ponto de vista financeiro, técnico ou pessoal.

Se a empresa visa implementar uma Gestão de Pessoas, Souza (2009) sugere que, preliminarmente, a empresa se autoconheça e reflita sobre seu relacionamento com os funcionários desde a contratação, desenvolvimento, manutenção, motivação e desligamento. Além disso, deve criar mecanismos para a contratação, tais como: apresentação da empresa, roteiros de entrevista, testes para a função e o envolvimento de mais um profissional da equipe no momento da entrevista. Dessa forma, as contratações equivocadas podem ser minimizadas.

#### 2.7.4 Análise

Ao analisar o método proposto por Oliveira (2005) e traçar um comparativo com os pontos propostos pela implementação de Souza (2009) no que se refere aos

recursos humanos ou Gestão de Pessoas, pode-se dizer que ambos os autores apresentaram o mesmo enfoque a respeito de como seria a postura do gestor e o papel da empresa de projeto desde a entrevista, contratação, manutenção, desenvolvimento (treinamento), motivação e o desligamento do profissional.

Antes de iniciar a análise, vale ressaltar a importância dos recursos humanos nas empresas que, segundo Oliveira (2005), seriam seu coração pelo seguinte motivo: a maioria dos serviços oferecidos apresenta um elevado grau intelectual, e é através do trabalho e da dedicação dos funcionários que se torna possível alcançar metas, objetivos, programar estratégias e atender as necessidades dos clientes.

Infelizmente, a realidade da maioria das empresas de projeto demonstrada por Souza (2009) é a falta do sistema de Gestão de Pessoas, ficando a cargo do titular da empresa estabelecer o processo de recrutamento e seleção, geralmente realizado de maneira informal. Além disso, as empresas têm como característica a intensa rotatividade de seus profissionais, que ocorre por vários motivos. Um deles é a falta de planejamento e de procedimentos da empresa com relação ao seu quadro de funcionários, resultando em contratações equivocadas para o contratante.

Segundo a implementação do modelo proposto por Souza (2009), alguns critérios devem ser elaborados no momento da seleção dos candidatos, tais como: apresentação da empresa, roteiros de entrevista, testes para a função e o envolvimento de mais um profissional da equipe no momento da entrevista. Dessa forma, minimizam-se as contratações equivocadas.

Outro ponto analisado por Souza (2009) relaciona-se à contratação do profissional, que muitas vezes é realizada em função das necessidades imediatas da empresa, sem a realização de um planejamento alinhado à estratégia.

De acordo com o modelo proposto por Oliveira (2005), caberá ao gestor da empresa criar uma visão de integração da organização, inserindo os funcionários na sua gestão estratégica, de modo a garantir melhor planejamento, execução e maior controle das atividades, estabelecendo um alinhamento e uma percepção ampla dos processos nos quais estão inseridos.



Logo após a contratação, não existe nenhum critério para o acompanhamento do profissional e nem para o seu desenvolvimento. Assim, o profissional recém-contratado não consegue entender seu papel para o cargo e nem saber quais perspectivas a empresa pode lhe oferecer.

Segundo o modelo proposto por Oliveira (2005), é papel do gestor da empresa estabelecer quais serão os objetivos de todos os envolvidos, esclarecendo todos os pontos a fim de que todos tenham ciência do seu papel no projeto e do espírito de equipe. Somado a isso, o gestor deve elaborar o compartilhamento das responsabilidades e a colaboração mútua para desenvolver a confiança da equipe na superação de desafios e no alcance dos objetivos.

Outro fator importante abordado por Souza (2009) é a falta de motivação, que acarreta uma intensa rotatividade dos profissionais na empresa e ocorre por motivos internos (clima organizacional da empresa, falta de oportunidades de crescimento e baixo desenvolvimento técnico) e por motivos externos (melhores oportunidades salariais e de desenvolvimento profissional).

Atrelado a esse fato, vem a falta de interesse e comprometimento das empresas em promover a manutenção do seu quadro de funcionários, seja do ponto de vista financeiro, técnico ou pessoal. De acordo com a implementação do modelo de Souza (2009), somada ao modelo proposto por Oliveira (2005), é de fundamental importância que o gestor desenvolva uma Gestão de Pessoas com qualidade, permitindo a criação de melhores condições de salário, ambiente de trabalho saudável e motivador, boas relações entre os colegas e com o líder.

Esses pontos são primordiais para alcançar a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho, o que, conseqüentemente, culmina no desenvolvimento das atividades com qualidade e aumento da produtividade.

Segundo Oliveira (2005), deve-se também criar elementos motivadores, tais como: elaboração de programas de incentivos (reconhecimento, incentivos monetários, etc.), criação de Plano de Cargos e Salários, Plano de Carreira, enriquecimento do trabalho (Diversidade das Tarefas, Desafios, Responsabilidade, Decisão) e um plano de treinamento que permita a implementação de uma cultura de atualização dos

funcionários da empresa, culminando em um constante aperfeiçoamento de seu quadro técnico.

Preliminarmente à implantação da Gestão de Pessoas, a empresa deve se autoconhecer e refletir sobre seu relacionamento com os funcionários desde a contratação, desenvolvimento, manutenção, motivação e desligamento (SOUZA, 2009).

O alinhamento do Plano de Carreira dos funcionários (cargos e salários) e o plano de treinamento com a Gestão Financeira da empresa atrelada ao Planejamento Estratégico deve ser considerado. Dessa forma, a empresa terá conhecimento dos investimentos necessários para manter seu funcionário motivado e com perspectiva de crescimento profissional na equipe.

Além disso, a contratação desse funcionário deve seguir as leis determinadas pelo Ministério do Trabalho, tanto com relação ao registro, em conformidade com a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, ao direito às férias, ao 13º salário, às horas diárias do trabalhador (8 horas) e ao pagamento correto das horas adicionais, evitando a informalidade das contratações e a exploração dos seus funcionários, o que, infelizmente, ocorre em boa parte dos escritórios de projeto.

Ao proceder dessa forma, a empresa poderá contar com esse profissional no seu quadro de funcionários e inseri-lo nas estratégias de crescimento da instituição e na Estrutura Organizacional, fazendo com que ele se sinta parte da equipe, sabendo seus direitos, deveres e obrigações, e que tenha ciência do seu papel no projeto, contribuindo para criar um espírito de equipe.

Somado a isso, a empresa precisa deter o controle do seu Processo de Projeto, saber a relação homem/hora gasta em cada projeto, permitindo a análise mais criteriosa sobre a necessidade da contratação de mais funcionários, o momento exato para que este novo profissional seja inserido na equipe e qual o perfil ideal para a empresa.

Um fator primordial a ser abordado no tocante à Gestão de Pessoas relaciona-se à saúde e aos aspectos de ergonomia. O profissional de projetos fica muitas horas do dia em frente ao computador, fazendo movimentos repetitivos. Se o gestor não

estabelecer na filosofia da empresa os conceitos básicos de ergonomia (altura adequada do monitor, da cadeira e dos braços e os apoiadores de punho para o teclado e mouse), este funcionário corre sérios riscos de saúde, podendo lesionar o músculo ou desenvolver tendinite ao longo do tempo. A empresa deve buscar um equilíbrio entre as demandas do projeto e a saúde do seu funcionário, seguindo à risca as determinações impostas pelo Ministério do Trabalho, transformando-se numa empresa voltada à promoção do bem-estar de sua equipe.

Além disso, outra prática muito utilizada pela maioria dos escritórios de arquitetura é a terceirização dos projetistas. A empresa de projeto deve adotar alguns procedimentos, tais como: elaboração de um contrato contendo o escopo das atividades e do produto; estabelecimento da relação contratante e contratada. Além disso, as experiências profissionais do futuro contratado devem ser comprovadas e consideradas.

### 3. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, serão apresentados os estudos de casos realizados em dois escritórios de arquitetura, que serão chamados genericamente de empresa A e B mantendo assim seus verdadeiros nomes no anonimato. Estas duas empresas estudadas se mostram representativas das empresas brasileiras do mesmo porte.

O objetivo dos estudos de caso é analisar e compreender as práticas de gestão empresarial **adotadas** pelas empresas estudadas no que se refere ao Planejamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão Comercial e do Processo de Projeto.

Para analisar as práticas de gestão das empresas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas por meio de questionários aplicados aos sócios ou aos funcionários das empresas.

O questionário, **Anexo 1**, utilizado para as entrevistas dos escritórios foi fundamentado no modelo de gestão proposto por Oliveira (2005) e na dissertação de Souza (2009). Os dados inicialmente foram obtidos por meio de análise das entrevistas, que foram gravadas e transcritas para este trabalho.

As empresas selecionadas para os estudos de caso se configuram por terem características peculiares, tais como campo de atuação, tempo do escritório no mercado, configuração da empresa e número de funcionários, tendo como elemento comum o fato de serem de pequeno porte e estarem situadas na cidade de São Paulo.

#### 3.1 Metodologia para Realização dos Estudos de Caso

A metodologia abordada para o estudo de caso foi dividida em três etapas, conforme se observa na Figura 3: coleta de dados, organização dos dados coletados e análise preliminar.

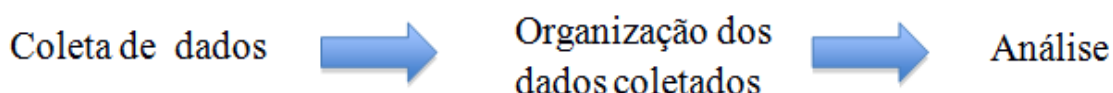


Figura 3: Esquema referente à metodologia para a realização do estudo de caso

De acordo com a Figura 3, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com um ou mais sócios e um arquiteto da empresa. Os profissionais foram entrevistados em dias diferentes, com o intuito de compreender as opiniões individuais, vivências e as experiências relacionadas à temática abordada. Desse modo, cada um pode demonstrar sua visão particular sobre cada uma das questões, não interferindo na visão e nem na opinião do outro.

Os dados foram organizados por meio de tabelas individuais para cada empresa, divididas nos seis pontos de gestão já mencionados, apontando as lacunas e os pontos positivos observados em relação à prática gerencial das empresas estudadas.

Por meio da organização dos dados, as tabelas possibilitaram a análise comparativa entre as duas empresas com relação às suas práticas gerenciais, que teve como base o modelo de gestão proposto por Oliveira (2005).

Essa análise permitiu o conhecimento dos aspectos negativos e positivos da prática de gestão apresentados pelas empresas, e fez surgir alguns comentários com o intuito de melhorar as lacunas mencionadas.

### **3.2 Relatório de Pesquisa da Empresa A**

A empresa está situada na região da Vila Madalena, em São Paulo, e possui 15 anos de atuação no mercado nacional. Sua principal característica está voltada à criação de uma arquitetura autoral, contendo o caráter investigativo das possibilidades plásticas da arquitetura. Esta peculiaridade de enxergar a arquitetura foi contemplada com mais de 80 prêmios.

O escritório possui diferentes tipos de clientes, que vão desde incorporadoras,

construtoras e lojas até pessoas físicas. No início de seu funcionamento, o escritório estava direcionado para a arquitetura residencial e interiores; porém, devido à necessidade de expansão de seu mercado, a mesma ampliou sua atuação em diversos setores, tais como residencial, industrial, institucional e comercial, nos mais variados portes e tipologias construtivas, e deu início a participações em concursos.

Vale ressaltar que a empresa está sempre focada na sua expansão, tendo como prioridade as construções de grande porte (edifícios), sendo esse tipo de projeto o responsável pela maior parte do seu faturamento. No futuro, a empresa buscará ampliar seu ramo de atuação no campo da arquitetura corporativa.

Contudo, ainda continua atuando, mas em menor escala, nos outros setores já consolidados do escritório: residencial (casas) e comercial (lojas).

### 3.2.1 Estrutura Organizacional

Até a data da entrevista, a empresa não apresentava uma Estrutura Organizacional formal por estar passando por um processo de reestruturação.

Verificou-se que a empresa trabalhava através de uma organização flexível e informal. A organização mostrada (Figura 4) está centrada nos três sócios, cujas funções são divididas em: Diretoria de *Marketing*, Diretoria Comercial e Diretoria Financeira. No entanto, todos os três sócios também são diretores de criação.

De acordo com as entrevistas, os sócios transmitem as diretrizes gerais do projeto para as três coordenadoras, sendo que cada uma delas é responsável por uma equipe correspondente à uma determinada etapa do Processo de Projeto: concepção e anteprojeto; projeto executivo; acompanhamento e fiscalização de obras.

Além disso, as coordenadoras são responsáveis por delegar funções para cada equipe, e os sócios permanecem de sobreaviso das decisões tomadas. As coordenadoras delegam as funções no decorrer do projeto, não existindo nenhum preparo prévio das equipes antes do início de um novo projeto.

Os arquitetos estão divididos em três equipes distintas correspondentes a cada etapa do Processo de Projeto. Cada arquiteto é responsável por três a quatro projetos, delegando as atividades para os estagiários. Vale ressaltar que, quando o projeto passa para outra etapa, o arquiteto da etapa anterior auxilia a equipe seguinte, que passará a ser responsável pelo projeto, até que tenham total segurança das informações.

O papel dos estagiários nos projetos é a execução de pequenas atividades, possuindo mobilidade entre os projetos; portanto, não estão presos a nenhum deles. Dessa forma, acabam sendo sempre alocados onde há maior demanda.

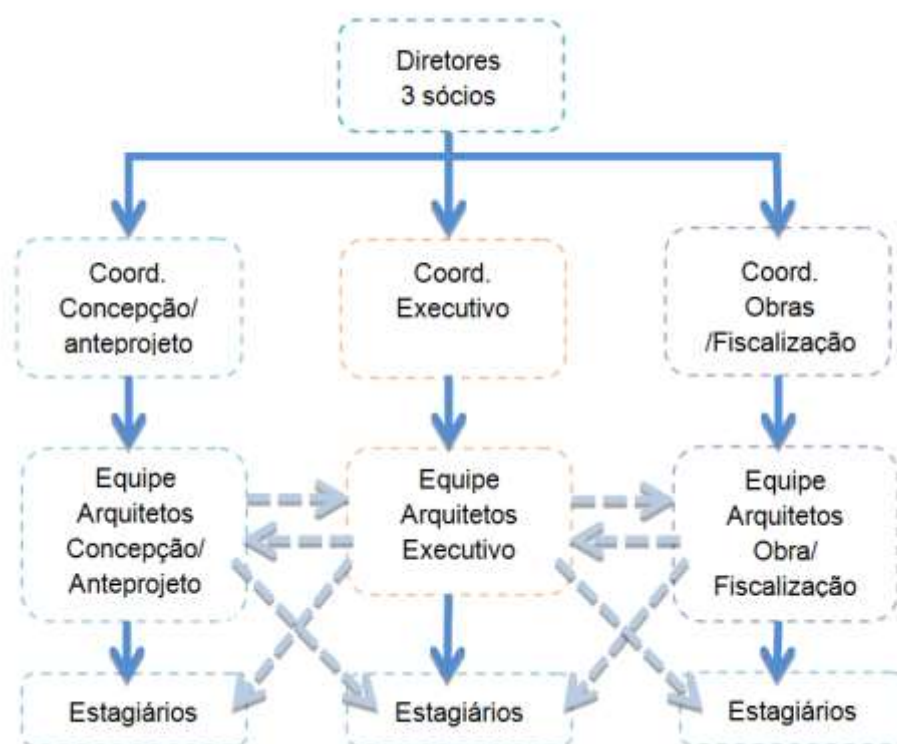


Figura 4: Esquema referente a Estrutura Organizacional da empresa A

Apenas no início, quando o projeto entra de fato no escritório, é que se realiza uma análise de como ele será concebido, avaliando sua produção e a montagem das equipes. Após essa etapa, avalia-se a capacidade técnica da equipe e eventual necessidade de treinamento para o desenvolvimento desse projeto.

Um ponto crítico presente no tipo de organização adotada pela empresa é a perda de informações, que ocorre sempre que o projeto passa de uma fase para outra. De

acordo com os entrevistados, este fato tem mais propensão para ocorrer no momento em que o membro de uma equipe passa as informações para outro membro. Se estas não estiverem bem fundamentadas, armazenadas e consolidadas, elas serão perdidas, podendo trazer consequências negativas para o projeto.

A parte administrativa é composta pelos diretores, uma secretária e um funcionário que fica no setor financeiro.

Atualmente, essa organização das equipes está passando por um processo de reformulação em razão da saída de uma das coordenadoras e da mudança de escala dos projetos. Os projetos passaram a ser, em sua maioria, de maior porte (edifícios), e foi constatado pelos entrevistados que a atual estrutura de profissionais da empresa não está conseguindo suprir corretamente as demandas dos projetos.

Neste momento, o escritório enfrenta uma fase de adaptação voltada à criação de uma nova Estrutura Organizacional, condizente com a realidade do escritório. Dessa forma, uma consultora externa foi contratada com o objetivo de desenhar uma nova estrutura coerente com a demanda atual da empresa e com a mudança de escala dos projetos.

O trabalho está sendo desenvolvido em conjunto com os sócios e com as coordenadoras. Até o momento das entrevistas, não existia um esboço a respeito de como será essa Estrutura Organizacional.

Os entrevistados relataram que a elaboração da nova Estrutura Organizacional contou com entrevistas de todos, inclusive dos arquitetos, da secretária, do financeiro e dos estagiários, tendo em vista melhorar a qualidade da produção como um todo e buscar formas de atender as expectativas de todos.

### 3.2.2 Processo de Projeto

No escritório, o Processo de Projeto está direcionado para três vertentes e se relaciona com o tipo do cliente para o qual o projeto será elaborado. Assim, pode-se



observar a seguinte divisão:

- **Construtoras e Incorporadoras:** o escritório segue o padrão formal, com cronogramas e prazos bem definidos e estabelecidos pelo próprio coordenador de projetos contratado pelo cliente. A responsabilidade sobre a coordenação dos prazos, programações das entregas, marcações de reuniões e interação das atividades complementares é da gerenciadora. Nesse caso, o pagamento pelo projeto está vinculado à entrega das etapas.
- **Pessoa física:** neste caso específico, está direcionado para os projetos residenciais, por serem projetos de pequeno porte e não terem uma gerenciadora.
- **Pessoa jurídica:** nos projetos voltados para arquitetura corporativa e lojas, os prazos são muito importantes, pois os clientes necessitam do projeto concluído o mais rápido possível para dar início às suas atividades.

No que se refere aos projetos para Construtoras e Incorporadoras, o fato de a equipe dos demais projetistas ser contratada pela construtora acarreta alguns problemas no decorrer do desenvolvimento do projeto. Segundo a empresa, isso acontece porque eles desenvolvem uma arquitetura autoral, diferente do comum encontrado no mercado, e os projetistas contratados pela construtora não estão acostumados tecnicamente a lidar com esse tipo específico de arquitetura.

Esse processo culmina em intensos retrabalhos e reuniões exaustivas para alinhar os pontos e garantir as características peculiares da sua arquitetura, sendo, por vezes, uma experiência traumática pelo fato de a equipe dos engenheiros não estar familiarizada com uma arquitetura inventiva.

Além disso, as informações, revisões, atas de reuniões e os projetos tanto de arquitetura quanto complementares são postados pelos sistemas de gerenciamento estipulados pelos clientes, garantindo que todos tenham acesso aos documentos recentes.

Outro ponto importante são os marcos de cada passagem da etapa do projeto. Neles ocorre a entrega formalizada dos projetos por meio de documentos impressos

nas reuniões e nos registros dos programas de gerenciamento.

O cliente emite seus comentários baseado nos documentos entregues, e esses comentários são absorvidos na próxima etapa ou são absorvidos na mesma etapa, dependendo da relevância das suas informações. Por meio dessa análise, avalia-se se o projeto está apto para a próxima etapa. Os projetos são novamente revisados e reemitidos nas plataformas gerenciadoras; dependendo do cliente, esses novos documentos postados são reavaliados.

Com a confirmação da passagem do projeto para a próxima etapa, acontece o “rito da passagem”, onde a empresa realiza uma reunião com os responsáveis pelo projeto, juntamente com o cliente, transmitindo-o para a nova equipe que assumirá o projeto. A antiga equipe transmite as informações pertinentes ao projeto para o grupo que dará continuidade ao seu desenvolvimento.

Dessa forma, o cliente fica ciente do andamento do projeto e se torna mais confiante e satisfeito por entender que, com esta evolução, o projeto, em breve, culminará no produto final.

O Processo de Projeto para os clientes “pessoas físicas” se caracteriza por ser informal. Como dito pelo sócio, embora o escritório elabore um cronograma básico e o leve ao conhecimento do cliente, esse processo acaba se tornando lento, pois o cliente, às vezes, desiste da ideia ou demora muito para dar uma resposta. Dessa forma, não existe um cronograma formalizando cada etapa e nem um estudo das atividades sucessoras e predecessoras. Também não há necessidade de exatidão dos prazos das entregas.

Com relação à equipe dos engenheiros designados para desenvolver os projetos dos clientes “pessoas físicas”, não existe deficiência técnica, como constatado pelo escritório, quando trabalha com a equipe da construtora. Isso acontece porque essa equipe de complementares já está familiarizada com o seu tipo peculiar de arquitetura, não necessitando de grandes desgastes, conforme se observa nos projetos desenvolvidos para a construtora. Nesse caso, é o próprio escritório que indica aos seus clientes os demais engenheiros que irão compor a equipe do projeto.

Pode-se constatar que não há um marco formal do término de uma etapa e a passagem para outra e, se houver pendências, estas ficam mescladas em ambas as etapas.

Já com relação ao cliente “pessoa jurídica”, inicialmente apresenta-se para o cliente uma proposta com prazos bem definidos e marcos pré-estabelecidos da entrada dos demais engenheiros; porém, não há revisão constante deste cronograma. Elaborase um estudo preliminar de acordo com o caminho a ser percorrido e uma programação dos próximos passos. Como os prazos são muito curtos, normalmente duas semanas, todas as etapas do projeto são feitas ao mesmo tempo, quebrando as premissas do cronograma inicial, não existindo um planejamento do Processo de Projeto.

Muitas vezes, a obra começa sem que o projeto tenha sido concluído, em consequência dos curtos prazos, conforme já mencionado. Surgindo problemas sérios, o cliente não sabe com quem falar, pois como todas as etapas do projeto estão sendo desenvolvidas ao mesmo tempo (anteprojeto, projeto executivo e obra), cada qual com um arquiteto responsável, as informações ficam confusas e conflituosas.

Outro problema decorrente desse fato é a perda de informações ou dados contraditórios, pois, muitas vezes, a obra está sendo executada, mas ainda estão sendo adotadas algumas medidas e decisões de anteprojeto, culminando em ruídos na qualidade do próprio produto.

Tal problema é visto e entendido pelo próprio escritório como uma falha no modo de como é moldada a sua Estrutura Organizacional, que não está compatível com um modo de produção mais intenso e rápido, sendo necessário que se faça um processo de adaptação às novas demandas dos projetos.

Dependendo do projeto, existe uma reunião de passagem onde o arquiteto da etapa anterior não se desvincula imediatamente, acompanhando-o até a equipe posterior consiga desenvolvê-lo sozinha.

Outro ponto relevante da Gestão do Processo de Projeto é o controle de homens/hora por projeto. Embora a empresa saiba da importância de possuir um

controle efetivo das horas gastas por cada funcionário com relação a cada projeto vinculado à Gestão de Custos, isso não é feito; o controle é feito pelos próprios funcionários, que preenchem numa planilha Excel as horas gastas com cada projeto. No entanto, a empresa não absorve esses dados para saber como está a produção, a demanda de tempo com cada projeto e nem os custos gerados.

O controle de horas trabalhadas tem como finalidade apenas o pagamento dos estagiários, que recebem por hora. Num futuro próximo, pretende-se utilizar um programa que realize o controle efetivo das horas gastas em cada projeto. Todos os projetos possuem um contrato com o escopo e a forma de pagamento bem definido.

Independentemente do tipo de projeto e do cliente, o escritório utiliza um *software* como forma de organizar as informações pertinentes ao andamento do projeto, e são armazenados os documentos, as atas de reuniões, as tarefas pertinentes aos funcionários naquela semana, as fases da obra, alguns comentários e anotações sobre o projeto, visando o melhor controle das informações referentes ao projeto em desenvolvimento.

Além desses pontos citados e dependendo das exigências do projeto, sempre é avaliada a necessidade de treinamento da equipe, seja através de cursos destinados à qualificação profissional (como por exemplo, norma de desempenho e gerenciamento de obras) ou especificação dos materiais ou soluções construtivas. A equipe designada para tais cursos ou palestras é composta pelas coordenadoras, mais um ou dois funcionários que estarão em contato direto com essas questões de projeto, e encarregados de ensinar os demais membros da equipe.

Além disso, quando algum fornecedor se oferece para ir ao escritório, todos os funcionários são convidados a participar da reunião, com o intuito de estarem constantemente se aprimorando através de novas soluções e técnicas.

Quando a qualificação profissional está relacionada a algum *software*, toda a equipe recebe treinamento, como foi o caso do Conceito de Modelagem da Informação da Construção, onde ocorre a contratação de uma equipe especializada com o objetivo de implementar o Conceito e treinar toda a equipe para o *Revit*.

O motivo que levou à implantação do Conceito de Modelagem da Informação da

Construção foi a percepção de que possivelmente, no futuro, o mercado imponha seu uso. Além disso, algumas concorrências públicas já exigem que os projetos sejam feitos de acordo com o Conceito. Outro ponto se refere ao entendimento de que o Conceito de Modelagem da Informação da Construção traz um ganho de qualidade e otimização dos custos do projeto.

Por fim, embora o escritório saiba da importância de realizar uma avaliação pós-ocupação e verificar a satisfação do cliente, essas ações são feitas de maneira informal, apenas quando o cliente faz algum tipo de comentário ou quando são feitas visitas no projeto já finalizado.

Muitas vezes, essas visitas ao projeto acontecem quando surge um convite do cliente para sua inauguração, ou quando os sócios mantêm um contato próximo com o cliente, realizando visitas frequentes no projeto, mas sem o intuito de avaliação. Essas observações feitas pelos sócios com relação ao projeto acabado são empíricas e não contêm nenhuma anotação ou documentação formal que possa ser inserida num banco de dados. Nesse caso, os dados ficam armazenados apenas nas suas memórias.

### 3.2.3 Planejamento Estratégico

Através das informações obtidas nas entrevistas, foi possível perceber que a empresa tem uma forte preocupação em planejar-se estrategicamente, recorrendo a uma consultoria externa que os auxilia no assunto com objetivo de estabelecer objetivos e metas coerentes com a empresa.

Além disso, a empresa utiliza como ferramenta para o desenvolvimento do seu Planejamento Estratégico a análise SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através dessas análises, é possível melhor visualizar as oportunidades e direcioná-las para as necessidades do mercado, atrelando-as às novas demandas, de modo a criar produtos que atendam a tais exigências. Por essa razão, a empresa criou novos produtos com o objetivo de atender a um novo setor do mercado; como exemplo,

pode-se citar o produto voltado aos projetos corporativos.

A revisão do Planejamento Estratégico da empresa é feita anualmente e conta com o auxílio de consultoria, que os ajuda nas reflexões estratégicas do escritório, com o objetivo de encontrar o melhor caminho a ser seguindo no ano seguinte. Nas revisões do planejamento são avaliadas as metas, se foram alcançadas ou não. Caso a empresa não consiga atingir os resultados estimados, realiza-se uma avaliação com o intuito de apontar quais foram os motivos e as causas.

A reunião anual dos sócios da empresa com a consultoria externa objetiva avaliar seus pontos fortes, mantendo-os, e os pontos fracos, atenuando-os.

Além desse planejamento anual, também é realizado um acompanhamento mensal ou bimestral, que visa avaliar como está o andamento da empresa. Dependendo da situação apresentada pelo seu faturamento e pela quantidade de projetos, alguns ajustes são propostos com o intuito de atingir as metas estipuladas pelo Planejamento Estratégico. Além disso, esse acompanhamento permite que sejam verificados os pontos em que ocorreram falhas e os motivos que levaram a elas.

O Planejamento Estratégico da empresa está totalmente centralizado nos três sócios, que contam com o apoio das consultoras externas do planejamento e da assessoria de imprensa. Os membros da equipe, formada pelos arquitetos, coordenadores, estagiários e pela secretária, não participam desse planejamento e não são comunicados das decisões, das metas e dos objetivos da empresa.

Pode-se notar que os funcionários ficam completamente excluídos do Planejamento Estratégico e das decisões da empresa, e não sabem ao certo como será o seu futuro ali.

A assessoria de imprensa tem uma contribuição importante para o Planejamento Estratégico do escritório, pois está focada exclusivamente na criação de uma imagem forte da empresa perante o mercado, visando transmitir credibilidade dos seus produtos aos seus novos clientes.

A assessora de *marketing* consegue obter esse resultado através das publicações e das divulgações dos projetos feitos pelo escritório, com o objetivo de transformar a empresa em uma marca reconhecida no mercado.

Além disso, a assessoria de imprensa estabelece critérios de divulgações dos produtos voltados para determinados nichos de mercado que a empresa tem interesse, com a finalidade de prospectar novos clientes e aumentar sua atuação.

Esses novos mercados de atuação são criteriosamente estudados pela consultoria externa, juntamente com os sócios, e depois repassados para a assessoria de imprensa. Esta, por sua vez, realiza a análise cuidadosa da forma de atuação a fim de criar o impacto de imagem certo para obter o resultado esperado. As táticas de *marketing* adotadas pela assessoria de imprensa são modificadas de acordo com as mudanças do Planejamento Estratégico da empresa.

#### 3.2.4 Gestão Financeira

A empresa possui um controle criterioso das suas finanças, uma vez que o responsável pelo processo é um dos sócios da empresa, juntamente com uma funcionária especializada. Vale ressaltar que a situação financeira da empresa não é repassada para os funcionários do escritório.

O controle dos custos da empresa é organizado por projetos e está dividido em cinco partes: gastos fixos, variáveis, salários dos funcionários, investimentos e impostos. Com base nessa organização, é possível gerar o histórico financeiro de cada projeto e dos custos pertinentes à empresa.

Contudo, não existe uma análise dos custos diretos relacionados às horas gastas por cada um dos funcionários nas atividades referentes a cada projeto específico, sendo este o ponto falho desse controle.

Além disso, existe um controle mais criterioso dos gastos da empresa durante o mês. Este controle permite a verificação diária, por meio de uma planilha contendo as despesas, os impostos e o apontamento de todas as contas que foram pagas. Dependendo do cenário verificado, é possível realizar ajustes sistemáticos na programação financeira da empresa para o próximo mês ou para os próximos seis meses.

A empresa possui capital de giro ativo e controle dos inadimplentes, além de uma reserva financeira destinada para o investimento em tecnologia e para a formação dos funcionários. No entanto, os investimentos feitos nesses itens são cuidadosamente analisados, levando em consideração a situação financeira da empresa e sua real necessidade para a produção do projeto. Além disso, realiza-se uma avaliação dos investimentos destinados ao treinamento da equipe técnica.

A empresa realiza seu planejamento financeiro como forma de avaliação do Planejamento Estratégico, ou seja, por meio da avaliação do faturamento atual é possível verificar se a empresa conseguiu atingir suas metas ou se está próxima daquilo que foi previsto. A Gestão Financeira também possibilita a avaliação da necessidade de novas contratações, baseada nas necessidades técnicas dos novos projetos.

O controle sistemático da Gestão Financeira possibilita avaliar se o Planejamento Estratégico deve sofrer reajustes para se aproximar das metas estabelecidas, tendo como parâmetro dessa análise a variação do faturamento da empresa.

Por fim, a relação das contratações ou demissões está fortemente atrelada à quantidade de projetos que o escritório possui. Muitas vezes, ocorre uma relação conflituosa entre os projetos, recursos humanos e o setor financeiro. O controle desses aspectos é realizado através de uma planilha.

### 3.2.5 Gestão Comercial e *Marketing*

A empresa possui uma forte preocupação com a estratégia de *marketing*, estando os sócios sempre preocupados com a imagem do escritório, pois grande parte dos clientes vieram através da exposição criteriosa de sua imagem em determinados tipos de mídia. Sendo assim, fica a cargo do *marketing* atrair novos clientes, economizando o tempo que os sócios gastariam nessa prospecção.

Segundo os entrevistados, os clientes procuraram o escritório por conta dos projetos divulgados na mídia, principalmente pelo fato da sua arquitetura autoral.



Por conta disso, é constante a preocupação de criar uma imagem forte da empresa, de modo que ela possa, aos poucos, se tornar referência naquilo que faz. Para que isso se concretize, os sócios optaram por estar sempre divulgando seus trabalhos nas mídias certas.

A assessoria de imprensa trabalha na imagem e na divulgação do escritório em paralelo com a sua estratégia. No início, a estratégia era evidenciar o escritório e fazer com que se tornasse conhecido. Para tanto, a assessoria se encarregou de divulgar os projetos do escritório no maior número possível de veículos da mídia (revistas, sites, jornais, etc.).

Após a consolidação da imagem do escritório, a estratégia mudou, passando a direcionar a divulgação dos projetos para determinados nichos do mercado, com o objetivo de causar impacto para o setor e atrair novos clientes interessados no tipo de arquitetura praticado.

A assessoria de imprensa vai direcionando e assessorando as divulgações da imagem da empresa, tendo como meta auxiliar o escritório a alcançar os objetivos estabelecidos pelo Planejamento Estratégico e atrair mais projetos de clientes de determinado perfil. Além disso, um dos sócios fica encarregado em falar com a imprensa, responder os e-mails e participar das entrevistas com jornalistas.

O setor comercial a empresa possui todos os seus contratos formalizados, contendo preços, prazos e escopo bem definidos. As técnicas construtivas são citadas apenas quando há contratação do escritório para o acompanhamento e a fiscalização da obra.

Os preços são definidos através de uma estimativa de horas gastas por projeto pelo fato de não terem um controle efetivo de homens/hora gastas pelo projeto. O escritório não sabe se sua estimativa de preços está certa. Além disso, os sócios estão sempre fazendo uma análise do mercado para verificar qual valor os concorrentes estão cobrando pelo serviço ou pelo projeto prestado.

De acordo com os sócios, os clientes “pessoas físicas” recorrem menos ao escritório em busca de projetos. Já as construtoras e incorporadoras são clientes mais assíduos, contratando o escritório com maior frequência para a elaboração de novos

projetos. Todos os clientes são cadastrados e suas informações são armazenadas em um programa utilizado pelo escritório.

Por fim, a empresa preocupa-se em criar produtos que visam as necessidades do mercado. Para isso, os sócios estão constantemente atentos aos rumos do mercado, ajustando e criando novos produtos voltados para essas novas necessidades.

### 3.2.6 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas no escritório é um ponto muito falho, visto que apenas a secretária e um funcionário do financeiro possuem registro de trabalho com carteira assinada. Os estagiários possuem um contrato da empresa com a faculdade pelo CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), e os arquitetos e os coordenadores não possuem nenhum tipo de vínculo empregatício, ou seja, trabalham sem nenhum registro, caracterizando um trabalho informal.

Além disso, o escritório tem algumas contratações formalizadas de profissionais terceirizados, tais como fotógrafos e maquete eletrônica.

A empresa não desenvolveu um Plano de Carreira através do qual os funcionários possam, com o tempo, alcançar cargos e/ou posições diferentes na empresa. Os salários são estimados de acordo com a experiência profissional, o tempo de formação e o cargo que ocupa na empresa, se é arquiteto ou coordenador. Existe uma planilha que formaliza os salários de cada funcionário, mas apenas os sócios têm conhecimento dessas informações.

Em razão desses fatores, ocorre uma intensa rotatividade dos funcionários, pois estes se sentem desvalorizados, desmotivados e sem perspectiva de futuro profissional dentro da empresa.

Embora a empresa tenha falhas graves na Gestão de Pessoas, os sócios, juntamente com os funcionários (embora boa parte do incentivo seja proveniente da equipe), se preocupam em criar um ambiente colaborativo e saudável. Para tanto,

promovem momentos festivos na empresa, tais como: comemorações de aniversários dos funcionários, confraternização de final de ano, comemorações quando o escritório ganha algum prêmio importante e festa junina.

Outro ponto importante a ser destacado se refere à contratação de consultoria externa para reformular a Estrutura Organizacional e à preocupação dos sócios na criação de um ambiente melhor de trabalho para os seus funcionários. Para isso, a consultoria externa teve o cuidado de entrevistar os funcionários com o objetivo de verificar quais pontos da empresa devem ser melhorados.

Vale ressaltar que, na empresa, existe uma avaliação informal dos seus funcionários com o intuito de avaliar o desempenho de cada um diante dos serviços prestados. Entretanto, os sócios sentiram necessidade de padronizar e formalizar essa avaliação, e uma forma encontrada foi através da consultoria externa, que ficou incumbida de criar mecanismos para tal finalidade.

O treinamento dos novos funcionários existe, no entanto, não é algo formalizado, com normas e regras de como proceder claramente definidas. No primeiro dia de trabalho, realiza-se a integração do novo funcionário com a equipe, apresentando o fluxo de trabalho, o funcionamento do escritório e a criação da sua conta de e-mail e do *Skype*.

O plano de treinamento é desenvolvido tendo em vista não apenas atingir as necessidades do projeto, mas também levando em consideração a tendência do mercado. Porém, conforme relatado pelo sócio, este plano direciona-se apenas aos coordenadores e alguns funcionários. Esse treinamento específico é destinado somente aos funcionários que irão trabalhar em projetos que exijam esse tipo conhecimento. O restante da equipe não receberá o treinamento.

No entanto, a única exceção à essa regra refere-se ao Conceito de Modelagem da Informação da Construção. Pelo fato de ser uma tendência do mercado, os sócios decidiram contratar um consultor para treinar toda a sua equipe, deixando-os aptos ao mencionado Conceito.

Além disso, o escritório incentiva a participação de todos os funcionários nas palestras, *workshops* e reuniões semanais com os fornecedores, de modo que

estejam constantemente atualizados com inovações técnicas e construtivas. Esses pontos são vistos pelos sócios como parte importante do treinamento dos seus funcionários.

Por fim, o treinamento é considerado o fator principal da Gestão de Pessoas, pois, segundo os sócios, é através do treinamento que se consegue obter um constante aperfeiçoamento dos conhecimentos técnicos e manter a equipe sempre atualizada. Além disso, o treinamento é visto como fator primordial para que a empresa se mantenha atualizada no que diz respeito às inovações tecnológicas, construtivas e arquitetônicas, de forma a se tornar mais apta para enfrentar o cenário nacional, que é cada vez mais competitivo, sendo vista como referência para as demais empresas e para seus clientes (construtoras e pessoas físicas).

### **3.3 Relatório de Pesquisa da Empresa B**

A empresa, fundada em 2007, está situada na região central da cidade de São Paulo. Em 2010, mudou seu nome para empresa B.

Sua principal característica é a criação de uma arquitetura autoral, direcionada para o desenvolvimento de projetos com uma linguagem própria, visando impactar o cenário nacional e, principalmente, o mercado. Essa peculiaridade no olhar da arquitetura teve seu merecido reconhecimento através de prêmios e de convites para participações em bienais no Brasil e no exterior (Bienal de Veneza e Berlim).

O escritório surgiu quando três amigos (cada um trabalhando como funcionário em empresas de arquitetura) se juntaram para participar de um concurso, que acabaram vencendo. Trata-se do concurso público nacional de arquitetura para o complexo trabalhista do TRT de Goiânia.

Como a regra do edital era muito clara com relação ao escopo e às responsabilidades da empresa vencedora, os três se juntaram e montaram o escritório. Os sócios relataram que tiveram que montar a empresa e contratar a equipe praticamente da noite para o dia, pois os prazos eram curtos e era

necessário desenvolver o projeto rapidamente. Atualmente, possuem dois sócios, mas, às vezes, dependendo do projeto, o ex-sócio volta a integrar na empresa na função de coordenador.

O escritório está direcionado basicamente para projetos públicos (adquiridos por meio dos concursos de projetos; se ganharem, conseguem a licitação) e projetos de pequeno porte, tais como: arquitetura residencial, arquitetura de interiores (apartamentos) e lojas. A arquitetura residencial e lojas são as responsáveis pelo faturamento da empresa.

A empresa atualmente não visa crescimento e nem a ampliação do seu mercado de atuação. Os sócios acreditam erroneamente que, ao ampliarem seu mercado de atuação, deixam de exercer sua arquitetura autoral para criar algo convencional e vendável, o que vai contra a filosofia da empresa.

### 3.3.1 Estrutura Organizacional

A empresa não possui Estrutura Organizacional formalizada em razão de três aspectos:

- primeiramente, a empresa é muito pequena e não consegue ter um volume razoável de trabalho para manter os funcionários por muito tempo;
- em segundo lugar, sua estrutura sofre de efeito “sanfona”, ou seja, varia muito em relação aos projetos e ao volume de trabalho, culminando em profundas modificações na maneira de organizar, não conseguindo seguir um padrão fixo pela constante dissolução da equipe. Consequentemente, não consegue ter um corpo sólido de funcionários e de trabalhos;
- o terceiro aspecto diz respeito à forma de contratação, que é feita por projeto: quando ele termina, os funcionários vão embora e a equipe se dissolve. Além disso, os únicos membros fixos na empresa são os sócios.

Já aconteceu de o escritório possuir dez funcionários, organizados entre dois coordenadores, arquitetos e estagiários, conforme ilustrado pela Figura 5. Essa configuração foi definida por conta de um projeto específico de grande porte; assim que a obra foi concluída, a estrutura foi desfeita. Atualmente, a empresa está organizada com apenas dois sócios e três estagiários, que conseguem suprir as demandas do escritório (Figura 6).

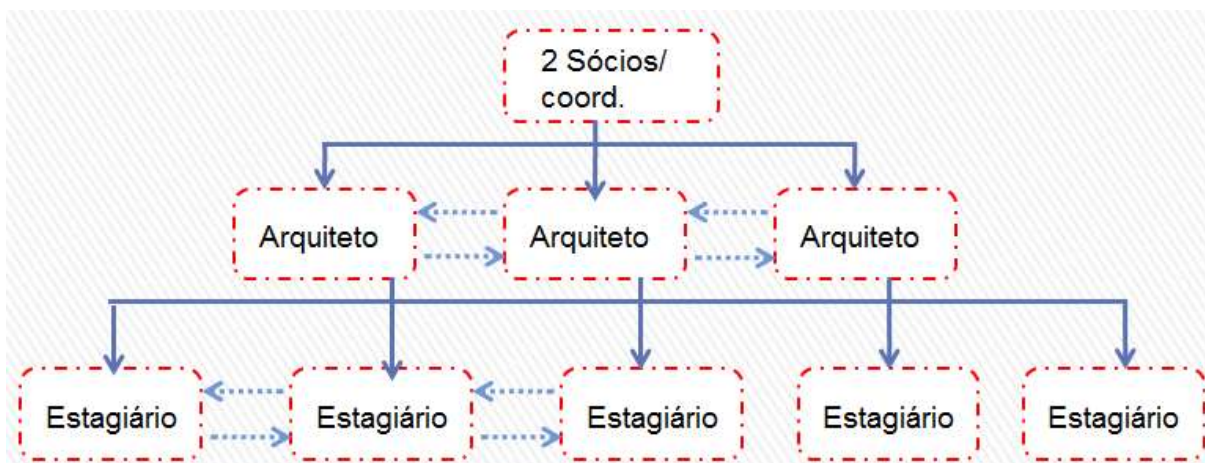


Figura 5: Esquema da Estrutura Organizacional de empresa B

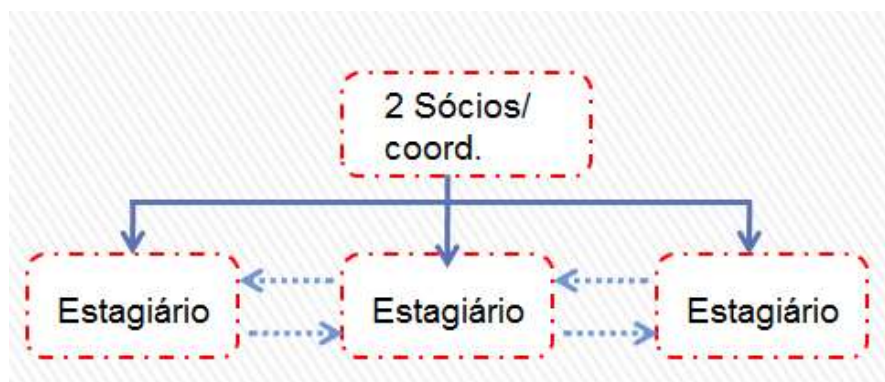


Figura 6: Esquema atual da Estrutura Organizacional de empresa B

As atribuições das responsabilidades variam de acordo com a experiência da equipe e o nível de amadurecimento dos profissionais. Os sócios dão autonomia para as equipes se organizarem. Caso não consigam, os próprios sócios determinam as funções.

De modo geral, as responsabilidades são atribuídas de forma segmentada por função e por etapas do projeto, sendo determinadas pelo sócio ou pela própria equipe. Conforme os funcionários amadurecem e ganham experiência, adquirem

mais responsabilidades. Os sócios são as figuras centrais do escritório e são responsáveis pelos projetos, pela Gestão Financeira, pela captação de projetos e pela contratação/demissão dos funcionários.

Outro ponto relevante da postura adotada pela empresa para administrar os projetos juntamente com a equipe é a criação de um organograma geral, que consiste em um cronograma bem estruturado com os prazos e as entregas de cada projeto definidos, evitando que os prazos dos projetos se coincidam. Desse modo, a equipe se complementa, conseguindo cumprir com os prazos e com as obrigações, tendo em vista a qualidade e a produção.

### 3.3.2 Processo de Projeto

No escritório em questão o Processo de Projeto existe, mas está estruturado de maneira simples e pouco detalhada, sendo formalizado por meio de um cronograma desenvolvido pelo próprio escritório. Entretanto, quando os prazos são mais rígidos, o cronograma passa a ser desenvolvido pelo próprio cliente (no caso da construtora e projetos públicos).

Observou-se que a informalidade no Processo de Projeto acontece porque o escritório não possui um corpo fixo de funcionários e sofre constantes mudanças na sua Estrutura Organizacional. Esses fatores refletem negativamente no Processo de Projeto, culminando na impossibilidade de sua evolução e de sua Estrutura Organizacional.

Em relação à organização do Processo de Projeto, constatou-se que esta apresenta diferenças no que se refere à tipologia do trabalho do empreendimento projetado.

A postura adotada pela empresa para os projetos de menor escala consiste em não elaborar um cronograma gráfico e muito menos desenvolver o planejamento de cada etapa do projeto; entretanto, existe um cronograma que contempla os prazos de entrega de cada etapa.

Por outro lado, os projetos de maior escala, por serem mais complexos, apresentam um cronograma gráfico cujo objetivo é melhor distribuir as atividades e as responsabilidades de cada agente envolvido através do uso da ferramenta *MS Project*, permitindo, a melhor visualização dos prazos, das atividades e das responsabilidades dos agentes envolvidos.

Embora exista um cronograma de projeto, não há uma compreensão clara a respeito das interdependências entre as atividades.

Devido à falta de informação na correta utilização do cronograma, a empresa, conseqüentemente, acaba por não conseguir utilizar todos os recursos que o planejamento pode oferecer, tais como: redução e controle do tempo das atividades, redução dos retrabalhos e otimização e melhor distribuição da função de cada funcionário.

A empresa se preocupa em seguir o cronograma, mas ocorrem alguns imprevistos que podem ser oriundos da própria complexidade do projeto ou até mesmo dos atrasos dos demais agentes externos envolvidos.

Os sócios relataram que a empresa adota providências específicas para cada situação. Quando um atraso ocorre em razão da complexidade do projeto, realiza-se uma reunião com toda a equipe e com o cliente esclarecendo a situação de forma franca e explicando o motivo do atraso. Quando o atraso se deve aos complementares, a empresa adota uma postura rígida, exigindo o comprometimento dos demais agentes envolvidos em relação ao cronograma e ao desenvolvimento do projeto.

Além disso, outro ponto importante da Gestão do Processo de Projeto é o controle de homens/hora. Os sócios contaram que, no escritório, existe um controle das horas gastas por cada funcionário em cada projeto e nas outras atividades relacionadas à empresa, e que esse controle é feito por uma planilha no Excel.

O controle de homens/hora permite saber em quais atividades e/ou etapas o projeto está ocorrendo, compreender a demanda de horas e verificar se o total de horas gastas é coerente com as horas estimadas pelos sócios e se estão de acordo com o valor do projeto cobrado para aquele cliente. Dessa forma, este controle possibilita



aos sócios da empresa verificar, de forma segura, se estão obtendo lucro ou prejuízo.

No que se refere aos marcos de cada etapa do Processo de Projeto, são realizadas reuniões com todos os agentes envolvidos; depois da aprovação de todos, é feita uma emissão digital através da plataforma (internet) e uma entrega física formal daquela etapa do Processo de Projeto.

Com relação às novas necessidades do mercado, tais como o Conceito de Modelagem da Informação da Construção, a sustentabilidade e a nova norma de desempenho, a empresa mostra-se ciente do novo cenário.

Vale ressaltar que, em relação ao Conceito de Modelagem da Informação da Construção, a empresa está à espera do momento exato para implementá-lo, pois sabe que isso envolve um novo Processo de Projeto e uma nova maneira de projetar. Os sócios sabem que precisam de recurso financeiro suficiente para investir em treinamento para a equipe e para a aquisição dos *softwares*.

Além disso, os sócios têm conhecimento que, para migrar para o Conceito de Modelagem da Informação da Construção, é necessária a realização de um teste num projeto simples para a efetiva compreensão e amadurecimento da fase inicial de migração de um *software* para outro.

Entretanto, os sócios entendem que há necessidade de uma atualização constante de técnica e infraestrutura vital para empresa, em razão dos novos desafios e exigências do mercado; infelizmente, a empresa não dispõe de recursos para que possa investir de forma adequada.

Outro ponto relevante no Processo de Projeto são as trocas de informações. Constatou-se que a empresa possui um rigor de documentação no qual todas as informações e emissões são cuidadosamente registradas e arquivadas, e as entregas são oficializadas. Os sócios relataram que alguns clientes exigem que sejam feitas as emissões dos desenhos pela plataforma estipulada em contrato, e o que é seguido à risca pelo escritório.

Já as atas de reuniões variam de acordo com o cliente. Se for órgão público e empresa privada, há maior rigor burocrático. Se for pessoa física, a documentação de toda reunião é enviada por e-mail, sem a rigidez observada acima.

Com relação à avaliação pós-ocupação e à qualidade do projeto, a empresa não possui um critério formal de avaliação. No entanto, existe uma preocupação dos sócios com a qualidade do seu trabalho e se conseguiu atingir a expectativa do cliente. Essa avaliação é feita de forma espontânea, por meio de visitas no local, com a observação dos pontos que deram certo ou errado; porém, não existe nenhum registro formal, e as informações ficam registradas apenas pelos sócios.

No tocante à avaliação de satisfação dos clientes, os sócios mencionaram que são os próprios clientes que fazem comentários a respeito do projeto, informando se gostaram ou não do produto final.

No que se refere ao programa de necessidades do cliente, há uma formalização e uma grande preocupação por parte dos sócios em documentar todas as informações obtidas através das reuniões com o cliente, com o objetivo principal de conseguir captar todas as informações necessárias para compor o *briefing* do cliente.

Por fim, as contratações são formalizadas e os contratos são estruturados por meio de escopo bem definido de todos os agentes envolvidos no projeto. Além disso, o contrato também contempla a forma de entrega, os prazos, os meios de comunicação, as reuniões e a forma de pagamento.

### 3.3.3 Planejamento Estratégico

A empresa não possui um Planejamento Estratégico formalizado; ele é feito de forma simples. A empresa não adota nenhuma ferramenta de Planejamento Estratégico, e nem faz qualquer avaliação do andamento da estratégia adotada atrelada à Gestão Financeira e à Gestão de *Marketing*.

As metas e os objetivos são definidos pelos sócios, mas não estão formalizados. Segundo eles, os objetivos são constantemente reavaliados e alterados em virtude

das oscilações do mercado. Num primeiro momento, a empresa estabelece o faturamento; a partir daí, são definidas as metas para atingi-lo. As metas são reavaliadas e não existe um ciclo de tempo definido para sua reavaliação.

O Planejamento Estratégico fica centralizado nas mãos dos sócios, e apenas algumas informações são repassadas aos seus funcionários. De acordo com os sócios, as questões difíceis e as mais delicadas não são repassadas aos demais porque, acreditam eles, podem comprometer negativamente a produção e o andamento do escritório, uma vez que a equipe é composta por pessoas jovens que ainda não estão preparadas emocionalmente para enfrentar situações complicadas e adversas.

Com relação ao balanço do Planejamento Estratégico, a empresa opta pela realização por projetos, pois o fato de alguns projetos durarem dois anos, segundo os sócios, permite a avaliação de como o escritório se desenvolveu e quais outros trabalhos vieram depois do término desse projeto. Além disso, os sócios avaliam também se conseguiram atender as expectativas do cliente e se a qualidade do produto final foi satisfatória.

De acordo com os sócios, uma avaliação anual da empresa acaba sendo algo muito formal e pouco enriquecedora, pois a avaliação do rendimento da empresa é baseada por projetos que, neste caso, podem demorar dois anos para serem concluídos.

Outro ponto peculiar desta empresa, embora exista uma autocrítica muito grande em relação aos pontos a serem melhorados, é que o objetivo não é conquistar o mercado, e sim ter bons projetos e serem reconhecidos por isso. Isso se reflete na sua postura passiva diante do mercado, suas “estratégias” estão focadas mais no momento presente, visando manter a empresa funcionando. Conseqüentemente, não conseguem elaborar as metas a longo e a médio prazos.

Além disso, a empresa analisa seus pontos fortes e fracos por meio de comparações com outros escritórios parceiros, através do compartilhamento das experiências e das informações observadas. O resultado dessas análises comparativas permite ao escritório avaliar se irá incorporar ou não as medidas adotadas por outras empresas.

Atrelado a esse fato vem outro ponto importante, a empresa realiza uma pequena avaliação do mercado externo, analisando e verificando quais rumos seguir, porém, sem utilizar qualquer ferramenta de Planejamento Estratégico como, por exemplo, a análise SWOT.

A filosofia da empresa é a de nunca se adequar às soluções arquitetônicas impostas pelo mercado, sempre buscando intervir de forma a contribuir para a criação de uma arquitetura melhor.

Somado a isso, os sócios relataram que, dependendo de como se encontra a situação financeira da empresa, acabam direcionando seu foco para outros tipos de projeto, de modo a estarem mais receptivos aos novos setores do mercado, sem estarem presos a nenhum tipo específico de projeto. Além disso, a empresa também opta por investir em setores do mercado onde seus projetos já possuem *know-how*.

Por fim, no que se refere à interface entre o Planejamento Estratégico e a Gestão de *Marketing*, não existe nenhum investimento e nem interesse de desenvolver este aspecto. Segundo os sócios, a empresa possui um papel bastante passivo diante do mercado, não vai atrás de publicações em revistas especializadas e entrevistas e não possui interesse em elaborar um planejamento direcionado à obtenção de mais clientes.

No início da empresa, os sócios chegaram a investir em publicidade através de matérias de seus projetos nas revistas, mas não obtiveram o retorno esperado. Consequentemente, ficaram desestimulados para novos investimentos de tempo e dinheiro em métodos de divulgação para atrair clientes.

Além disso, os sócios observaram que a maior parte de seus novos clientes veio através de projetos desenvolvidos para outros clientes; sendo assim, a empresa optou pela qualidade dos projetos e por um trabalho bem feito, de modo a gerar uma imagem positiva de seu produto para o seu cliente, pois é ele quem indicará a empresa para seus conhecidos, trazendo, consequentemente, novos clientes.

### 3.3.4 Gestão Financeira

A empresa possui controle da sua situação financeira e os responsáveis por isso são seus sócios, juntamente com uma empresa terceirizada. O papel da terceirizada é elaborar os relatórios mensais da situação financeira da empresa, não interferindo nas medidas adotadas para controle dos seus custos e muito menos em onde investir; todas essas decisões ficam à cargo dos sócios.

A empresa possui um controle criterioso das horas gastas por cada funcionário em relação aos respectivos projetos trabalhados. Isso possibilita aos sócios uma percepção clara de quanto está sendo gasto para executar cada uma das atividades determinadas pelo projeto, permitindo traçar um comparativo com as horas gastas nos demais projetos e com as horas gastas de fato em relação às horas estimadas, verificando se superou o previsto ou esteve numa margem considerável.

Quanto ao custo, caso as horas superem as horas estimadas, é possível verificar o que está ocorrendo e criar medidas corretivas para sanar essa situação. Segundo os sócios, a maior parte dos gastos do escritório está vinculada aos custos diretos, ou seja, se refere ao tempo (horas trabalhadas) gasto para a produção do projeto.

Além disso, a empresa não possui reserva financeira destinada ao investimento para a capacitação dos seus funcionários, à melhoria dos seus equipamentos ou até mesmo à melhoria do próprio escritório. O escritório possui um capital de giro, mas conforme se apresenta sua situação financeira, este fica resguardado.

Os sócios relatam que isso acontece por causa da falta de capital destinado ao setor. Aliado a esse fato, a empresa apresenta um frágil planejamento financeiro, que só é feito quando há recursos. Isso impacta também no Planejamento Estratégico para novos contratos, gastos e contratações de pessoas.

### 3.3.5 Gestão Comercial e de *Marketing*

A empresa não possuiu Gestão de *Marketing* e nem tem a pretensão de investir. Segundo os sócios, no passado, o escritório chegou a investir em *marketing* através de envio de artigos referentes aos projetos do escritório para as revistas especializadas. Estas, por sua vez, tinham a incumbência de publicar e divulgar os projetos do escritório.

Contudo, os sócios constataram que houve um retorno aquém do esperado, apesar do investimento considerável em tempo e custos.

Além disso, perceberam que, na semana em que os seus projetos eram publicados nas revistas, havia um aumento dos telefonemas na empresa de pessoas interessadas nas soluções de projeto, mas era muito raro aparecer um futuro cliente que tenha visto o trabalho da empresa por causa da matéria.

Por conta disso, a postura da empresa mudou, deixando de procurar revistas para a divulgação de seus trabalhos. Diante dessa situação, passou a adotar uma postura mais passiva, deixando que os jornalistas das revistas a procurasse para publicações relacionadas à algum projeto com a sua assinatura que tenha se destacado. Além disso, a empresa perdeu o interesse em investir no *marketing* em geral, por entender que é um gasto sem o retorno desejado.

Os sócios constataram que boa parte dos seus clientes é oriunda de outros clientes, que acabam divulgando os seus produtos pelo fato de terem conseguido atingir as expectativas dos clientes e desenvolver o produto final com qualidade. Em razão desse fato, a empresa optou por uma postura diferente de *marketing*, que prima pela excelência dos seus projetos, de modo a satisfazerem as necessidades e atingir as expectativas dos clientes.

A filosofia da empresa para o *marketing* está pautada no fato de que os clientes serão os “responsáveis” por divulgar seus produtos para outras pessoas, conseguindo, assim, novos clientes por indicação. Dessa forma, a empresa sempre se preocupa, ao final de cada do projeto, com a avaliação do grau satisfação dos clientes.

Por isso, adota uma postura mais criteriosa em relação aos serviços prestados, visando atender as necessidades e as expectativas dos clientes. Isso se reflete não só na sua postura, mas também na sua Gestão Comercial no que se refere à elaboração dos contratos.

Sendo assim, o contrato passa a conter todas as informações fundamentais para a elaboração do serviço, tais como: o papel de cada agente envolvido, os prazos das entregas, a forma de pagamento, os custos, as visitas à obra e as técnicas construtivas utilizadas. Isso acaba se tornando uma forma de resguardar a empresa, garantindo que o cliente e os demais profissionais envolvidos cumpram com o combinado, promovendo a qualidade do serviço final.

Mais um ponto a ser destacado é o fato de a empresa ter pouco tempo de atuação no mercado e se encontrar, atualmente, numa fase de acúmulo de cartela de clientes. Para que isso aconteça de forma organizada, todos os clientes estão cadastrados, com as informações dos seus serviços e dos projetos prestados. A grande maioria dos seus projetos está voltada aos órgãos públicos, por meio de licitações. Os demais clientes são pessoas físicas, que raramente voltam a solicitar a empresa para algum trabalho. Além disso, a empresa não possui nenhum cliente importante que seja empreendedor, que volta sempre para requisitar seus serviços.

A postura da empresa quanto aos produtos e serviços oferecidos ao mercado é elaborar projetos de todo tipo, contemplando as mais variadas escalas, não existindo um direcionamento preciso para determinado tipo de produto ou setor do mercado. Ela visa elaborar projetos que contenham a linguagem arquitetônica característica do escritório, independentemente do tipo de projeto.

Por fim, com relação à postura comercial da empresa, o valor do projeto é estimado por meio de uma combinação de fatores. Para tanto, cada projeto tem um tipo de critério como base para seus preços, que é analisado cuidadosamente. Segundo os sócios, normalmente o cálculo do valor do projeto está baseado nas tabelas de preço dos órgãos, somado à análise dos valores dos projetos anteriores por meio da verificação da tabela homem/hora de cada projeto. Raramente cobram por preço da folha de projeto, mas, dependendo do cliente, isso já aconteceu.

### 3.3.6 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é inexistente e a prática utilizada é muito ineficaz. Segundo os sócios, seus arquitetos não possuem nenhum contrato ou vínculo empregatício com a empresa, e são contratados de maneira autônoma por projeto. Quando o projeto é finalizado, o contrato acaba. Já os estagiários possuem o registro CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) e também estão vinculados por projetos.

Desse modo, a empresa possui uma intensa rotatividade dos profissionais e uma relação muito frágil, pois seus funcionários estão atrelados unicamente a um projeto específico, ao termino desse projeto a equipe é desfeita. Somado a isso, a empresa não possui um Plano de Carreira, não oferece melhores salários nem benefícios aos seus funcionários. Estes, no momento da contratação, sabem exatamente o tempo que permanecerão no escritório, qual cargo ocuparão e em qual projeto irão trabalhar.

Os sócios fazem um *feedback* individual avaliando o desempenho de cada funcionário, analisando seus pontos positivos e os aspectos que precisam ser melhorados. Além disso, os funcionários também expõem os aspectos que precisam ser melhorados na empresa.

Outro ponto a ser considerado refere-se ao fato de a empresa se preocupar em promover um ambiente saudável e colaborativo para seus funcionários. Para tanto, os mecanismos criados pelos sócios são: participação dos funcionários no desenvolvimento dos projetos; realocação nas atividades que gostam e tem potencial para desempenhar melhor a função; e incentivo do intercâmbio de informações e experiências entre os funcionários. Essas medidas contribuem também para o estímulo do interesse dos seus funcionários.

Entretanto, segundo os sócios, a empresa não possui um plano de treinamento formal: o que ocorre é um treinamento feito pelos próprios sócios aos seus funcionários a respeito dos *softwares*. Com relação ao andamento e aos procedimentos do escritório, o funcionário mais antigo repassa para o novo funcionário. Isso é visto pelos sócios como uma forma de a equipe se auto alimentar.



Por fim, a empresa não trabalha com empresas terceirizadas; o que ela faz é criar uma parceria entre elas, que culmina com o surgimento de uma sólida rede de contatos para futuros trabalhos.

### **3.4 Análise**

A análise consiste na realização de uma avaliação crítica através das informações obtidas pelas empresas estudadas, tendo como objetivo principal apontar todos os aspectos falhos nas práticas dos seis pontos de gestão dessas empresas, tendo como base o modelo de gestão proposto por Oliveira (2005).

Além disso, por meio dessas análises foi possível desenvolver uma tabela comparativa dos pontos negativos e positivos das práticas de gestão das duas empresas, favorecendo a observação do seu grau de amadurecimento em relação às suas próprias práticas de gestão, além da verificação do grau de compreensão desses pontos de gestão.

No entanto, essa tabela comparativa apresenta separadamente cada um dos seis pontos de gestão, a saber: Estrutura Organizacional, Processo de Projeto, Gestão de Financeira, Gestão de *Marketing* e Comercial, Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico.

#### **3.4.1 Identificação dos Problemas de Gestão da Empresa A**

Através das informações coletadas nas entrevistas, foi possível a identificação de todos os pontos falhos apresentados em cada uma das seis práticas de gestão do modelo proposto por Oliveira (2005).

A percepção desses pontos permitiu o desenvolvimento de uma análise crítica, com a abordagem dos aspectos falhos, a identificação de suas consequências e como eles podem impactar nas demais práticas gerenciais, culminando em sérios

problemas para a empresa.

#### 3.4.1.1 *Estrutura Organizacional*

Com relação à Estrutura Organizacional, pode-se verificar que existe uma grande informalidade na sua definição, pois não há nenhum instrumento que possa registrar formalmente o funcionamento da organização, ficando a cargo das coordenadoras a realocação da equipe conforme as necessidades apresentadas ao longo da semana durante o desenvolvimento do projeto, saindo, muitas vezes, da estrutura estabelecida inicialmente (Figura 5).

Sendo assim, embora exista uma organização e esta seja conhecida pelos funcionários da empresa, observou-se algumas lacunas (Tabela 3), principalmente no que diz respeito à coerência com o ritmo de produção e com a quantidade dos projetos em relação às pessoas designadas para tais atividades. Isso demonstra claramente que há uma incompatibilidade entre a produção e a quantidade dos projetos, pois existe uma constante realocação dos funcionários de uma equipe para auxiliar a outra no desenvolvimento do projeto e no cumprimento dos prazos dos projetos.

Outro fator apresentado pelo sócio é que, devido ao aumento das escalas do projeto e da saída de uma das coordenadoras, as equipes se mesclaram visando suprir essa carência. Com isso, não só os estagiários são realocados constantemente, mas também os arquitetos (dependendo da necessidade, dos prazos e do projeto) são remanejados para outra equipe, ocasionando uma sobrecarga das atividades aos seus funcionários.

Porém, as decisões sobre deslocamentos dos arquitetos e estagiários entre as equipes é feita sem nenhum planejamento prévio e ocorrem no dia-a-dia do desenvolvimento do projeto, acarretando, muitas vezes, desgastes de toda a equipe e falta de organização por parte da coordenação e da diretoria.

Outra consequência negativa dessa forma de organização é a extrema especialização dos funcionários por estarem delegados a uma etapa exclusiva do

Processo de Projeto. Embora consiga uma economia de tempo, por outro lado ocorre a desmotivação dos funcionários por sempre executarem a mesma função.

Sendo assim, a empresa precisa compreender como funciona o dinamismo e as particularidades presentes em cada etapa do Processo de Projeto de cada produto, de modo a criar uma Estrutura Organizacional formal que se adapte às particularidades presentes em cada escala de projeto.

Além disso, outra lacuna apontada por um dos sócios entrevistados é o constante deslocamento de seus funcionários de uma equipe (principalmente dos estagiários) para outra. Esse deslocamento tem a finalidade de suprir as deficiências apresentadas durante o desenvolvimento do projeto e garantir o cumprimento dos prazos do projeto.

Dessa forma, a empresa deve criar uma Estrutura Organizacional que possibilite não apenas o controle e a gestão referentes à alocação dos profissionais nos mais variados tipos de projetos desenvolvidos pela empresa, mas também uma maior flexibilidade visando atender de maneira satisfatória cada etapa do projeto, sem comprometer a sua qualidade.

Por fim, não existe uma ligação entre a Estrutura Organizacional e o Planejamento Estratégico da empresa, pois esta não observou que da forma como está estruturada não conseguirá alcançar os objetivos estratégicos do escritório. Esse fato foi constatado ao se observar que com a mudança da escala dos projetos, decorrente do objetivo do planejamento estratégico, não houve nenhuma mudança na sua estrutura organizacional de modo a torná-la compatível com a nova realidade de projetos da empresa. Vale ressaltar também que os objetivos e as metas ficam restritos apenas aos sócios, que não os repassam aos seus funcionários e nem à consultoria externa encarregada pela criação de uma nova estrutura.

Tabela 03: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Estrutura Organizacional da empresa A

<b>Análises e Reflexões</b>	
<b>Estrutura Organizacional</b>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está passando por um processo de reformulação para a implementação da Estrutura Organizacional.</li> <li>• Contratação de um consultor externo para a elaboração da Estrutura Organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe uma Estrutura Organizacional consolidada.</li> <li>• A organização da empresa não consegue suprir as demandas dos projetos.</li> <li>• Extrema especialização dos funcionários, causando desmotivação.</li> <li>• Constantes deslocamentos dos funcionários para suprir a demanda da produção, acarretando desgastes e desorganização.</li> <li>• Descompasso entre a quantidade dos projetos em relação às pessoas designadas para executá-lo.</li> <li>• Falta compreensão do dinamismo e das particularidades presentes no Processo de Projeto.</li> <li>• Falta uma ligação da Estrutura Organizacional com o Planejamento Estratégico.</li> <li>• A Estrutura Organizacional não condiz com a realidade dos projetos vividos pela empresa.</li> </ul>

#### 3.4.1.2 *Processo de Projeto*

A Gestão do Processo de Projeto da empresa existe, mas é bem simples. Essa simplicidade do Processo de Projeto demonstra claramente a grande dificuldade da

empresa em compreender como se estabelece a relação do Processo de Projeto com cada tipo de projeto, não conseguindo entender também como se estabelece a dinâmica da produção em relação ao tempo, pessoas envolvidas e Estrutura Organizacional.

Dos pontos falhos observados no seu Processo de Projeto (Tabela 4), observou-se a dificuldade de criar um cronograma formal contendo prazos, marcos de cada etapa e atividades complementares (sucessoras e antecessoras) de todo o projeto. Isso ocorre porque os projetos possuem programas, demandas e características bem distintas; o escritório não consegue compreender muito bem as dinâmicas e as particularidades que envolvem cada projeto, nem como criar uma Gestão do Processo de Projeto para cada um dos projetos.

Além disso, verificou-se uma falta de um planejamento global de todo o Processo de Projeto, que só é analisado pelos sócios e coordenadores em curto prazo e em partes fragmentadas, o que culmina numa dificuldade de visão do todo, encobrendo a complexidade dos problemas.

Quando o contrato é fechado, a empresa elabora um planejamento de projeto, entretanto, a curto prazo, sem possuir caráter formal e nem uma análise aprofundada de como serão os marcos de cada etapa do Processo de Projeto e as relações de cada atividade, o que impede o estabelecimento de uma visão global do processo.

Além disso, a ausência de uma análise voltada para as particularidades de cada projeto acarreta grande dificuldade na compreensão de como será a dinâmica de produção de cada tipo de projeto.

Esse fato fica evidente ao observar que existe um mesmo padrão de Estrutura Organizacional e de distribuição das responsabilidades adotadas para todos os tipos de projeto, sejam eles direcionados para edifícios ou residências. Essa postura acarreta falhas na elaboração dos projetos, principalmente aqueles que são voltados para uma dinâmica mais rápida, como no caso da loja.

Nesse caso específico, a falha na compreensão da dinâmica do Processo de Projeto causa uma Estrutura Organizacional ineficiente e uma distribuição das etapas falha;

todas as etapas do projeto são elaboradas ao mesmo tempo e cada uma delas possui um profissional responsável, resultando em erros de comunicação e de informação, impactando negativamente no resultado final do projeto.

Outra falha apresentada no Processo de Projeto é a ausência de um controle efetivo das horas gastas em cada projeto e das despesas geradas para a produção do produto, trazendo como resultado a ausência de dados comparativos para saber se as horas estipuladas por esse projeto foram suficientes ou insuficientes, se o escritório teve prejuízo ou lucro com o projeto, se as pessoas estão conseguindo cumprir as atividades estabelecidas ou se existem lacunas em algumas atividades relacionadas a um ponto específico do projeto.

Além do mais, os contratos acabam sendo estimados por um número de horas totais de projeto vago e impreciso, uma vez que a empresa não possui um parâmetro assertivo para a obtenção de um dado mais consistente. Se a empresa tivesse alguma ferramenta que permitisse a verificação da homens/hora de cada projeto, isso não aconteceria.

Vale frisar que não existe preocupação em realizar uma avaliação pós-ocupação, muito menos em criar um banco de dados com as informações obtidas em algumas obras a respeito do resultado final do projeto. Não existe uma análise minuciosa dos tipos de matérias utilizadas, das técnicas construtivas adotadas e do resultado final dos aspectos do projeto arquitetônico, ficando claro que a empresa não entendeu a importância dessas informações para retroalimentar futuros projetos, melhorando a sua qualidade.

O escritório deve perceber que a gestão eficaz do Processo de Projeto cria confiabilidade nos projetos, que traz como resultado o cumprimento dos prazos, dos custos, a elaboração dos projetos com qualidade técnica, a realocação coerente e antecipada das atividades (antecessoras e sucessoras), a redução de retrabalhos e dos erros durante a obra.

Uma boa Gestão do Processo de Projeto evita erros primários como os percebidos nesta empresa, tais como a falta de um planejamento do processo do projeto, a informação equivocada e conflituosa devido à confusa estruturação organizacional do escritório, a falta de um controle efetivo de homem/hora por projeto, entre outros.

Tabela 4: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes ao Processo de Projeto da empresa A

<b>Análises e Reflexões</b>	
<b>Processo de Projeto</b>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas para o projeto da construtora existe um cronograma do projeto, definido pelo próprio cliente.</li> <li>• Os projetos para as construtoras trazem os marcos de passagem bem definidos e as entregas são formalizadas para cada etapa.</li> <li>• Contratação de um consultor para a implementação do BIM.</li> <li>• Existe uma ata para cada reunião, e tudo é registrado e repassado para todos os envolvidos.</li> <li>• As trocas de informações apresentam um rigor de documentação, e tudo é registrado e arquivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de Projeto bem simples e ineficiente.</li> <li>• As informações referentes a projetos comerciais (lojas) ficam confusas e conflituosas, pois existem vários arquitetos desenvolvendo o projeto em etapas distintas do processo.</li> <li>• As etapas dos projetos comerciais (lojas) ocorrem ao mesmo tempo, gerando conflitos de informações e responsabilidades.</li> <li>• Ausência de um controle homem/hora gasto por cada projeto.</li> <li>• No projeto comercial (lojas), a obra se inicia sem que o projeto esteja concluído.</li> <li>• Consequência da ausência do Processo de Projeto, não existe uma otimização das funções e do tempo do projeto.</li> <li>• Ausência de um controle global de cada processo do projeto.</li> <li>• Ausência no controle da lista sequencial das atividades.</li> <li>• Informalidade na avaliação pós-ocupação e da qualidade do projeto; não há nenhum registro feito, as informações ficam retidas com os sócios.</li> </ul>

### 3.4.1.3 Planejamento Estratégico

Vale ressaltar aqui alguns aspectos negativos referentes ao Planejamento Estratégico adotado pela empresa (Tabela 5). Verificou-se que não há preocupação dos sócios em repassar as informações estratégicas (as metas e os objetivos da

empresa) e muito menos inserir a sua equipe no Planejamento Estratégico da empresa, deixando-a completamente excluída da real situação e das decisões referentes ao futuro da empresa. Os sócios entendem, equivocadamente, que o Planejamento Estratégico é algo exclusivo dos sócios, e não cogitam, sob nenhuma hipótese, transmitir as informações das metas e objetivos aos funcionários.

Essa postura pode ser considerada um aspecto muito negativo para o Planejamento Estratégico da empresa ao longo do tempo, pois, primeiramente, os funcionários devem ser vistos como os principais agentes responsáveis pela produção dos projetos.

Se a equipe não estiver a par do Planejamento Estratégico da empresa, é muito difícil que ela se envolva com a mesma, pois não se sentirá valorizada, motivada e nem interessada em melhorar a sua produtividade.

Além disso, se os funcionários não souberem os objetivos e as metas a serem atingidas, fica impossível aderirem de modo eficaz as propostas de produção estabelecidas pelos sócios da empresa. Sendo assim, os funcionários devem ser vistos pelos sócios como os principais executores das estratégias, ou seja, eles são os responsáveis por deixar o Planejamento Estratégico da empresa possível.

Somado a isso, nota-se que a Estrutura Organizacional não está atrelada ao Planejamento Estratégico da empresa. Isso traz consequências negativas, pois a Estrutura Organizacional não condiz com a realidade de projetos vivida pela empresa, causando um descompasso do setor da produção dos projetos em relação aos novos produtos da empresa.

Uma mudança da escala dos projetos aconteceu por conta dos objetivos do Planejamento Estratégico, que visava atingir o mercado dos prédios residenciais, mas não houve remodelação da Estrutura Organizacional vigente na empresa com o novo dinamismo de projetos exigido pelos prédios residenciais. Sendo assim, a Estrutura Organizacional não consegue acompanhar de maneira satisfatória os objetivos estabelecidos pelo Planejamento Estratégico, causando um grande desgaste e desorganização da sua equipe para atingir as metas de produção.



Tabela 5: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes ao Planejamento Estratégico da empresa A

Análises e Reflexões	
Planejamento Estratégico	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação dos pontos fortes e fracos, visando minimizar seus pontos fracos e potencializar os fortes.</li> <li>• Dentre as inúmeras ferramentas de Planejamento estratégico, a empresa adota a análise SWOT como ferramenta para o desenvolvimento do seu Planejamento Estratégico.</li> <li>• Reavaliação anual, em conjunto com a consultora, sobre o alcance das metas previstas; em caso negativo, avaliação do que aconteceu.</li> <li>• Acompanhamento mensal ou bimestral do andamento do Planejamento Estratégico através do faturamento da empresa no período.</li> <li>• A Gestão Financeira é utilizada como termômetro para verificar a eficiência do Planejamento Estratégico.</li> <li>• O planejamento de <i>marketing</i> está atrelado ao Planejamento Estratégico.</li> <li>• As metas e os objetivos são bem claros, embora fique restrito aos sócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Estrutura Organizacional não está atrelada ao Planejamento Estratégico da empresa.</li> <li>• Ausência da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico, não adiantando a realização de investimentos em treinamento se os funcionários não se sentirem comprometidos e motivados a trabalhar.</li> <li>• Os funcionários não são comunicados das decisões, das metas e dos objetivos da empresa.</li> <li>• O Planejamento Estratégico atrelado ao Plano de Treinamento não funciona devido à intensa rotatividade dos funcionários.</li> <li>• Apenas os sócios participam do Planejamento Estratégico da empresa.</li> <li>• Falta uma interligação da Estrutura Organizacional com o Planejamento Estratégico.</li> </ul>

#### 3.4.1.4 Gestão Financeira

Com relação à Gestão Financeira, percebe-se uma falha no que se refere à inexistência do controle de homem/hora gasto em cada atividade vinculada com os

custos diretos do projeto. (Tabela 6) Com a ausência desse importante dado, a empresa não sabe se o valor cobrado pelo projeto foi coerente com os custos diretos para a execução do produto, nem se gastou nele mais tempo que o previsto, culminando em prejuízo para a empresa.

Dessa forma, os valores estimados pelo projeto são muito vagos, baseados numa média ponderada de horas gastas estimadas pelos próprios sócios, sem nenhuma base real do tempo gasto pela empresa para o desenvolvimento do projeto. Isso compromete a Gestão de Pessoas, pois a empresa não consegue pagar salários dignos aos seus funcionários e nem elaborar um Plano de Carreira pelo fato de não estabelecerem valores justos dos seus projetos aos clientes.

Tabela 6: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão Financeira da empresa A

<b>Análises e Reflexões</b>	
<b>Gestão Financeira</b>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um controle do capital de giro e da reserva financeira.</li> <li>• O controle dos custos está atrelado ao Planejamento Estratégico.</li> <li>• Controle dos custos: gastos fixos, funcionários, investimentos e impostos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta um controle efetivo de homens/hora por cada atividade de cada projeto.</li> <li>• Não existe um controle real dos gastos diretos que a empresa teve com cada projeto.</li> <li>• A empresa não sabe se teve lucro ou prejuízo com o projeto.</li> </ul>

#### 3.4.1.5 *Gestão Comercial e Marketing*

O aspecto falho a ser destacado na Gestão Comercial da empresa diz respeito à precificação dos seus serviços e produtos oferecidos, uma vez que ela não possui controle preciso das atividades envolvidas (Tabela 7). Além disso, falta um cronograma de atividades detalhado em relação à homem/hora de cada funcionário.

Esta falha apresentada no controle do Processo de Projeto reflete negativamente na Gestão Financeira e na Gestão Comercial, pois a falta de um cronograma que indique todas as atividades envolvidas e os homens/hora destinados às atividades de cada projeto traz duas consequências negativas.

Primeiramente, a empresa não sabe se o preço cobrado pelo projeto foi correto, se esse valor consegue pagar seus custos (diretos e indiretos) e obter uma margem de lucro ou se trouxe prejuízo por ter trabalhado mais horas do que o previsto.

Num segundo momento, a falta do controle de homens/hora traz um empobrecimento nas relações comerciais ao acordar o preço do projeto/serviço por meio de uma estimativa que não está compatível com a realidade de produção dos projetos da empresa.

Além disso, não existe um parâmetro anterior que possa servir como uma base real do tempo gasto por projeto para os futuros projetos, inviabilizando a precisão do tempo gasto por cada projeto no que se refere à relação homem/hora.

Assim, a precificação do projeto é elaborada com base em valores estimados pelo mercado ou pela concorrência, sem respaldo concreto que garanta se o preço estimado condiz com os reais custos diretos apresentados pela empresa e se as horas estimadas estão de fato coerentes com o ritmo de produção da equipe.

Tabela 7: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão Comercial e *Marketing* da empresa A

<b>Análises e Reflexões</b>	
<b>Gestão Comercial e <i>Marketing</i></b>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem uma assessora externa que cuida do <i>marketing</i>.</li> <li>• O <i>marketing</i> está atrelado ao Planejamento Estratégico.</li> <li>• O <i>marketing</i> está direcionando o seu foco para atrair determinado setor de mercado, de acordo com o tipo de cliente estabelecido pelo Planejamento Estratégico.</li> <li>• O <i>marketing</i> é o responsável pela criação da imagem da empresa.</li> <li>• Em relação aos serviços prestados, são elaborados contratos contento todas as informações pertinentes para o desenvolvimento do projeto (prazos, pagamento, escopo, equipe, visitas à obra).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta uma ligação da Gestão Comercial com a Gestão Financeira.</li> <li>• Falha na precificação dos serviços oferecidos.</li> <li>• Não sabe se o preço cobrado pelo projeto foi o ideal.</li> <li>• Falta uma planilha de custos que estabeleça a relação homem/hora em cada etapa do Processo de Projeto.</li> <li>• Os valores dos projetos são estabelecidos através da percepção dos sócios, e não há nenhum dado (planilha homem/hora) que possa servir como base.</li> </ul>

#### 3.4.1.6 *Gestão de Pessoas*

A Gestão de Pessoas é o ponto mais fraco da gestão empresarial, pois está direcionada apenas para a questão do treinamento e avaliação de desempenho da sua equipe. (Tabela 8)

Fica evidente que a empresa não proporciona o devido valor para o seu quadro técnico em razão dos seguintes fatores: não existe Plano de Carreira e Salários, os salários são baixos, os funcionários não são registrados e não possuem vínculo empregatício com a empresa, os membros da equipe não estão integrados com o

Planejamento Estratégico da empresa e nem com a sua Estrutura Organizacional, falta uma avaliação formal dos seus funcionários e não existe um alinhamento das contratações com o Planejamento Estratégico. Arelado a isso, existe, também, a falta de interesse e comprometimento da empresa em promover a manutenção do seu quadro de funcionários.

Além desses pontos, pode-se notar a ausência de uma parcela da Gestão Financeira destinada à melhoria dos salários, causando certa insatisfação para os funcionários, que acabam por procurar outro emprego.

Essa postura ocasiona consequências negativas, tais como a intensa rotatividade dos seus funcionários, que impede que a empresa tenha uma equipe amadurecida e sólida, perdendo sua competência técnica. Além disso, acaba disponibilizando ao mercado, principalmente, para as empresas concorrentes, toda a sua equipe treinada e experiente no setor.

Outra consequência negativa da intensa rotatividade diz respeito às contratações constantes de novas pessoas, pelo fato de terem que capacitá-las para suprir a ausência dos antigos funcionários, gerando mais despesas para a empresa.

Vale ressaltar que, se os principais responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos não estiverem diretamente envolvidos no Planejamento Estratégico da empresa, seu envolvimento fica comprometido, pois não sabem quais são os objetivos e metas a atingir, nem quais são os planos futuros estipulados pela empresa. Além disso, os funcionários acabam se sentindo desvalorizados, desmotivados e desinteressados em melhorar a produtividade da empresa.

Tabela 8: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão de Pessoas da empresa A

<b>Análises e Reflexões</b>	
<b>Gestão de Pessoas</b>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação em criar um ambiente saudável de trabalho.</li> <li>• Existe um Plano de Treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe Plano de Carreira e Salários.</li> <li>• Não existe nenhum registro ou vínculo empregatício do funcionário com a empresa.</li> <li>• Os funcionários não estão integrados com a gestão estratégica da empresa.</li> <li>• Falta de uma avaliação formal dos funcionários.</li> <li>• Ausência de interesse da empresa em manter os seus funcionários.</li> <li>• Não existe o alinhamento das contratações com o Planejamento Estratégico.</li> </ul>

### 3.4.2 Identificação dos Problemas de Gestão da Empresa B

Em relação à identificação dos problemas de gestão da Empresa B pode-se dizer que as informações coletadas nas entrevistas possibilitaram a identificação de todos os pontos falhos apresentados em cada uma das seis práticas de gestão do modelo proposto por Oliveira (2005).

A percepção desses pontos permitiu o desenvolvimento de uma análise crítica, com a abordagem dos aspectos falhos, a identificação de suas consequências e como eles podem impactar nas demais práticas gerenciais, culminando em sérios problemas para a empresa.

### 3.4.2.1 *Estrutura Organizacional*

A empresa não apresenta uma Estrutura Organizacional consolidada. Os motivos pelos quais isso ocorre são: falta de continuidade dos trabalhos e de clientes fixos que possibilitem à empresa condições financeiras suficientes para arcar com os custos do seu quadro técnico; forma de contratação dos funcionários atrelada ao projeto - ao término de cada projeto, a equipe é totalmente desfeita, acarretando drásticas mudanças na sua organização. (Tabela 9)

Sem estabelecer uma equipe fixa sobre a qual se pode desenvolver uma Estrutura Organizacional de fato, o que se vê são as alterações constantes no seu arranjo organizacional, tendo como base a quantidade de trabalho e sua complexidade e a quantidade necessária de funcionários para a execução desse projeto específico.

Fica evidente que a falta de uma Estrutura Organizacional consolidada está atrelada à ineficiência ou à total ausência de outros pontos primordiais da gestão empresarial, tais como: Gestão de *Marketing*, Gestão Financeira, Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas.

Sem esses outros pontos de gestão, a empresa se torna muito frágil do ponto de vista empresarial por não conseguir obter nem recursos financeiros e nem uma visão de crescimento em longo prazo, necessária para a existência de uma equipe consolidada e para uma Estrutura Organizacional sólida e coerente com a gestão do seu Processo de Projeto. Somado a isso, a empresa se encontra à mercê das expectativas externas, não conseguindo ser competitiva diante das exigências do mercado.

Tabela 9: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Estrutura Organizacional da empresa B

<b>Análises e Reflexões</b>	
<b>Estrutura Organizacional</b>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As responsabilidades são atribuídas de modo segmentado por função e por projeto.</li> <li>• À medida que os funcionários vão amadurecendo, vão ganhando mais responsabilidades.</li> <li>• Criação de um organograma geral, porém válido apenas para um projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe uma Estrutura Organizacional consolidada.</li> <li>• A estrutura sofre de efeito sanfona, variando conforme a necessidade dos projetos e o volume de trabalho.</li> <li>• Constante dissolução da equipe, que não consegue ser sólida e concisa.</li> <li>• A falta da Estrutura Organizacional consolidada está atrelada à ineficiência ou à total ausência de outros pontos primordiais da gestão empresarial, tais como: Gestão de <i>Marketing</i>, Gestão Financeira, Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas.</li> <li>• Os sócios são as figuras centrais da empresa e os únicos membros fixos.</li> <li>• Falta uma interligação da Estrutura Organizacional com o Planejamento Estratégico.</li> </ul>

#### 3.4.2.2 *Processo de Projeto*

Embora a empresa se preocupe em desenvolver um cronograma com os marcos de cada etapa contendo prazos bem definidos, percebe-se que o Processo de Projeto da empresa é muito simples por não estarem atreladas a este cronograma as demais ferramentas pertinentes para a obtenção de um bom desenvolvimento do Processo de Projeto.



Isso ocorre porque os sócios não têm uma compreensão clara e profunda de como utilizar todas as ferramentas que envolvem os processos de projeto, nem de como um Processo de Projeto. Nas entrevistas realizadas, pode-se observar que eles não conhecem: a lista sequencial das atividades, a análise das tarefas dependentes e independentes e a avaliação do caminho crítico. (Tabela 10)

Embora trabalhem com o gráfico de Gantt, sua utilização não é feita de maneira adequada, uma vez que não possuem os conhecimentos mínimos necessários para o desenvolvimento das atividades de forma otimizada e com a melhor distribuição das funções de cada funcionário. Além disso, o cronograma adotado pela empresa não consegue otimizar o tempo do projeto, nem visualizar qual será o caminho crítico desse projeto.

A ausência de uma Estrutura Organizacional consolidada na empresa é um sério agravante, pois a falta de um corpo técnico maduro prejudica a compreensão e o desenvolvimento dos processos de projeto porque, ao término de cada projeto, ocorre uma total dissolução dos seus funcionários, acarretando consequências negativas, tais como a não consolidação das etapas de gestão empresarial e a não formação de um corpo intelectual maduro o suficiente para auxiliar a empresa no desenvolvimento do Processo de Projeto e na qualidade do projeto.

Por fim, a falta de uma formalização da avaliação pós-ocupação e da qualidade do projeto acaba trazendo consequências negativas para o andamento dos próximos projetos, pois todas as informações e conhecimentos adquiridos e captados dos projetos anteriores ficam restritos aos sócios, não sendo repassados aos demais membros da equipe.

Isso acaba se tornando um grande equívoco, pois não existe retroalimentação dessas constatações para os futuros projetos, o que pode prejudicar sua qualidade. Além disso, os membros da equipe acabam desenvolvendo o projeto sem saber se a solução adotada foi, de fato, a melhor.

Tabela 10: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes ao Processo de Projeto da empresa B

<b>Análises e Reflexões</b>	
<b>Processo de Projeto</b>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de Projeto simples e pouco detalhado.</li> <li>• Existe uma divisão no Processo de Projeto, apresentando uma diferença no que se refere à escala do projeto.</li> <li>• A empresa adota providências específicas para cada situação no que se refere aos imprevistos e atrasos do projeto.</li> <li>• Existe um controle homem/hora em cada projeto.</li> <li>• Existe um marco de passagem para cada etapa do Processo de Projeto.</li> <li>• Existe uma ata para cada reunião, que é repassada para todos os envolvidos.</li> <li>• As trocas de informações apresentam um rigor na documentação, pois tudo é registrado e arquivado.</li> <li>• Os escopos são bem definidos na contratação.</li> <li>• Preocupação em atingir as expectativas do cliente, e o programa de necessidades é documentado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Gestão do Processo de Projeto é muito simples. Isso acontece porque a empresa não possui um corpo fixo de funcionários; há ausência de uma Estrutura Organizacional consolidada.</li> <li>• Imaturidade do Processo de Projeto pela falta de compreensão das ferramentas que envolvem a gestão de projetos.</li> <li>• Como consequência, não existe uma otimização das funções e do tempo do Processo de Projeto.</li> <li>• Existe um cronograma do projeto, mas não há um aproveitamento das reais potencialidades.</li> <li>• Ausência da otimização da lista sequencial das atividades.</li> <li>• Informalidade na avaliação pós-ocupação e da qualidade do projeto; não existe nenhum registro, as informações ficam restritas aos sócios.</li> <li>• Não há previsão para o uso do BIM.</li> </ul>

### 3.4.2.3 Planejamento Estratégico

Não existe um Planejamento Estratégico formalizado na empresa em questão (Tabela 11), que realiza algo bem simples e extremamente informal: apresenta metas e objetivos que são constantemente reavaliados e alterados em razão das mudanças do mercado que, por sua vez, acabam impactando diretamente na instituição.

Além disso, a empresa não utiliza nenhuma ferramenta de Planejamento Estratégico. Há, sim, uma postura crítica a respeito do seu Planejamento Estratégico, com a comparação das suas medidas adotadas com os escritórios parceiros.

Outro ponto relevante é a falta de um setor da gestão (financeiro e *marketing*) que possa servir de termômetro para verificar se a empresa conseguiu atingir as metas estabelecidas.

Verificou-se que a empresa não atrela o andamento da estratégia utilizada à Gestão de *Marketing*, uma vez que não adota nenhuma ação de *marketing*. Dessa forma, fica inviável a definição de qual seria o veículo de comunicação a ser utilizado para a divulgação de sua imagem direcionada para atingir determinado público-alvo, de acordo com o setor de mercado determinado pelo seu Planejamento Estratégico.

Outro ponto relevante a ser mencionado é que a ausência da Gestão Financeira atrelada ao Planejamento Estratégico acarreta consequências negativas para a empresa, que não consegue compreender se a estratégia adotada está funcionando ou não.

Vale ressaltar que os prazos estipulados para a revisão do Planejamento Estratégico adotado são feitos por projeto. Este método se mostra ineficaz, pois não consegue atingir uma análise consistente do faturamento real da empresa, nem ter uma visão abrangente do seu eventual crescimento.

Todas essas atitudes apontadas demonstram certa passividade do escritório diante da realidade do mercado, mostrando claramente que ele não está interessado em conquistar e ampliar sua atuação no cenário mercantil.

De fato os sócios desse escritório optaram por uma postura passiva diante do mercado, pois acreditam erroneamente que ao promover a expansão da empresa e desenvolver a gestão empresarial de forma mais consistente irão deixar de ter uma arquitetura autoral.

Tal pensamento é deveras equivocado, posto que a empresa não deixará de ter sua arquitetura inventiva e autoral ao promover a sua expansão e melhoria na gestão. Os sócios não percebem que a falha da gestão empresarial acarreta consequências negativas não só para a empresa, mas também na qualidade do produto final de seus projetos, que tanto presam.

Há de se ressaltar que a melhoria da gestão empresarial contribui fortemente para a melhoria da qualidade dos projetos e da qualificação dos funcionários, e, por conseguinte da qualidade do produto final, valorizando a arquitetura autoral.

Além disso, para uma empresa que deseja, a longo prazo, alcançar estabilidade em um mercado tão competitivo como é o do setor da construção, esta é uma postura muito complicada e traz graves consequências não observadas pelos sócios, tais como: a falta do Planejamento Estratégico atrelado ao *Marketing* resulta em poucos clientes e, conseqüentemente, em poucos projetos, inibindo a perspectiva de crescimento e de melhora no capital financeiro.

Essa falha na gestão da empresa ocasiona um grave efeito dominó, que não consegue obter os recursos financeiros para manter seus funcionários; conseqüentemente, não consegue desenvolver uma Estrutura Organizacional adequada e nem realizar a Gestão de Pessoas de fato. A contratação dos funcionários é feita por projeto; quando este é finalizado, toda equipe é desfeita. Dessa forma, a empresa não consegue desenvolver um corpo técnico de funcionários que possa contribuir para o amadurecimento da qualidade dos projetos e para a consolidação do seu setor técnico e intelectual.

Somado a isso, a postura de não analisar o mercado e as suas tendências tem influência negativa nos serviços oferecidos, pois a empresa não consegue analisar claramente seus produtos, se eles apresentam alguma vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes. Ao longo do tempo, pode perder clientes ou ficar estagnada.

Conseqüentemente, a empresa constantemente sofre drásticas oscilações, mostrando certa instabilidade diante do futuro, pois não sabe quais medidas adotar tanto na contratação de novos funcionários, quanto com relação ao seu setor financeiro, ficando à mercê das mudanças do mercado.

Tabela 11: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes ao Planejamento Estratégico da empresa B

Análises e Reflexões	
Planejamento Estratégico	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As metas e os objetivos (embora não formalizados), estão constantemente sofrendo reavaliações em virtude das mudanças do mercado.</li> <li>• A avaliação dos pontos fortes e fracos é feita por meio de comparações com os escritórios parceiros.</li> <li>• O balanço do Planejamento Estratégico é feito por projetos, mesmo sendo visto como algo ineficaz pelos sócios, que se mostram preocupados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Planejamento Estratégico não é formalizado e é extremamente precário.</li> <li>• Não utiliza nenhuma ferramenta de Planejamento Estratégico.</li> <li>• Sua avaliação do Planejamento Estratégico é muito restrita, limitada a comparações com os escritórios parceiros;</li> <li>• O Planejamento Estratégico fica centralizado nos sócios.</li> <li>• Ausência de definição de metas a longo, médio e curto prazos.</li> <li>• A postura da empresa diante do mercado é muito passiva, não tendo pretensões de conquistar o seu espaço no mercado.</li> <li>• A empresa não possui nenhum ponto de gestão que possa servir de termômetro para saber se o que foi planejado conseguiu atingir as metas estabelecidas.</li> <li>• Os prazos estipulados para a revisão da estratégia adotada são feitos por projeto, que é considerado um ineficaz, não conseguindo sanar os problemas apresentados.</li> <li>• Não há perspectiva de crescimento.</li> <li>• A empresa sofre constantes oscilações, mostrando certa instabilidade.</li> <li>• A ausência de uma análise do mercado e de suas tendências acarreta consequências negativas com relação aos seus serviços oferecidos.</li> <li>• Não consegue analisar as oportunidades e ameaças dos seus produtos com relação a postura do mercado.</li> <li>• Não há Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico da empresa.</li> <li>• O Planejamento Estratégico não está atrelado à Gestão Financeira.</li> <li>• Mesmo avaliando as metas e os objetivos de acordo com o mercado, isso acaba sendo algo restrito apenas às tendências momentâneas, não conseguindo agregar aspectos importantes para que a empresa cresça.</li> </ul>

#### 3.4.2.4 Gestão Financeira

Com relação à Gestão Financeira, os sócios constataram uma grande dificuldade de possuir um capital de giro ativo que, muitas vezes, acaba ficando resguardado em razão das constantes mudanças na situação financeira da empresa. Quando se trabalha com um baixo capital de giro, a empresa corre sérios riscos operacionais, podendo ficar sem recursos para pagar os custos (diretos e indiretos) imediatos e sem perspectiva de investimento financeiro de seu capital a longo prazo.

Outro ponto negativo é a ausência de uma reserva financeira destinada ao investimento na capacitação dos funcionários, à melhoria dos seus equipamentos, à manutenção da equipe e à melhoria do próprio escritório. Se não há investimento nas inovações tecnológicas e nem num plano de treinamento para os funcionários, a empresa fica sem a qualificação necessária para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo e exigente, correndo um sério risco de, no futuro, perder projetos ou, até mesmo, ficar fora do mercado.

Além disso, pode-se constatar que a empresa possui um frágil planejamento financeiro, que se desenvolve apenas quando há alguma reserva de capital. Com a inexistência desta reserva, não há planejamento financeiro consequentemente não há previsão de futuras contratações e nem a perspectiva de investimentos em medidas que possibilitem o crescimento da empresa.

A Gestão Financeira da empresa não está atrelada ao Planejamento Estratégico, acarretando a ausência de perspectivas de crescimento, que fica mais acentuada com a inexistência de ações de *marketing* que possam favorecer uma constante demanda de projetos e clientes. Esses novos clientes acabam trazendo mais projetos e, consequentemente, a empresa consegue ter mais recursos financeiros.

Por conta disso, a empresa apresenta certa instabilidade com relação ao seu futuro no mercado, e esse fato se reflete diretamente na sua Gestão de Pessoas e na sua Estrutura Organizacional, pois não consegue reunir condições financeiras para manter seus funcionários ao término de um projeto, nem arcar com seus custos

diretos pelo fato de não saber se terá trabalhos suficientes para suportar tais despesas. (Tabela 12)

Tabela 12: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão Financeira da empresa B

Análises e Reflexões	
Gestão Financeira	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui o controle homens/hora em cada projeto atrelado à Gestão Financeira.</li> <li>• Quando o custo supera as horas estimadas, a empresa adota medidas corretivas para sanar o problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em possuir um capital de giro ativo, que acaba ficando resguardado em razão da situação financeira.</li> <li>• Não há perspectiva de investimento financeiro.</li> <li>• Ausência de uma reserva financeira destinada ao investimento em seus funcionários, à capacitação da equipe, à aquisição de novos equipamentos e melhorias do escritório; ausência de investimento nas inovações tecnológicas.</li> <li>• A empresa possui um frágil planejamento financeiro, que é desenvolvido quando a empresa possui alguma reserva de capital. Com a inexistência desta reserva, não há planejamento financeiro, não há previsão de futuras contratações e nem a perspectiva de crescimento da empresa.</li> <li>• Ausência do desenvolvimento da Gestão Financeira atrelada ao Planejamento Estratégico.</li> <li>• Instabilidade com relação ao futuro próximo, refletindo diretamente na Gestão de Pessoas e na Estrutura Organizacional.</li> <li>• O controle financeiro está concentrado nas mãos dos sócios.</li> </ul>



#### 3.4.2.5 Gestão Comercial e Marketing

Não há Gestão de *Marketing* na empresa (Tabela 13). Essa ausência pode acarretar consequências negativas, pois uma única vertente de captação de novos clientes voltada para o *marketing* “boca-a-boca”, ou seja, os antigos clientes recomendam seus serviços para outras pessoas, é algo muito frágil, o que a deixa à mercê de um mercado muito restrito direcionado apenas às pessoas que conhecem seus clientes.

Desse modo, a empresa apresenta uma carteira de clientes muito frágil e limitada. Além disso, seus sócios observaram que as pessoas físicas, normalmente, não possuem personalidade investidora nem estão constantemente solicitando seus projetos.

Pode-se constatar também que a empresa não possui um grande cliente (construtora ou incorporadora) que sempre solicite novos projetos à empresa. Seus demais clientes pertencem ao setor público, que não pode requisitar a empresa para futuros projetos a menos que ela ganhe as licitações.

Desse modo, a empresa possui uma demanda muito baixa de projetos e acaba sofrendo uma grande oscilação no seu setor financeiro, pois não consegue dispor de capital suficiente para manter sua equipe de funcionários, desenvolver uma Estrutura Organizacional, ampliar o escritório e nem investir em tecnologia.

Outro ponto primordial é a criação de uma Gestão de *Marketing* atrelada ao Planejamento Estratégico, possibilitando o melhor direcionamento de seu campo de atuação, com o objetivo de atrair mais clientes. Para tanto, a empresa deve compreender melhor as tendências do mercado, criando novos produtos que atendam às expectativas atuais.

Além disso, a empresa deve mudar sua postura, deixando a passividade para se tornar mais proativa com relação ao mercado e com relação à captação de clientes (não dependendo de uma única fonte). Assim, ela terá mais capacidade para lidar com as adversidades visando o aprimoramento das suas habilidades de gerenciamento e de conhecimento do mercado, tendo como foco principal o aumento gradativo de clientes e a expansão da área de atuação da empresa.

Tabela 13: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão Comercial e *Marketing* da empresa B

<b>Análises e Reflexões</b>	
<b>Gestão Comercial e <i>Marketing</i></b>	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui o controle homens/hora em cada projeto atrelado à Gestão Financeira.</li> <li>• Quando o custo supera as horas estimadas, a empresa adota medidas corretivas para sanar o problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa não possui Gestão de <i>Marketing</i> e não tem intenção de investir neste segmento.</li> <li>• A postura da empresa é passiva, esperando que as revistas e os jornais a procurem para a publicação de seus projetos.</li> <li>• A falta de investimento da empresa em Gestão de <i>Marketing</i> traz consequências negativas para a empresa.</li> <li>• O <i>marketing</i> adotado é muito frágil e restrito, pois são os antigos clientes que acabam divulgando os serviços do escritório.</li> </ul>

#### 3.4.2.6 *Gestão de Pessoas*

A Gestão de Pessoas não existe (Tabela 14). A postura adotada pela empresa com relação à manutenção e à contratação dos seus funcionários é ineficiente, pois não consegue contratar funcionários de maneira efetiva, admitindo-os por projeto, sem nenhum vínculo empregatício. Ao término de cada projeto, a equipe é desfeita.

Como consequência, percebe-se a ausência de uma Estrutura Organizacional consolidada e de uma Gestão do Processo de Projeto. Dessa forma, o escritório se

configura como um ateliê, sofrendo constantes instabilidades pelo fato de não possuir preparo para lidar com a questão do cenário atual, cada vez mais competitivo e exigente.

Além disso, a falta de consolidação dos seus profissionais acarreta situações muito delicadas, tais como: não consegue imprimir continuidade ao desenvolvimento intelectual do escritório; ausência de uma Estrutura Organizacional; demonstra certa dificuldade para reter seus melhores profissionais, que ficam disponíveis no mercado de trabalho.

Somado a isso, pelo modo contratual estabelecido pela empresa, os sócios não oferecem perspectivas de crescimento profissional e nem relações contratuais adequadas para a equipe. A postura apresentada é a do constante desmanche de todo o seu capital intelectual, demonstrando certo despreparo na forma de estruturar a empresa, principalmente com relação à Gestão de Pessoas.

Sendo assim, o escritório tem que contratar novas pessoas e capacitá-las toda vez que iniciar um novo projeto. Assim, a empresa não consegue ter uma equipe madura e consistente para auxiliar no seu crescimento e no amadurecimento da parte técnica e produtiva, preferindo constantemente buscar uma equipe *freelancer*. Os sócios não perceberam que, novamente, terão gastos financeiros e de tempo para capacitar e treinar a nova equipe.

Outro ponto relevante observado em razão da ausência de Planejamento Estratégico atrelado à Gestão de Pessoas e à Gestão Financeira diz respeito aos problemas que a empresa sofre por não possuir condições financeiras e nem perspectivas de trabalho para manter seus funcionários após o término do projeto.

Além disso, observa-se que a empresa possui o planejamento muito limitado ao presente momento e não consegue projetar a médio e a longo prazos. Isso acaba gerando carência de projetos e instabilidade em relação ao futuro; conseqüentemente, não consegue ter capital suficiente para manter a equipe. Fica evidente que os sócios não percebem a importância de possuir um Planejamento Estratégico e uma Gestão de *Marketing*, pois ambos, trabalhando juntos, propiciam possibilidades de crescimento da empresa.

Os sócios não compreendem que seus funcionários são peças fundamentais para um bom desenvolvimento dos projetos, pois é através da sua capacidade intelectual e dos seus conhecimentos que a produção dos projetos torna-se satisfatória. Outro fator primordial é que, por meio dos funcionários, é possível alcançar as metas, objetivos, implementar estratégias, desenvolver uma Estrutura Organizacional, amadurecer a Gestão do Processo de Projeto e melhorar a qualidade do produto final.

É por meio dos membros da equipe que é possível obter o crescimento e a evolução da empresa, e a equipe há ser vista pelos sócios como parte integrante do escritório, não como uma despesa que ao termino de cada projeto pode ser desmanchada. Agindo assim, a empresa será sempre uma fornecedora de profissionais qualificados e capacitados para seus concorrentes.

Na empresa existe um descomprometimento dos sócios em promover a manutenção do seu quadro de funcionários, seja do ponto de vista financeiro, técnico ou social.

Somado a isso, a empresa não se preocupa em criar Plano de Carreira, oferecer melhores salários aos seus funcionários, registrá-los e integrá-los no Planejamento Estratégico da empresa. A postura predominante é a ausência do interesse da empresa em manter seu quadro de funcionários e não há um alinhamento das contratações com o Planejamento Estratégico.

Tabela 14: Resumo das análises dos pontos negativos e positivos referentes à Gestão de Pessoas do escritório Empresa B

<b>Análises e Reflexões</b>	
<b>Gestão de Pessoas</b>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação em criar um ambiente saudável.</li> <li>• O treinamento dos funcionários é feito pelo próprio sócio.</li> <li>• Há <i>feedbacks</i> individuais não formalizados, visando avaliar os pontos positivos e os pontos a serem melhorados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe Plano de Carreira e de Salários.</li> <li>• Não existe nenhum registro ou vínculo empregatício do funcionário com a empresa.</li> <li>• Os funcionários não estão integrados com a Gestão Estratégica da empresa.</li> <li>• Falta de uma avaliação formal dos funcionários.</li> <li>• Ausência de interesse e falta de condições financeiras da empresa para manter seus funcionários.</li> <li>• Salários baixos dos seus funcionários.</li> <li>• As contratações são feitas por projeto; ao término do projeto, a equipe é desfeita.</li> <li>• Ausência de um Plano de Treinamento formal.</li> </ul>

### 3.5 Análise Comparativa

A análise comparativa dos estudos de caso tem como objetivo possibilitar a visualização das lacunas de gestão identificadas nas duas empresas estudadas, analisando quais são os erros mais relevantes apresentados pelas práticas de gestão adotadas pelas empresas avaliadas e compará-los (Tabela 15), com o intuito

de verificar onde tais falhas estão presentes e quais são os erros mais específicos de cada empresa.

A Tabela 15 apresenta duas colunas, uma destinada a empresa “A” e outra à empresa B.

Posteriormente, será desenvolvida uma análise comparativa das empresas estudadas através das informações mais relevantes das falhas nas práticas de gestão contidas na Tabela 15, adotando o modelo proposto por Oliveira (2005) como base, favorecendo a compreensão mais aprofundada do real motivo pelo qual as falhas de gestão ocorrem, e quais foram os pontos displicentes que culminaram em tais erros. A sugestão de pontos a serem melhorados também contam com o respaldo do modelo proposto por Oliveira (2005).

Tabela 15: Análise comparativa das lacunas apresentadas pelas práticas de gestão adotadas pela empresa A e pela empresa B

Lacunas		Empresas	
		A	B
<b>Estrutura Organizacional</b>	Não existe uma Estrutura Organizacional consolidada	X	X
	A estrutura sofre de efeito sanfona, variando com relação aos projetos; ocorre a constante dissolução da equipe		X
	A ausência da Estrutura Organizacional consolidada ocorreu devido à ineficiência de outros pontos da gestão empresarial		X
	Os sócios são as figuras centrais da empresa e os únicos membros fixos		X
	Falta uma ligação da Estrutura Organizacional com a Gestão de Pessoas	X	X

<b>Estrutura Organizacional</b>	Extrema especialização dos funcionários, causando desmotivação	X	
	Constantes deslocamentos dos funcionários para suprir a demanda da produção	X	
	Descompasso entre a quantidade dos projetos em relação às pessoas designadas para realizá-lo	X	
	Falta compreensão do dinamismo e das particularidades do processo presentes nos diferentes tipos de projetos desenvolvidos pela empresa	X	
	Falta uma ligação da Estrutura Organizacional com o Planejamento Estratégico	X	X
	A Estrutura Organizacional não condiz com a realidade dos projetos vividos pela empresa	X	
<b>Processo de Projeto</b>	O Processo de Projeto é muito simples	X	X
	Imaturidade no Processo de Projeto pela falta de compreensão das ferramentas que envolvem a Gestão de Projetos	X	X
	Ausência de um controle global de cada processo do projeto	X	X
	Ausência de uma otimização das funções e tempo do Processo de Projeto	X	X
	Informalidade na avaliação pós-ocupação e na qualidade do projeto; as informações ficam restritas aos sócios	X	X
	Ausência da avaliação do caminho crítico	X	X

<b>Processo de Projeto</b>	Ausência no controle da lista sequencial das atividades	X	X
	As etapas do projeto comercial (lojas) ocorrem ao mesmo tempo, gerando conflitos de informações e responsabilidades	X	
	Ausência de um controle homens/hora por projeto	X	
	As informações referentes aos projetos comerciais ficam confusas e conflituosas	X	
	No projeto comercial (lojas), a obra se inicia sem que o projeto esteja concluído	X	
<b>Planejamento estratégico</b>	O Planejamento Estratégico não é formalizado		X
	Não utiliza nenhuma ferramenta de Planejamento Estratégico como, por exemplo, a análise SWOT.		X
	Sua avaliação do Planejamento Estratégico é muito restrita e limitada		X
	O Planejamento Estratégico fica centralizado nos sócios	X	X
	Ausência de definição de metas a longo e médio prazos; não intencionam a ampliação da empresa		X
	A postura da empresa diante do mercado é muito passiva		X
	Ausência de termômetro indicando se o Planejamento Estratégico está funcionando		X
	Os tempos de revisão da estratégia adotada são feitas por projeto, sendo ineficaz		X



<b>Planejamento Estratégico</b>	Ausência da inserção da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico da empresa	X	X
	O Planejamento Estratégico não está atrelado à Gestão Financeira		X
	A empresa sofre constantes oscilações, demonstrando certa instabilidade		X
	A Estrutura Organizacional não está atrelada ao Planejamento Estratégico da empresa	X	X
	Falta de perspectiva de crescimento		X
<b>Gestão Financeira</b>	Dificuldade de possuir um capital de giro ativo		X
	Ausência de uma reserva financeira destinada ao investimento e às melhorias na empresa		X
	A empresa possui um frágil planejamento financeiro		X
	Ausência do desenvolvimento da Gestão Financeira atrelada como Planejamento Estratégico e <i>Marketing</i>		X
	O controle financeiro está concentrado nas mãos dos sócios		X
	Instabilidade com relação ao futuro próximo no mercado, não conseguindo manter seus funcionários		X
	Falta um controle efetivo de homens/hora por atividade de cada projeto	X	
	Ausência da Gestão Financeira atrelado à Gestão Comercial	X	

<b>Gestão Financeira</b>	A empresa não sabe se teve lucro ou prejuízo com o projeto	X	
	Não existe um controle real dos gastos diretos que a empresa teve com cada projeto	X	
<b>Gestão Comercial e Marketing</b>	A empresa não possui Gestão de <i>Marketing</i> , nem possui interesse		X
	O <i>marketing</i> adotado é muito frágil e restrito, são os antigos clientes quem divulgam os serviços do escritório		X
	A postura de empresa é passiva em relação ao mercado		X
	Falta de investimento da empresa em Gestão de <i>Marketing</i>		X
	Falta uma ligação da Gestão Comercial com a Gestão Financeira	X	
	Falha na precificação dos serviços oferecidos, não sabe se o preço cobrado pelo projeto foi o ideal	X	
	Falta uma planilha de custos que estabeleça a relação homem/hora gasta em projeto	X	
	Os valores dos projetos são estipulados por meio da percepção dos sócios	X	
<b>Gestão de Pessoas</b>	Não existe Plano de Carreira e Salários	X	X
	Não existe nenhum registro ou vínculo empregatício do funcionário com a empresa	X	X
	Os funcionários não estão integrados com a Gestão Estratégica da empresa	X	X

<b>Gestão de Pessoas</b>	Falta de uma avaliação formal dos seus funcionários	X	X
	Gestão de Pessoas adotada pela empresa é ineficiente	X	X
	Ausência de interesse da empresa em manter os seus funcionários	X	X
	Ausência da uma parcela da Gestão Financeira destinada à melhoria dos salários dos funcionários	X	X
	Ausência da interação da Gestão de Pessoas com o Planejamento Estratégico e com a Gestão Financeira	X	X
	As contratações são feitas por projeto; ao término do projeto, a equipe é desfeita		X
	Não existe alinhamento das contratações com o Planejamento Estratégico nem com a Estrutura Organizacional	X	X
	Falta de compreensão dos sócios que a Gestão de Pessoas é um dos fatores essenciais para a Gestão Empresarial	X	X
	Intensa rotatividade dos funcionários	X	X

A seguir, serão discutidas as comparações de cada um dos tópicos de gestão analisados neste trabalho entre as duas empresas.

### 3.5.1 Estrutura Organizacional

Conforme ilustrado na Tabela 15, pode-se notar que ambas as empresas não apresentam uma Estrutura Organizacional consolidada, em razão de falhas nas práticas dos outros pontos de gestão presentes no modelo proposto por Oliveira (2005). Cada escritório teve sua particularidade para que isso acontecesse.

No caso da empresa B, os aspectos negativos apresentados pela sua Estrutura Organizacional são: os sócios são as figuras centrais da empresa e os únicos membros fixos; inexistência de uma Estrutura Organizacional consolidada; ausência de funcionários fixos na empresa; falta uma ligação da Estrutura Organizacional com o Planejamento Estratégico; a ausência de uma ligação da Estrutura Organizacional com a Gestão de Pessoas.

Outro aspecto que contribuiu para a deficiência da Estrutura Organizacional está relacionado com a forma de contratação dos funcionários, que está atrelada ao projeto, acarretando consequências negativas para a empresa, pois ao término de cada projeto, a equipe é totalmente desfeita, trazendo drásticas mudanças na sua organização. Essa constante mudança na empresa pode ser chamada de efeito sanfona.

Dessa forma, a empresa não consegue amadurecer e nem desenvolver sua Estrutura Organizacional; os únicos membros fixos são os sócios.

Essa situação está vinculada à ineficiência dos outros pontos de Gestão Empresarial, tais como: Gestão de *Marketing*, Gestão Financeira, Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas (esses pontos serão analisados ao longo deste trabalho).

A ausência desses pontos de gestão acaba deixando a empresa muito frágil do ponto de vista empresarial por não conseguir obter recursos financeiros suficientes para manter uma equipe consolidada, o que inviabiliza uma Estrutura Organizacional sólida e coerente com o seu Processo de Projeto e com o seu Planejamento Estratégico.

Além disso, a empresa se encontra à mercê dos concorrentes, pois não consegue ser competitiva diante das exigências do mercado, nem ter uma visão de crescimento a longo prazo.

Para sanar esse problema, a empresa terá que adotar uma postura diferente no que se refere a alguns pontos da sua prática de gestão, tais como: Planejamento Estratégico, Gestão de *Marketing*, Gestão Financeira e Gestão de Pessoas (itens que serão abordados com mais profundidade nos próximos subcapítulos).

Para tanto, a empresa B deverá investir no Planejamento Estratégico. Entretanto, antes de elaborá-lo, deverá utilizar alguma ferramenta pertinente ao Planejamento Estratégico visando analisar as condições do ambiente interno e externo, como por exemplo, a análise SWOT.

A partir dos resultados obtidos, a empresa poderá adotar as medidas necessárias diante das ameaças externas e sanar os pontos fracos, de modo a criar mecanismos para readequar as suas expectativas estratégicas. Além disso, segundo Oliveira (2005), através das ferramentas pertinentes ao Planejamento Estratégico, permite a verificação do grau aceitação de seus produtos no mercado, se apresenta alguma desvantagem ou vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Segundo Castor (2009), por meio dessas informações é possível que a empresa assegure melhor suas decisões estratégicas em relação à escolha do segmento de mercado a ser alcançado. Todas as informações da análise SWOT permitem aos sócios a melhor definição dos objetivos, das metas (curto, médio e longo prazos) e das estratégias a serem adotadas pela empresa, permitindo a elaboração, de forma mais precisa, de como será todo seu Planejamento Estratégico.

Outro ponto fundamental para o Planejamento Estratégico da empresa é atrelá-la à Gestão de *Marketing* (item que será abordado nos próximos subcapítulos); porém, vale ressaltar que a empresa deverá investir também neste tipo gestão.

A importância de possuir uma Gestão de *Marketing*, segundo Castor (2009) e Las Casas (1999), é que ela objetiva cuidar da imagem da empresa de forma a atingir com maior eficiência determinados públicos-alvo estipulados pelo Planejamento

Estratégico, além de contribuir para o aumento da visibilidade da organização perante o mercado, a fim de atrair mais clientes.

A Gestão de *Marketing* trará resultados positivos para a empresa B que, através do aumento da visibilidade direcionado para público-alvo específico, conseguirá uma demanda suficiente de clientes e, conseqüentemente, de projetos, para manter um bom ritmo de produção, assegurando a estabilidade não só financeira, mas também de consolidação diante do mercado competitivo, atingindo os objetivos do seu Planejamento Estratégico. Também conseguirá obter recursos financeiros suficientes (convém realçar que também será necessária uma boa Gestão Financeira) para manter sua equipe, não precisando desfazê-la.

Dessa forma, a Gestão de *Marketing* atrelada ao Planejamento Estratégico permitirá à empresa B a consolidação da sua Gestão Financeira, tornando possível o investimento nos seus funcionários e no seu crescimento.

A empresa conseguirá, seguramente, melhorar os aspectos de contratação da sua Gestão de Pessoas, pois terá condições financeiras suficientes para manter seu quadro de funcionários e oferecer melhores condições de salários e Plano de Carreira, obtendo, assim, uma sólida Estrutura Organizacional.

Esses quatro pontos de gestão bem concisos permitem o melhor desenvolvimento da Estrutura Organizacional, que deve estar atrelada às expectativas do Planejamento Estratégico e do Processo de Projeto.

Vale ressaltar que, quando a empresa em questão melhorar seu Planejamento Estratégico, deverá levar em consideração que, ao passo que a Estrutura Organizacional se aperfeiçoa, deverá aumentar sua interação com o Planejamento Estratégico, visando alcançar os objetivos, as metas e a política da empresa, conforme mencionado por Oliveira (2005).

Para isso, segundo Oliveira (2005), deve existir um perfeito alinhamento da Estrutura Organizacional com o Planejamento Estratégico. Desse modo, as atividades alocadas pela Estrutura Organizacional estarão exclusivamente direcionadas para alcançar os objetivos e os resultados estabelecidos da empresa.

A Estrutura Organizacional possibilitará uma base estável para que a empresa B saia da atual conjuntura do efeito sanfona. Esta base permitirá a execução das suas atividades de acordo com o projeto a ser desenvolvido, tendo como objetivo atingir as metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico, permanecendo em condições de enfrentar o mercado tão competitivo.

Na empresa A, o motivo pelo qual ocorreu a ausência da Estrutura Organizacional consolidada foi a falta compreensão do dinamismo e das particularidades do processo presentes nos diversos projetos. Por conta disso, a Estrutura Organizacional não condiz com a realidade dos projetos vividos pela empresa, culminando em diversos aspectos negativos, pois, devido à falta de compreensão do dinamismo e das particularidades presentes no Processo de Projeto, houve o constante deslocamento dos seus funcionários para suprir a demanda da produção, além do descompasso entre a quantidade dos projetos em relação às pessoas designadas para fazê-lo. Outro aspecto ruim desse tipo de organização é a extrema especialização dos funcionários, causando desmotivação e desinteresse.

Também constatou-se que a Estrutura Organizacional da empresa não está atrelada ao Planejamento Estratégico, pois sua estruturação não está compatível com a realidade dos projetos vivenciados.

Conseqüentemente, a Estrutura Organizacional não consegue suprir a demanda dos projetos, causando um descompasso na organização das pessoas e na demanda dos projetos, que acarreta o constante deslocamento dos seus funcionários para suprir a demanda da produção. Dessa forma, a produção não consegue atingir as metas e os objetivos da empresa.

Sendo assim, a Estrutura Organizacional da empresa A deve estar alinhada ao seu Planejamento Estratégico, possibilitando que as atividades sejam alocadas pela Estrutura Organizacional de forma compatível com a realidade dos projetos.

A empresa deve compreender as particularidades que envolvem cada Processo de Projeto, de modo estruturar sua equipe de forma mais adequada, criando base estável que possibilite a execução das atividades de acordo com as necessidades do projeto.

Ao desenvolver uma Estrutura Organizacional coerente com as necessidades do Planejamento Estratégico, a empresa conseguirá, segundo Oliveira (2006), melhor coordenar as atividades, reduzir a duplicação dos esforços, eliminar as funções irrelevantes, minimizar os erros e aproximar as tomadas de decisões dos problemas, visando alcançar os objetivos e os resultados estabelecidos pela sua estratégia.

De acordo com Seifert; Costa (2007), a empresa deve sempre buscar o aperfeiçoamento da Estrutura Organizacional, de modo que este contribua cada vez mais para a qualidade do projeto e para o sucesso da empresa, e que atenda ao seu Planejamento Estratégico.

No que se refere à Estrutura Organizacional atrelada à Gestão de Pessoas, pode-se verificar que esta não acontece em ambas as empresas, sendo pouco valorizada pelos sócios. Segundo Oliveira (2006), a qualidade e a eficiência da Estrutura Organizacional devem estar interligadas com o modo com que a empresa valoriza, organiza e interage com seus funcionários. Deve-se levar em consideração que são os recursos humanos os responsáveis pelo grau de conhecimento, experiência, capacitação e qualificação da empresa para o projeto.

Para tanto, as empresas devem fazer a junção da Estrutura Organizacional com o nível da qualificação dos seus funcionários, de forma que possam atingir os objetivos estipulados pelo Plano Estratégico. De acordo com os autores Salim *et al.* (2004), a Estrutura Organizacional deverá ser elaborada de forma planejada e com uma melhor atribuição das funções e das responsabilidades das pessoas na empresa.

É imprescindível para o desenvolvimento da Estrutura Organizacional a avaliação das melhores opções para a alocação de seus funcionários, levando em consideração as qualidades e o perfil das pessoas envolvidas para as atividades designadas.

Segundo Oliveira (2006), outro ponto fundamental no desenvolvimento da Estrutura Organizacional é que ela deve ser feita com a cooperação dos seus principais colaboradores, de modo a criar uma estrutura mais coerente com a realidade da produção das atividades.



Dessa forma, os funcionários, ao se sentirem parte importante da empresa, irão trabalhar mais motivados e empenhados, aumentando seu nível de comprometimento para alcançar os objetivos e os resultados almejados.

Com relação ao tipo de Estrutura Organizacional mais adequado para as empresas analisadas, de acordo com Oliveira (2005), esta seria a estrutura simples, com poucos níveis hierárquicos, poucas concentrações das decisões, baixa complexidade e alta flexibilidade. Esse tipo de Estrutura Organizacional deixa as empresas mais aptas para enfrentarem o mercado competitivo.

Além disso, vale frisar que as empresas devem estar cientes de que cada projeto apresenta um ciclo de vida próprio, em que a Estrutura Organizacional deverá possibilitar melhor flexibilidade, atendendo de maneira pertinente e eficiente cada etapa do projeto.

Uma sugestão de modelo de Estrutura Organizacional para essas duas empresas seria a adoção de uma Matriz de Responsabilidades como forma de estruturar, de maneira organizada, as funções dos seus funcionários. A matriz, segundo Souza (2009), consiste em inserir no eixo vertical todas as atividades relevantes da empresa, e no eixo horizontal as áreas ou pessoas responsáveis por tais atividades. Através dessas informações, será permitido à empresa refletir sobre a forma de organização estrutural mais adequada à sua realidade.

Além disso, para Oliveira (2006), a vantagem possuir uma Estrutura Organizacional coerente com a gestão da empresa contribui para a melhor coordenação das atividades, minimizando as duplicações dos esforços e dos erros, aproximando-os das tomadas de decisões, e favorecendo a compreensão dos elementos pertinentes da Estrutura Organizacional, com o objetivo de contribuir significativamente para o melhor controle das atividades e das equipes, garantindo a qualidade do produto final e o sucesso da empresa.

### 3.5.2 Processo de Projeto

Ambas as empresas apresentam Processo de Projeto bem simples e precário. Na empresa B, isso aconteceu devido a falhas nas práticas dos outros pontos de gestão, tais como Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas presentes no modelo proposto por Oliveira (2005). No caso da empresa A, os motivos referem-se aos erros na prática da Gestão Financeira, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas.

Nas empresas A e B, as razões pelas quais ocorrem a simplicidade do Processo de Projeto são: imaturidade no Processo de Projeto pela falta de compreensão das ferramentas que envolvem a Gestão de Projetos; inexistência de um controle global de cada processo do projeto; ausência de otimização das funções e tempo do Processo de Projeto; informalidade na avaliação pós-ocupação e na qualidade do projeto, pois as informações ficam restritas aos sócios; e ausência da avaliação do caminho crítico e do controle da lista sequencial das atividades.

Assim, constata-se que seria uma consequência direta da ineficiência dos outros pontos de Gestão Empresarial, tais como: Estrutura Organizacional (no caso da empresa B, pelo fato já visto de não conseguirem manter seus funcionários, refazendo constantemente sua estrutura), Gestão de Pessoas, Gestão Financeira e Planejamento Estratégico (esses pontos serão analisados ao longo deste trabalho).

Os aspectos falhos no Processo de Projeto acarretaram consequências negativas para a empresa B, tais como: ausência de distribuição das atividades de forma mais otimizada entre seus funcionários; e não há otimização do tempo do projeto, nem a visualização de qual será o caminho crítico do projeto.

Além disso, a ausência de uma Estrutura Organizacional consolidada é um sério agravante, pois a falta de um corpo técnico maduro prejudica a compreensão e o desenvolvimento dos processos de projeto porque, ao término de cada projeto, ocorre uma total dissolução da equipe, que precisa ser recomposta para o próximo trabalho.

Para a empresa A, as consequências negativas são: as etapas dos projetos comerciais (lojas) ocorrem ao mesmo tempo, gerando conflitos de informações e responsabilidades; ausência de um controle homens/hora por projeto; as informações referentes aos projetos comerciais ficam confusas e conflituosas; e, no projeto comercial (lojas), a obra se inicia sem que o projeto esteja concluído.

Além disso, a ausência do cronograma das atividades acarreta uma grande dificuldade para a equipe e para os próprios coordenadores no sentido de não possuírem uma visão do todo; por essa razão, não há ideia dos possíveis problemas existentes, inviabilizando a compreensão da complexidade do projeto e de que forma todo o processo do projeto poderá se aperfeiçoar, tendo como consequência a falta de clareza na definição das etapas do projeto e de como as atividades serão executadas (antecessoras e sucessoras).

Somado a isso, a falta de um controle homem/hora de cada funcionário nos projetos deixa a empresa A à mercê dos seus concorrentes e do valor de mercado para os seus produtos. Além disso, a empresa não consegue saber ao certo se os preços cobrados pelos seus projetos estão de acordo com o tempo gasto para desenvolvê-los.

Para ambas as empresas estudadas, uma forma de melhorar o Processo de Projeto seria, primeiramente, a mudança da postura dos seus sócios, passando a compreender melhor o que é o Processo de Projeto e como utilizar tais ferramentas. Para tanto, os sócios precisam aperfeiçoar o cronograma, fazendo com que ele deixe de ser somente voltado ao acompanhamento dos prazos de entrega para ser algo amplo, que contemple mais os recursos do Processo de Projeto, tais como a lista sequencial das atividades, abrangendo as atividades sucessoras, predecessores e as complementares, análise do caminho crítico e gráfico de Gantt.

Convém destacar que, além desses pontos, cabe à empresa A desenvolver o controle do cronograma do projeto de modo a melhor pontuar os aspectos críticos e redistribuí-lo de forma coerente para todos os membros da equipe, visando atender as atividades estabelecidas em cada etapa do processo.

Além do mais, essa ação possibilitará à empresa a melhor estruturação de sua equipe para atender a demanda do projeto, avaliando se o seu quadro de

funcionários tem qualidade técnica e perfil adequados ao desenvolvimento do projeto antes mesmo de iniciá-lo, e se haverá necessidade de novas contratações.

A partir disso, ambas as empresas devem elaborar o fluxo geral das atividades contendo a alocação das tarefas e seus respectivos responsáveis, sendo primordial possuir uma Estrutura Organizacional consolidada. Posteriormente, deverão desenvolver, de forma detalhada, cada etapa do projeto, tendo como objetivo designar funcionários específicos para o desenvolvimento de cada atividade, além de aperfeiçoar a dinâmica do Processo de Projeto, reduzir o tempo gasto para o desenvolvimento de cada tarefa, otimizar e distribuir melhor as atividades ao longo do projeto, evitando sobrecarregar seus funcionários.

É de vital importância para o Processo de Projeto que os coordenadores de ambas as empresas saibam fazer o equilíbrio entre o fator humano e as atividades, pois, segundo Menezes (2007), o projeto só terá chances de ser bem-sucedido se houver um equilíbrio e uma sintonia entre o fator humano e a carga do trabalho. Além disso, os coordenadores devem se preocupar em criar estruturas organizacionais que visem o estímulo, a criatividade e a união do grupo.

Para tanto, os coordenadores devem ter em mente que, no Processo de Projeto, a equipe passa a ter, de acordo com Emmitt (2007), um papel importante para o sucesso do projeto. A formação da equipe deve ser feita antes do início do projeto, levando em consideração as necessidades e os limites da equipe.

Para ambas as empresas, a alocação dos funcionários deverá estar diretamente relacionada à capacidade e à potencialidade de cada um. Dessa forma, segundo Oliveira (2005), evita-se atribuir mais atividades ou funções a um funcionário, o que pode comprometer a qualidade do projeto. Para o autor, outro ponto a ser percebido é não atribuir atividades além das capacidades dos profissionais, pois isso compromete os custos do projeto e o desempenho da empresa.

Posteriormente, os coordenadores de projetos das suas empresas deverão utilizar o caminho crítico e o Gráfico de Grantt na elaboração do Processo de Projeto, pois isso possibilitará a melhor compreensão e visualização do fluxo do projeto, além de proporcionar um controle mais ágil e preciso do desenvolvimento de cada atividade,

favorecendo a realização das intervenções e adaptações necessárias para evitar problemas futuros.

Outra ferramenta do Processo de Projeto que poderá ser utilizada pelos coordenadores é a EAP alinhada à a Matriz de Responsabilidades com o objetivo de melhor distribuir as funções de cada atividade ao longo do projeto entre as equipes envolvidas. O uso dessa ferramenta de planejamento de projeto contribui de forma significativa para a obtenção da qualidade do projeto, sendo fundamental para o coordenador possuir bom conhecimento das atividades a serem realizadas, visando melhor estruturá-las ao longo das fases do projeto.

Conforme mencionado por Menezes (2007), a etapa seguinte da EAP é documentá-la por meio de uma lista de atividades que deverá descrever o nível almejado de detalhes para cada atividade, permitindo um maior controle das informações e do tempo gasto para a sua elaboração.

Além disso, ainda segundo o autor, as atividades podem ser desenvolvidas em paralelo ou sequencialmente, dependendo da relação de precedência e dependência de cada atividade. Quanto mais detalhada for a EAP, melhor será sua visibilidade por parte dos coordenadores e dos seus projetistas, permitindo o equilíbrio entre os recursos humanos e as atividades do projeto.

Por sua vez, essas análises conferem aos coordenadores uma maior confiança ao longo do desenvolvimento de cada etapa do Processo de Projeto, além de auxiliá-los na criação de um processo que garanta o cumprimento dos prazos e dos custos para os seus clientes. Dessa forma, as duas empresas passarão a ser mais competitivas em relação aos preços de outros escritórios, pois conseguirão desenvolver uma boa proposta comercial.

Com relação à empresa A, um ponto a ser destacado por desenvolver projetos das mais diversas escalas ao mesmo tempo é que seria de bom tom, pelo fato de cada projeto apresentar suas peculiaridades, que os sócios compreendessem como funciona a dinâmica de cada Processo de Projeto, buscando desenvolver um processo específico para cada tipo de projeto, evitando a criação de um processo padrão que acabe por ser, muitas vezes, ineficiente para determinados tipos de projeto, conforme relatado pelos próprios sócios.

Além disso, para melhorar a compreensão dos diferentes tipos de processos para cada projeto, os sócios da empresa A devem entender que as fases de um projeto não são estagnadas, mas sim sequenciais (MENEZES, 2007). Assim, torna-se fundamental adotar uma visão geral do ciclo de vida do projeto no momento do desenvolvimento do seu planejamento, possibilitando a compreensão das sequencias das atividades e a avaliação das necessidades específicas que envolvem cada tipo de projeto no momento da sua elaboração.

Sendo assim, a compreensão do ciclo de vida de um determinado projeto possibilita o aprimoramento das ideias, das concepções a serem implementados e das informações pertinentes em cada etapa do projeto.

Os sócios da empresa A deverão estar atentos ao grau de complexidade das atividades relacionadas a cada projeto, de modo a estipular, de forma mais correta, o tempo estimado para cada atividade.

Outro ponto importante no que se refere à falha apresentada no Processo de Projeto pela empresa A é a necessidade de controle das horas gastas por cada funcionário em cada projeto. Como já mencionado, a empresa sabe dessa importância, mas não existe um controle efetivo das horas gastas por projeto e nem das despesas geradas para a produção desse produto.

O controle exato dos investimentos e do tempo gasto com a mão de obra para o desenvolvimento dos projetos permite à empresa o conhecimento do custo, do lucro e do tempo real gasto para o desenvolvimento do projeto. Por meio disso, será possível estimar o tempo gasto na elaboração das atividades, podendo servir de parâmetro para futuros projetos (MENEZES, 2007). Dessa forma, a empresa adentra de forma mais preparada no mercado com relação aos preços, garantindo uma melhor proposta comercial.

Outro ponto a ser melhorado pelas duas empresas diz respeito à forma como elas devem mudar sua postura diante da avaliação pós-obra, realizando um acompanhamento criterioso no momento da obra e uma avaliação da pós-ocupação. As informações adquiridas devem sempre ser registradas e transmitidas para todos os funcionários da empresa. Dessa forma, eles poderão constatar os acertos,

apontar os erros e verificar as deficiências apresentadas em cada projeto, evitando que muitas falhas voltem a acontecer em projetos futuros.

Segundo Melhado (2005), todas as informações coletadas ao longo do Processo de Projeto são fundamentais para garantir a qualidade do produto final, visando o contínuo aprimoramento dos serviços da empresa. Através dessas experiências, de acordo com Souza *et al.* (2005), a empresa adquire amadurecimento e análise crítica para o desenvolvimento dos próximos projetos.

Dessa forma, todas as informações adquiridas ao longo dos projetos anteriores são importantes para retroalimentar futuros projetos, gerando o aprimoramento das técnicas e do processo de projeto.

Por fim, vale destacar que o amadurecimento do Processo de Projeto evita erros primários, tais como: falta de planejamento do Processo do Projeto, informação equivocada e conflituosa devido à estruturação organizacional incorreta do escritório, falta de um controle efetivo de homem/hora por projeto, entre outros.

Os escritórios devem perceber que a eficácia do Processo de Projeto cria confiabilidade nos projetos, resultando no cumprimento dos prazos, dos custos, na elaboração dos projetos com qualidade técnica, na recolocação coerente e antecipada das atividades (antecessoras e sucessoras), na redução de retrabalhos e dos erros durante a obra. Dessa forma, segundo Melhado (2005), através desses resultados a empresa conseguirá se tornar mais competitiva perante o mercado.

### 3.5.3 Planejamento Estratégico

Pode-se notar, conforme se observa na Tabela 15, que ambas as empresas apresentam, de algum modo, falhas no Planejamento Estratégico. Isso acarreta um efeito dominó que acaba impactando outros pontos de gestão, de acordo com o modelo proposto por Oliveira (2005).

No caso da empresa B, os aspectos negativos apresentados pelo seu Planejamento Estratégico são: extrema informalidade e informações restritas aos sócios; ausência

de ferramenta de planejamento estratégico; a avaliação do Planejamento Estratégico é muito limitada; ausência de definição de metas a longo e a médio prazos; o tempo adotado para a realização da revisão da estratégica é ineficaz; o Planejamento Estratégico não está atrelado à Gestão Financeira e nem à Gestão de Pessoas; a postura da empresa diante do mercado é passiva; além disso, os sócios não têm interesse em ampliar a empresa.

Esses aspectos do mau uso do Planejamento Estratégico e da postura da empresa diante da realidade do mercado culminaram numa reação em cadeia de consequências negativas para o escritório, tais como: a empresa sofre constantes oscilações gerenciais, demonstrando certa instabilidade diante do futuro; falta de perspectiva de crescimento e incapacidade de manter uma Estrutura Organizacional, que é constantemente dissolvida; o precário Planejamento Estratégico deixa a empresa muito suscetível às constantes mudanças do mercado.

Outro ponto a ser destacado é que a empresa não consegue perceber se a estratégia adotada está surtindo efeito, nem verificar se seus produtos oferecidos apresentam vantagens ou desvantagens perante os concorrentes.

Para alcançar resultados positivos, a empresa B deve, primeiramente, mudar sua postura e tornar-se mais proativa diante do mercado, implantando formalmente o Planejamento Estratégico. Entretanto, segundo Maximiano (2000), a empresa deverá adotar inicialmente alguma ferramenta pertinente ao Planejamento Estratégico através da qual permite verificar as condições do ambiente interno e externo.

No caso de a empresa adotar a análise SWOT, a primeira etapa a ser desenvolvida, de acordo com Oliveira (2005), seria a avaliação do meio externo, verificando as ameaças e as oportunidades que a empresa sofre do mercado, a fim de saber qual a sua posição diante dos concorrentes.

Por meio do estudo do ambiente externo, a empresa B conseguirá avaliar o grau de aceitação de seus produtos no mercado e verificar o que deve ser modificado ou melhorado. Em relação às ameaças, a análise SWOT apontará os diversos fatores que podem influenciar o cenário de atuação da empresa.



Esses fatores são as mudanças econômicas, tecnológicas e governamentais que influenciam diretamente no seu crescimento. A empresa deve estar atenta a tais fatores, que podem ser determinantes para sua competitividade no mercado.

Ainda segundo Oliveira (2005), a segunda etapa da análise SWOT possibilita a obtenção não só de uma avaliação interna da empresa através dos pontos fortes e fracos, mas também a elaboração de medidas necessárias para eliminar os pontos fracos e readequá-los às expectativas da empresa, de modo a evitar que as falhas sirvam como trunfo para que a concorrência possa explorá-los.

Através dessas análises, a empresa B poderá melhor assegurar suas decisões relacionadas ao Planejamento Estratégico, além de identificar qual o segmento de mercado ideal a ser alcançado, de acordo com os seus objetivos estratégicos. Todas essas informações permitirão aos sócios a correta definição dos objetivos, das metas (curto, médio e a longo prazo) e das estratégias a serem adotadas pela empresa.

Considerando que a empresa está inserida num mercado altamente instável e competitivo, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico torna-se imprescindível e, consoante Castor (2009), esta deverá entender não apenas sobre as características e modo de articulação do mercado, mas deverá também compreender as necessidades dos seus clientes, obtendo uma bagagem de conhecimento importante para melhor articular sua estratégia competitiva, deixando de sofrer com as constantes oscilações do mercado e garantindo maior estabilidade e segurança em relação ao seu futuro.

Além disso, seus sócios deverão entender que o Planejamento Estratégico deve estar alinhado aos recursos (financeiros, tecnológicos e humanos), à Estrutura Organizacional, aos objetivos, às metas e à missão da empresa.

Dessa forma, de acordo com Oliveira (2005), a empresa B poderá criar um plano de ação visando seu horizonte estratégico, definindo claramente os prazos e os responsáveis pela execução das ações.

Tais medidas contribuirão para que a empresa deixe a atual realidade de instabilidade diante do futuro, uma vez que conseguirá projetar um plano de

crescimento capaz de assegurar sua estabilidade financeira. O plano de ação contribuirá também para que a empresa tenha segurança com relação ao seu futuro, traçando planos para seu crescimento.

Entretanto, é fundamental a empresa avalie anualmente o desempenho do seu Planejamento Estratégico, verificando se os objetivos foram atingidos, se a missão está de acordo com as expectativas da empresa e se os resultados estipulados estão sendo atingidos no tempo previsto.

Para melhor avaliação do Planejamento Estratégico, a empresa B deverá utilizar a Gestão Financeira como termômetro, ou seja, como parâmetro. Se os objetivos e metas não estiverem sendo alcançados, todo planejamento deverá ser revisto, a fim de encontrar outros meios para solucionar os problemas de modo mais preciso e eficaz.

Outro ponto fundamental diz respeito ao atrelamento do Planejamento Estratégico à Gestão de *Marketing*, pois, segundo Castor (2009) e Las Casas, a Gestão de *Marketing* contribui para a elaboração da imagem da empresa, visando atingir com maior eficiência o público-alvo determinado pelo Planejamento Estratégico, além de contribuir para aumentar a visibilidade da empresa diante do mercado, atraindo mais clientes.

Sendo assim, a Gestão de *Marketing* atrelada ao Planejamento Estratégico trará consequências positivas para a empresa B, aumentando sua visibilidade e atraindo os clientes certos, garantindo uma demanda de projetos suficiente para manter um bom ritmo de produção e assegurar não só sua estabilidade financeira, mas também trazer melhores perspectivas de consolidação diante de um mercado tão competitivo.

Por fim, o Planejamento Estratégico ajudará na estruturação e na organização para os períodos de recessão (baixa produtividade) e de expansão (aumento da produtividade) do mercado.

Em relação aos pontos falhos do Planejamento Estratégico apresentados pela empresa A, pode-se verificar que não há Gestão de Pessoas e que a Estrutura Organizacional não está atrelada ao seu Planejamento Estratégico.

Tais pontos falhos trouxeram consequências negativas para empresa, pois o objetivo de seu Planejamento Estratégico era obter novos projetos de escalas maiores e essa nova demanda criou um descompasso em relação à Estrutura Organizacional existente, que estava configurada para um tipo de escala de projeto diferente, gerando problemas para o desenvolvimento dos projetos e para as equipes, com a sobrecarga de atividades.

Para que isso não aconteça, é fundamental que o Planejamento Estratégico esteja atrelado à Estrutura Organizacional (item já analisado anteriormente), e esta deve estar atrelada à Gestão de Pessoas (quantidade de funcionários e sua capacidade técnica em relação às atividades de produção).

Sendo assim, a Estrutura Organizacional deve estar alinhada ao Planejamento Estratégico da empresa, possibilitando que as atividades sejam executadas de forma compatível com a realidade dos projetos. Dessa forma, as equipes conseguirão realizar suas atividades suprindo a demanda de produção do projeto, sem que seja necessária a realocação de pessoas de outras equipes para auxiliá-las, além de minimizar os retrabalhos e diminuir os desgastes de toda a equipe com sobrecarga de atividades.

Os pontos falhos em comum entre as duas empresas referem-se à Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico: a falta de alinhamento entre esses pontos de gestão acarreta consequências negativas, tais como a falta de interesse e de motivação dos seus funcionários em relação à empresa e a falta de perspectiva de futuro em relação ao local de trabalho.

Sendo assim, os funcionários não se envolvem e não se interessam em mostrar o máximo da sua capacidade técnica, e, muitas vezes, acabam saindo da empresa, como acontece no caso da empresa A.

Em outras palavras, de acordo com Castor (2009), pode-se dizer que nenhum Planejamento Estratégico será eficiente se os funcionários não aderirem de modo eficaz às propostas estabelecidas e se não se sentirem confiantes para executá-las com qualidade e eficiência. Assim, como os funcionários da empresa A poderiam aderir a algo que não conhecem?

Para tanto, a mentalidade dos sócios das empresas B e A terá que mudar, deixando de ver os funcionários como simples peças ou apenas como um gasto para a empresa: eles devem ser vistos como pessoas capazes de colaborar significativamente para a evolução e crescimento da corporação.

Além disso, os sócios deverão compreender que os funcionários são o elemento-chave para o sucesso da organização, pois são os principais executores das estratégias, tornando possível o alcance dos objetivos e das metas, auxiliando no seu crescimento.

Segundo Castor (2009), os funcionários devem ser vistos como parceiros, pois é através do seu comprometimento que a empresa conseguirá obter o sucesso esperado no seu Planejamento Estratégico.

Dessa forma, é essencial para as empresas que os funcionários participem da elaboração das estratégias. Assim, as empresas devem estabelecer o alinhamento da Gestão de Pessoas com o Planejamento Estratégico, de modo a assegurar que os objetivos estratégicos sejam alcançados através de uma relação harmônica entre as suas metas e os objetivos (profissionais, pessoais e financeiros) dos funcionários, tendo em vista alcançar o sucesso almejado.

As empresas também devem alinhar as contratações à sua estratégia, de modo que os novos funcionários “incorporem” a sua filosofia e a sua cultura organizacional, eliminando o caráter imediatista das contratações, que passam a ser cuidadosamente estudadas a fim de evitar admissões desnecessárias ou contrárias à estratégia da empresa.

A fim de manter seus funcionários, a empresa deverá investir na Gestão de Pessoas (item a ser abordado nos próximos subcapítulos) através da implantação de melhores salários, elaboração de Plano de Carreira e valorização do desenvolvimento intelectual e profissional das pessoas. Ao se sentirem parte importante da empresa, os funcionários trabalharão mais motivados e empenhados, aumentando seu nível de comprometimento para alcançar os objetivos, as metas e os resultados propostos.

Fica bem claro que o Planejamento Estratégico está intimamente vinculado à Gestão Financeira, ao *marketing* da empresa, à Estrutura Organizacional e à Gestão de Pessoas, e que esta ligação é fundamental para a evolução da empresa.

#### 3.5.4 Gestão Financeira

De acordo com a Tabela 15, percebe-se que ambas as empresas apresentam, de algum modo, falhas na Gestão Financeira. Isso acarreta um efeito dominó que acaba impactando outros pontos de gestão, de acordo com o modelo proposto por Oliveira (2005).

No caso da empresa B, os aspectos negativos observados são: a empresa possui um frágil planejamento financeiro, que está muito centralizado nas mãos dos sócios; o capital de giro oscila entre ativo e inativo; ausência de uma reserva financeira destinada ao investimento e melhorias na empresa; a Gestão Financeira não está atrelada ao Planejamento Estratégico e nem ao *marketing* da empresa.

Tais aspectos falhos ocasionaram as seguintes consequências negativas: dificuldade de possuir um capital de giro ativo; instabilidade com relação ao futuro por não dispor de capital financeiro suficiente para manter seus funcionários logo após o término dos projetos, culminando numa grande instabilidade da Estrutura Organizacional, além de uma frágil Gestão de Pessoas.

Outro ponto relevante em relação às consequências das falhas de gestão é a falta de recursos financeiros para o investimento nas inovações tecnológicas: a empresa acaba deixando de possuir as qualificações necessárias para enfrentar os seus concorrentes e conquistar novos mercados.

Além disso, sem reserva financeira, a empresa não consegue desenvolver um adequado planejamento financeiro, não consegue planejar futuras contratações ou manter seus funcionários, e nem estabelecer uma perspectiva de crescimento.

Para eliminar os pontos falhos relatados, a empresa B deve entender que cabe à Gestão Financeira contribuir de maneira considerável para a gestão empresarial,

pois, segundo Bornia (2010), são as informações sobre a real situação da saúde financeira da empresa que possibilitarão aos sócios a adoção de medidas que visem não apenas lucros e custos, mas principalmente as estratégias mais adequadas e aptas ao mercado.

Dessa forma, a Gestão Financeira se torna parte integrante e essencial para a gestão empresarial, pois irá auxiliar a empresa no cumprimento de suas metas e de seus objetivos.

Os recursos financeiros da empresa B devem ser acompanhados, registrados e controlados, a fim de garantir melhor controle não só da situação financeira, mas também serem vistos como uma fonte segura de informações para que os sócios possam analisar se estão conseguindo atingir as metas e os objetivos traçados.

Entretanto, é de vital importância que os sócios da empresa adotem a seguinte postura em relação ao controle financeiro: deverão utilizar o fluxo de caixa, os planos de contas, a planilha de orçamento, o balanço contábil, além de possuir um capital de giro ativo.

A primeira postura a ser adotada pela empresa B com o objetivo de melhorar sua Gestão Financeira é, segundo Oliveira (2005), melhorar seu capital de giro. Para tanto, os sócios deverão implementar novas medidas gerenciais, estratégicas e operacionais para que o capital de giro da empresa seja saudável e ativo. O capital de giro da empresa precisa estar ativo para que possa arcar com os custos a curto prazo, promover o equilíbrio entre as contas do ativo e do passivo, viabilizar investimentos e realizar suas atividades operacionais.

Para obter um capital de giro ativo, a empresa deverá elaborar seu controle financeiro. De acordo com Oliveira (2005), as medidas a serem adotadas para a obtenção deste controle são:

- Controle de caixa: é fundamental para a empresa, pois permite o conhecimento da origem e do destino de todo o capital movimentado.
- Controle de bancos: fazer o registro da entrada e da saída do dinheiro da conta bancária da empresa.

- Controle de contas a pagar e a receber: permite a compreensão dos valores a receber, clientes inadimplentes, contas a pagar, etc.

Outro ponto relevante a ser observado pela empresa B com o objetivo de melhorar seu capital de giro é o Fluxo de Caixa que, segundo Souza (2009), subsidia o Planejamento Estratégico, possibilitando a análise da situação financeira da instituição ao longo do tempo.

Dessa forma, de acordo com Bacic (2008), o fluxo de caixa possibilita à empresa a avaliação de cada projeto ou serviço desenvolvido como centro de custo, de forma a identificar os gastos e os lucros obtidos em cada produto.

Segundo Souza (2009), as informações obtidas através do fluxo de caixa permitem à empresa analisar se há necessidade de recursos extras para o pagamento dos compromissos (contas de água, luz, telefone, internet, salários dos funcionários, despesas, etc.) e adotar as medidas cabíveis a fim de manter seu equilíbrio financeiro e gerenciar as contas a pagar e a receber, sempre considerando a disponibilidade da empresa.

Mais um aspecto a ser melhorado pela empresa é a criação de reserva técnica destinada ao treinamento de seus funcionários e à aquisição de novos equipamentos. Dessa forma, a empresa B conseguirá elaborar planos de treinamento que a deixarão constantemente atenta às novas exigências e tecnologias do mercado, com uma equipe mais qualificada e competitiva.

Porém, antes de realizar investimentos em novas tecnologias ou efetuar quaisquer outras operações, a empresa deverá verificar seu fluxo de caixa a fim de não colocar em risco sua saúde financeira.

Outro aspecto a ser abordado se refere ao fato de que a Gestão Financeira deve estar atrelada ao Planejamento Estratégico, pois esta servirá de termômetro para que os sócios possam avaliar se estão conseguindo atingir as metas e os objetivos traçados. Em caso negativo, é necessário rever os pontos falhos e reajustá-los. Segundo Bacic (2008), pode-se dizer que a Gestão Financeira fornece informações consistentes para os sócios sobre como está a real situação financeira e produtiva da empresa.

Consequentemente, através da adoção dessas medidas para a boa prática da Gestão Financeira, a empresa B conseguirá atingir sua estabilidade financeira diante do futuro, obter melhor compreensão dos seus pontos falhos de produção e verificar se o *marketing* adotado está conseguindo atrair uma quantidade considerável de clientes.

Os resultados apresentados pela Gestão Financeira também possibilitarão a revisão de seu Planejamento Estratégico e de *Marketing*, realocando seus funcionários de modo a atingir satisfatoriamente suas metas. Dessa forma, a empresa conseguirá imprimir uma postura mais ativa e estar melhor preparada para enfrentar as novas realidades do mercado.

Se bem implementada, Gestão Financeira possibilitará à empresa aporte financeiro suficiente para investir em recursos (humanos, investimentos, tecnológicos e crescimento da empresa), manter seu quadro de funcionários e oferecer melhores condições de salários e Plano de Carreira. Dessa forma, a empresa alcançará uma sólida Estrutura Organizacional e uma eficiente Gestão de Pessoas.

Com relação à empresa A, os aspectos negativos apresentados pela sua Gestão Financeira são: ausência de um controle efetivo de homens/hora por atividade de cada projeto; ausência de um controle real dos gastos diretos da empresa com cada projeto; e ausência da Gestão Financeira atrelada à Gestão Comercial.

Esses pontos falhos acarretaram consequências negativas para a empresa, pois esta não sabe se o valor cobrado pelo projeto foi coerente com os custos diretos para a execução do serviço, desconhecendo se obteve lucro ou prejuízo. Além disso, pelo fato de não possuir o controle homens/hora dos projetos anteriores, os valores estimados dos projetos futuros acabam sendo muito vagos. Por não cobrar o valor justo pelos seus projetos, a empresa acaba oferecendo baixos salários aos seus funcionários.

Para que a empresa A consiga obter melhor controle sobre seus custos diretos em relação ao desenvolvimento do projeto, sua Gestão Financeira, de acordo com Salim *et al.* (2004), deve estar coerente com a sua Estrutura Organizacional por meio de algum controle de horas gastas por projeto, devendo estar integrada de modo a facilitar a fluidez e a coerência das informações.



Segundo o modelo de gestão proposto por Oliveira (2005), o ideal é que a empresa tenha o controle efetivo de homens/hora no desenvolvimento dos projetos, possibilitando o domínio real dos seus custos diretos em cada projeto. O custo direto apresenta maior peso no que se refere ao custo total de um projeto, pois está diretamente relacionado à mão de obra especializada e ao tempo gasto para a elaboração das atividades que envolvem o desenvolvimento do projeto.

A Gestão Financeira atrelada ao Processo de Projeto deve ser feita de tal forma que seja possível saber o tempo real gasto para a elaboração de cada projeto, permitindo ao dono da empresa cobrar o preço justo pelos seus projetos e garantir uma reserva financeira destinada aos investimentos em novas tecnologias e treinamento dos funcionários.

Além disso, ao cobrar valores justos pelos seus projetos, a empresa terá recursos financeiros suficientes para remunerar seus funcionários de modo mais adequado, uma vez que eles não são obrigados a receber baixos salários por conta da ineficiência do controle dos custos diretos.

Para tanto, Souza (2009) recomenda a elaboração de um controle do histórico financeiro de cada projeto (custos operacionais por hora, contas a pagar e recebimentos), o que permite obter um melhor controle dos gastos da empresa na elaboração dos projetos, possibilitando uma precificação que servirá de parâmetro para negociação e orçamento dos próximos projetos.

### 3.5.5 Gestão Comercial e *Marketing*

Ambas as empresas apresentam, de algum modo, falhas na Gestão Comercial e *Marketing*. Isso acarreta um efeito dominó que acaba impactando outros pontos de gestão, de acordo com o modelo proposto por Oliveira (2005).

Com relação à empresa B, os aspectos negativos apresentados pela sua Gestão de *Marketing* são: a empresa não possui Gestão de *Marketing* e não possui interesse em investir no assunto - o "*marketing*" praticado fica por conta das indicações dos

seus antigos clientes, que acabam divulgando os seus serviços para outros; a postura de empresa é bastante passiva em relação ao mercado, não estando o *marketing* atrelado ao seu Planejamento Estratégico.

Tais pontos falhos acarretaram consequências negativas para a empresa: por causa do número muito restrito de projetos, há uma grande oscilação no seu setor financeiro, inviabilizando que sua equipe seja mantida e impossibilitando o desenvolvimento de uma sólida Estrutura Organizacional. Além disso, essa postura passiva de *marketing* culmina em uma carteira muito frágil e restrita de clientes, fazendo com que ela não consiga reunir condições financeiras para ampliar seu escritório, não consiga obter uma imagem consolidada perante o mercado, nem possuir uma sólida produção de projetos.

Num primeiro momento, a empresa deveria mudar sua postura, deixando de ser passiva para ser mais proativa em relação ao mercado e, principalmente, em relação à mudança do seu método para a captação de novos clientes, deixando de depender de uma única fonte.

A empresa B, segundo Oliveira (2005), deverá desenvolver métodos fundamentados no *marketing* voltados ao atendimento dos diferentes aspectos do mercado, identificando suas expectativas e necessidades, possibilitando a melhor adaptação de seus serviços e produtos a esses anseios. Dependendo da situação encontrada, deverão ser pensadas diversas soluções (venda pessoal, elaborações personalizadas de propostas comerciais, divulgação dos serviços, etc.) como forma de atrair mais clientes.

Além disso, a empresa deve levar em consideração, ao desenvolver o plano de *marketing*, que ele esteja sempre atrelado aos objetivos e aos outros setores de gestão (Financeiro, Pessoas, Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional). Assim, deve-se realizar a análise criteriosa dos objetivos estratégicos da empresa, de modo que o objetivo de *marketing* seja desenvolvido seguindo a mesma sintonia.

Para isso, segundo Campomar; Ikeda (2006), a empresa B deverá, antes de estabelecer os objetivos estratégicos e de *marketing*, analisar as condições dos ambientes interno e externo, avaliando as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os fracos.

Essas informações possibilitarão o desenvolvimento, de uma forma mais concisa, dos objetivos e das metas da Gestão de *Marketing* e do Planejamento Estratégico. Tais fatores contribuem fortemente para a elaboração de uma estratégia sólida e realista do *marketing*, que deve estar atrelado ao Planejamento Estratégico.

A análise do ambiente também permite à empresa em questão compreender as tendências do mercado, avaliar seus pontos fortes e fracos, aprimorar suas habilidades, conhecimento do mercado e analisar os concorrentes, favorecendo uma melhor estruturação estratégica, de modo que a Gestão de *Marketing* consiga elaborar ações para potencializar os pontos fortes, atrelando-os às oportunidades do mercado, a fim de conseguir alcançar determinado público-alvo e consolidar sua posição perante o mercado. Além disso, segundo Las Casas (1999), a empresa deve ter uma visão bem clara de qual será o seu serviço/produto a ser oferecido, tendo como base a análise do mercado.

A partir dessas informações, a empresa B poderá se orientar melhor sobre quais rumos devem ser trilhados, possibilitando o direcionamento de novos produtos de forma a atender as expectativas e atrair determinados tipos de cliente, de acordo com o objetivo do Planejamento Estratégico, criando, assim, seu planejamento de *marketing* e uma carteira sólida de clientes.

A Gestão Comercial e de *Marketing* deve ser considerada uma ferramenta primordial a ser atrelada ao Planejamento Estratégico, pois permite a difusão de seus serviços e projetos direcionados para determinado tipo de mercado, com o objetivo de atrair um perfil específico de clientes, permitindo a construção de uma imagem sólida da empresa e criando sua própria identidade.

Sendo assim, o planejamento de *marketing* propicia algumas vantagens para a empresa B, tais como, segundo Compomar; Ikeda (2006), se preparar para reagir às crises e criar seu próprio futuro, auxiliando-a na busca de um caminho estratégico mais seguro com menos problemas, evitando a insegurança mencionada em relação ao seu futuro.

Dessa forma, a gestão do *marketing* possibilita o melhor direcionamento do seu campo de atuação, de modo a atingir determinados tipos de mercado, de acordo com o perfil dos clientes traçado pelo seu Planejamento Estratégico.

Mas para que isso se concretize, a empresa B, segundo Campomar; Ikeda (2006), deve utilizar o *marketing* como meio para elaborar os métodos, tendo em vista agregar valores aos seus serviços, de modo que consiga alcançar as expectativas dos seus clientes.

Para isso é fundamental que a empresa compreenda as necessidades do mercado. Sua Gestão Comercial e *Marketing* devem estar alinhados com as metas e os objetivos de crescimento estabelecidos pela própria empresa. Dessa forma, ela deixará de ser uma empresa com número muito restrito de projetos e de clientes, passando a ter um aumento da carteira de clientes, além de uma posição de destaque no meio de atuação, aumentando consideravelmente a demanda de seus serviços.

Além disso, vale ressaltar que, segundo Bacon (1994), a empresa deve estar atenda ao perfil do cliente, pois isso terá um forte impacto na estratégia, nas decisões, na escolha da mídia e no tipo de propaganda da empresa.

A empresa B deverá mudar o seu conceito em relação ao uso da mídia, enxergando-a como uma importante aliada na captação de novos clientes e para a consolidação da imagem da empresa perante o mercado.

A escolha da mídia deve estar alinhada ao Planejamento Estratégico e ao *Marketing*, pois, para Bacon (1994), isso permitirá que a empresa selecione de modo mais seguro a mídia mais adequada às suas necessidades.

O *marketing* contribuirá fortemente para que a empresa B amplie sua fatia de atuação no mercado, aumentando não apenas sua carteira de clientes, mas também sua produção de projetos, favorecendo a consolidação do seu setor financeiro, o desenvolvimento de sua Estrutura Organizacional e a ampliação do seu campo de atuação.

Outro ponto importante a ser analisado para avaliar se a Gestão Comercial e *Marketing* da empresa B está obtendo o retorno esperado é através da Gestão Financeira, que mostrará se os lucros alcançados estão alinhados aos ganhos esperados. Além disso, a Gestão Comercial visa estimar o preço do projeto com

base nas informações apresentadas pelo Processo de Projeto, mediante a quantidade de homens/hora utilizados para desenvolver o projeto.

No caso da empresa A, os aspectos negativos apresentados por sua Gestão Comercial são: ausência de uma planilha de custos do Processo de Projeto que estabeleça a relação homem/hora por projeto; não há ligação entre a Gestão Comercial e Gestão Financeira.

Esses aspectos falhos na Gestão Comercial acarretaram consequências negativas para a empresa: os valores dos projetos são fixados por meio da percepção dos sócios; não há uma planilha que indique a quantidade de homens/hora por projeto; incerteza quanto ao preço cobrado pelos serviços oferecidos aos clientes; os sócios não sabem se o valor cobrado pelo projeto foi o ideal e se a empresa obteve lucro ou prejuízo.

Embora a empresa esteja ciente da necessidade de possuir um controle de homens/hora por projeto, é necessário adotar medidas efetivas para implementar esse tipo de controle na empresa. Vale ressaltar que, segundo Oliveira (2005), quanto mais planejadas forem as atividades para a execução do projeto, mais precisa será a estimativa de custo da mão de obra, garantindo que o preço estipulado atinja suas expectativas de lucro para a empresa.

Além disso, de acordo com Oliveira (2005), a política de preços adotada deverá possibilitar a realização do Planejamento Estratégico e promover salários justos para a sua equipe. Desse modo, o valor de cada projeto deverá cobrir os custos fixos, os custos diretos e garantir uma parcela de lucro.

Para que isso aconteça, é imprescindível que a empresa adote, no seu Processo de Projeto, o controle das atividades homens/hora de cada projeto, que servirá como base para retroalimentar futuros projetos e obter melhores parâmetros para que a empresa tenha uma estimativa de quanto gasta de fato com sua mão de obra para o desenvolvimento das atividades de cada projeto.

Sendo assim, tais informações servirão de base para que a Gestão Comercial possa estimar o preço dos projetos e serviços com maior precisão, cobrindo as despesas (custo fixo e direto) e garantindo uma margem de lucro para a empresa.

De acordo com Las Casas (1999), deve-se ainda avaliar se a Gestão Comercial e *Marketing* da empresa está obtendo retorno esperado. Essa avaliação é feita através da Gestão Financeira, que mostrará os lucros alcançados e se estes estão de acordo com o ganho esperado. Em caso negativo, deverão ser adotadas medidas cabíveis para que a Gestão Comercial e *Marketing* fique alinhada aos objetivos da empresa.

### 3.5.6 Gestão de Pessoas

Conforme se observa na Tabela 15, pode-se notar que ambas as empresas apresentam, de algum modo, falhas na Gestão de Pessoas. Isso acarreta um efeito dominó que acaba impactando outros pontos de gestão, de acordo com o modelo proposto por Oliveira (2005).

Os escritórios apresentam os mesmos aspectos negativos: a Gestão de Pessoas adotada é ineficiente; pagamento de baixos salários aos seus funcionários; os funcionários não são registrados e não possuem vínculo empregatício; não existe Plano de Carreira e Salários; os funcionários não estão integrados com a Gestão Estratégica da empresa; falta de uma avaliação formal dos funcionários; ausência de interesse da empresa em manter seus funcionários; falta de compreensão dos sócios de que a Gestão de Pessoas é um dos fatores essenciais para a gestão empresarial. Além desses pontos, observa-se, em ambas as empresas, a ausência de uma parcela da Gestão Financeira destinada à melhoria dos salários dos funcionários.

A principal medida a ser adotada para que as duas empresas melhorem sua Gestão de Pessoas é mudar a mentalidade e a postura dos sócios em relação aos seus funcionários, que devem ser vistos como peças importantes para o crescimento e a evolução da empresa, pois os funcionários são o seu coração, sendo os responsáveis pelo desenvolvimento dos serviços e produtos oferecidos.

Além disso, segundo Silva; Albuquerque; Leite (2012), as duas empresas estudadas deverão estar cientes de que não é apenas o funcionário quem depende da

organização, mas ela também depende da motivação, do empenho e do envolvimento dos seus funcionários para se manter no mercado. As pessoas na empresa são algo tão importante quanto a tecnologia, a Gestão Financeira ou o Planejamento Estratégico.

É através dos funcionários que se torna possível alcançar as metas, os objetivos, implementar estratégias e atender as necessidades dos clientes. Os funcionários são parte integrante da empresa; os sócios devem começar a entender que os funcionários são os elementos-chave para crescimento e evolução das suas empresas, pois as pessoas são peças estratégicas fundamentais para que a empresa consiga atingir os seus objetivos e metas.

Para tanto, os sócios das duas empresas deverão mudar sua filosofia em relação à Gestão de Pessoas: de acordo com Ulrich (2000), eles devem considerar seus funcionários como uma das peças-chave para auxiliar no desenvolvimento e na implementação das questões ligadas ao Planejamento Estratégico das suas empresas. Além disso, segundo Silva; Albuquerque; Leite (2012), os indivíduos são os fatores principais do contexto organizacional.

No caso da empresa A, segundo Oliveira (2005), os sócios deverão desenvolver mecanismos e estratégias para incentivar e motivar a permanência da sua equipe, seja por meio do aspecto financeiro, técnico ou pessoal. Uma forma de incentivar a permanência dos funcionários no escritório é a criação dos Planos de Carreira e o pagamento de salários dignos.

Para isso, a contratação deverá ser formalizada e coerente com as leis trabalhistas. Entretanto, para que isso aconteça, a Gestão de Pessoas deverá estar atrelada à Gestão Financeira, de modo que a empresa tenha ciência dos seus reais gastos para que possa manter e investir nos seus funcionários.

Já com relação à empresa B, pode-se notar um grave erro na forma de admissão de seus funcionários: as contratações são feitas por projetos e, ao término de cada projeto, toda equipe é desfeita. Conseqüentemente, a empresa não consegue manter uma Estrutura Organizacional sólida e nem um amadurecimento da Gestão de Pessoas. Além disso, a empresa não consegue formar uma equipe madura e consistente para auxiliar no seu crescimento e no amadurecimento da parte técnica

e produtiva. Além de tudo, os sócios terão, novamente, gastos financeiros e de tempo para capacitar e treinar a nova equipe.

Na empresa B, a falta do Planejamento Estratégico atrelado à Gestão de Pessoas e à Gestão Financeira culmina nos problemas que ela enfrenta por não possuir condições financeiras e nem perspectiva de trabalho para manter seus funcionários após o término do projeto.

Uma forma de a empresa sanar esse problema é o maior investimento no Planejamento Estratégico e na Gestão de *Marketing* (itens já analisados), pois é através desses dois pontos de gestão que se torna possível traçar caminhos visando o aumento de sua atuação no mercado, atraindo mais clientes e, conseqüentemente, aumentando sua produção. Além disso, tal investimento favorece a criação de um horizonte estratégico de possibilidades, permitindo à empresa um maior controle no momento de crise, apresentando certa estabilidade em relação ao seu futuro.

A Gestão Financeira deve estar atrelada a esses dois pontos de gestão, pois servirá de termômetro para que os sócios verifiquem se estão conseguindo atingir as metas e os objetivos traçados. Caso isso não esteja acontecendo, é necessário rever os pontos falhos e reajustá-los.

Dessa forma, a Gestão de *Marketing* atrelada ao Planejamento Estratégico permitirá à empresa B a consolidação de sua Gestão Financeira, obtendo recursos financeiros suficientes para investir nos seus recursos, nos seus funcionários e no crescimento da empresa.

A empresa conseguirá, seguramente, melhorar os aspectos de contratação da sua Gestão de Pessoas, pois terá condições financeiras suficientes para manter seu quadro de funcionários e oferecer melhores condições de salários e Plano de Carreira, obtendo uma sólida Estrutura Organizacional e uma eficiente Gestão de Pessoas.

Uma segunda medida a ser adotada pelas duas empresas é a integração da equipe com o seu Planejamento Estratégico (conforme já analisado no item que trata do Planejamento Estratégico). Os sócios devem ver seus funcionários como os



principais executores das estratégias e peças-chave para o alcance dos seus objetivos, das suas metas e do seu crescimento.

De acordo com França (2007), a Gestão de Pessoas deve estar vinculada com o Planejamento Estratégico da empresa, estabelecendo uma relação harmônica entre as metas de empresa e o comprometimento dos funcionários, visando alcançar o sucesso estabelecido.

É imprescindível que a organização considere seus funcionários como parceiros, favorecendo um melhor alinhamento da Gestão de Pessoas com o Planejamento Estratégico da empresa, visando atingir os objetivos estratégicos. Além disso, segundo Albuquerque *in* Fleury (2002), a participação dos colaboradores na elaboração das estratégias da empresa é fundamental, assegurando maior comprometimento.

Assim, ambas as empresas devem alinhar as contratações com a sua estratégia, de modo que os novos funcionários sejam admitidos de forma coerente com a filosofia e com a cultura organizacional da empresa, atrelada às suas necessidades futuras (Oliveira, 2005). Eliminando o caráter imediatista das contratações, elas passarão a ser cuidadosamente estudadas e avaliadas, evitando que sejam realizadas desnecessariamente ou de forma contrária à estratégia da empresa.

Dessa forma, torna-se imprescindível para as duas empresas que o recrutamento e a seleção, segundo França (2007), estejam interligados e alinhados com o seu Planejamento Estratégico, pois o setor de Gestão de Pessoas selecionará os candidatos que se enquadram no perfil, buscando habilidades, competências e experiências pretendidas pelo Planejamento Estratégico da empresa.

Para Maximiano (2000), a Gestão de Pessoas de ambas as empresas deverá adotar algumas medidas a fim de alcançar seus objetivos estratégicos, tais como: definição clara das quantidades e das qualificações de mão de obra necessária para a execução das atividades na empresa; planejar o recrutamento, seleção e contratação dessas pessoas; plano de treinamento e desenvolvimento de Plano de Carreiras, com o intuito de manter sua base intelectual.

Outro ponto a ser observado na falha da Gestão de Pessoas da empresa B é a ausência de um Plano de Treinamento, essencial para a empresa. Segundo Oliveira (2005), a implementação de um Plano de Treinamento permite a criação de uma cultura de atualização dos funcionários da empresa, culminando em um constante aperfeiçoamento do seu quadro técnico, trazendo melhorias na qualidade técnica e projetual, aumentando a satisfação tanto dos clientes quanto dos funcionários, e favorecendo o crescimento da empresa e ganho de mercado.

Além disso, o Plano de Treinamento deve ser visto pelos sócios da empresa B como um importante investimento, pois, segundo Albuquerque *in* Fleury (2002), ele torna os funcionários competentes e capacitados, agregando valor à empresa, sendo o fator que a difere dos seus concorrentes. O Plano de Treinamento deve ser visto como algo primordial para o sucesso da organização.

Outro ponto a ser destacado para a melhoria da Gestão de Pessoas nas duas empresas diz respeito à remuneração, pois, conforme relatado nas entrevistas, os salários são baixos, causando insatisfação de seus funcionários. Na empresa A, a insatisfação com os baixos salários é um dos principais motivos pela intensa rotatividade de funcionários.

Uma forma de sanar esse problema é através do pagamento de remunerações justas, que devem ser bem administradas e condizentes com os recursos financeiros da empresa, favorecendo um relacionamento saudável entre a empresa e o empregado. De acordo com França (2007), para as organizações, a remuneração justa faz com que os funcionários se comprometam mais com os objetivos da empresa, pois a contribuição dos seus trabalhadores está intimamente relacionada com o sucesso da organização.

Além disso, outro aspecto a ser mencionado em relação aos pontos a serem melhorados na Gestão de Pessoas para as duas empresas diz respeito à implementação do Plano de Carreira para seus funcionários. Para Dutra *et* Fleury (2002), essa implementação deve ser vista como uma relação entre o funcionário e a empresa, permitindo a conciliação das perspectivas e expectativas de ambos, sendo que a empresa deve possuir possibilidades concretas de crescimento do profissional dentro da organização.

Dessa forma, os funcionários dessas empresas se sentirão motivados e reconhecidos pelo seu trabalho, pois perceberão que a organização proporciona condições para o seu crescimento profissional.

Mais um ponto a ser melhorado é a Estrutura Organizacional (item já estudado), que deve estar atrelada à Gestão de Pessoas, esclarecendo para cada funcionário o seu papel, seus deveres e obrigações, a sua responsabilidade e as atividades a serem elaboradas.

É imprescindível para o desenvolvimento da Estrutura Organizacional a avaliação das melhores opções para a alocação de seus funcionários, levando em consideração as qualidades e o perfil das pessoas designadas para o desenvolvimento das atividades.

Segundo Oliveira (2006), o desenvolvimento da Estrutura Organizacional deve ser realizado em cooperação com os seus principais colaboradores, de modo a criar uma estrutura mais coerente com a realidade da produção das atividades. Dessa forma, os funcionários, ao se sentirem parte importante da empresa, trabalharão mais motivados e empenhados, aumentando, conseqüentemente, seu nível de comprometimento para alcançar os objetivos e os resultados da empresa.

Um fator primordial a ser contemplado na Gestão de Pessoas das duas empresas está relacionado à saúde e aos aspectos de ergonomia, pois o profissional de projetos permanece muitas horas do dia em frente ao computador, realizando movimentos repetitivos. Se o gestor não inserir os conceitos básicos de ergonomia (altura adequada do monitor, da cadeira e dos braços e os apoiadores de punho para o teclado e *mouse*) na filosofia da empresa, o funcionário correrá sérios riscos de saúde, podendo lesionar o músculo ou desenvolver tendinite ao longo do tempo. A empresa deve buscar um equilíbrio entre as demandas do projeto e a saúde do seu funcionário, seguindo à risca as determinações impostas pelo Ministério do Trabalho, transformando-se numa empresa voltada à promoção do bem-estar da sua equipe.

Por fim, como última análise dos pontos a serem melhorados para as duas empresas em relação a Gestão de Pessoas, pode-se citar a adoção de uma nova filosofia em relação à importância deste ponto de gestão, que deverá estar integrado

com todos os processos da empresa, carregando o peso de ser o fator principal para o seu sucesso ou fracasso. Conforme mencionado por Lima; Lima; Fischer (2014), a Gestão de Pessoas deverá contemplar a visão global da empresa; sem essa visão, a empresa poderá até aprimorar alguns pontos, mas não conseguirá atingir os resultados esperados.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto neste trabalho foi atendido no que se refere às análises das práticas de gestão empresariais adotadas pelas duas empresas estudadas, com base no modelo proposto por Oliveira (2005) sobre Planejamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão Comercial e Processo de Projeto.

Através das informações analisadas pode-se concluir que as empresas A e B apresentam falhas relevantes nos seis pontos de gestão, que acabam culminando em um efeito domino na gestão empresarial, contudo, alguns aspectos positivos nas suas práticas de gestão, foram observados, a saber:

- A empresa A apresenta alguns aspectos positivos (embora ainda não seja o ideal) com relação ao Planejamento Estratégico, Gestão de Marketing e Gestão Financeira;
- Já a empresa B apresenta alguns aspectos positivos (embora ainda longe do ideal) no que se refere ao Processo de Projeto e Gestão Comercial;

Pode-se concluir que a empresa A está melhor preparada para enfrentar a realidade do mercado do que a empresa B, embora necessite de algumas melhorias nos pontos gerenciais.

Por meio dessas análises, foi possível identificar individualmente os pontos positivos e negativos das práticas de gestão adotadas pelas duas empresas e compará-las com o modelo de gestão proposto por Oliveira (2005).

Com relação ao processo de Planejamento Estratégico, é possível destacar alguns pontos positivos em relação às suas práticas. Pode-se dizer que a empresa A apresenta um processo de Planejamento Estratégico mais estruturado, uma vez que conta com a colaboração de uma consultoria externa que os auxilia na sua avaliação anual e verificam se as metas estabelecidas foram alcançadas. Utiliza como ferramenta para o desenvolvimento do planejamento estratégico a análise SWOT.

A empresa A possui metas e objetivos bem claros, embora as informações sejam

restritas aos sócios. Outro ponto relevante se refere ao planejamento de *marketing*, que está atrelado ao Planejamento Estratégico, permitindo o melhor direcionamento da mídia para determinado público-alvo.

Aliada aos dois aspectos (estratégia e *marketing*), a Gestão Financeira é utilizada como termômetro para verificar a eficiência do Planejamento Estratégico. Caso os resultados apresentados estejam abaixo do esperado, adotam-se as medidas necessárias para sanar o problema.

Embora a empresa B não apresente um processo de Planejamento Estratégico tão aprofundado e consistente, são seus sócios que realizam a análise das suas metas e objetivos, que sofrem constantes revisões com as alterações do mercado. Apesar da análise breve, o processo permite à empresa uma melhor estruturação, caso tenham, de fato, interesse no processo de Planejamento Estratégico.

Entretanto, é fundamental que as empresas tenham o seu processo de Planejamento Estratégico estruturado, pois ele permite a obtenção de uma análise criteriosa não só da tendência do mercado, mas também a avaliação dos seus pontos fracos e fortes, ajustando-os de modo que a empresa se estruture e se organize melhor para os períodos baixa produtividade (período de recessão econômica) e de aumento da produção do mercado.

Dessa forma, a empresa deixa de ser refém das oscilações e das incertezas do mercado, passando a ser melhor conceituada perante seus concorrentes, de modo a desenvolver uma postura mais proativa diante do mercado, sabendo lidar melhor com os períodos de recessão.

Outro aspecto importante do Planejamento Estratégico diz respeito à avaliação da missão, de modo a verificar se ela está de acordo com as expectativas da empresa e se está conseguindo atingir os resultados estipulados no tempo previsto.

Vale ressaltar que o Planejamento Estratégico permite a avaliação dos pontos fortes e fracos, eliminando os aspectos falhos através da elaboração de um plano de ação, evitando, assim, que sirvam de trunfo para a exploração pela concorrência.

Além disso, o Planejamento Estratégico permite a análise do ambiente interno e a avaliação do seu desempenho no que se refere à lucratividade, à inovação, à

produtividade, ao crescimento e aos novos negócios. Caso os resultados estejam abaixo do esperado, adotam-se medidas para saneamento.

O que se tem verificado é que algumas empresas projetistas do Brasil não desenvolvem de fato um Planejamento Estratégico. Isso acontece muitas vezes pela falta de informações e de interesse dos sócios em relação às práticas de gestão empresarial, pois não possuem uma postura empreendedora, mas apenas de um mero elaborador de projetos, não se preocupando em transformar seu escritório em uma empresa de fato. Conseqüentemente, essas empresas se encontram despreparadas para enfrentar as dificuldades impostas pelo cenário econômico do país, principalmente nos períodos de recessão e de alta demanda produtiva.

Para que uma empresa possa se desenvolver e se consolidar perante um mercado tão competitivo, o Planejamento Estratégico é fundamental, pois é um dos principais pontos de gestão que permite à empresa a avaliação da tendência atual do mercado e as suas oscilações.

Outro ponto positivo observado nas práticas de gestão adotadas pelas duas empresas estudadas refere-se à Gestão de *Marketing*. A prática dessa gestão adotada pela empresa A é mais consolidada e estruturada, contando com uma assessoria externa que cuida do *marketing* e da criação da sua imagem. Além disso, o *marketing* está direcionando seu foco para atrair um determinado setor do mercado, de acordo com o tipo de cliente estipulado pelo Planejamento Estratégico.

Já a prática de *marketing* adotada pela empresa B é um pouco mais simples e voltada ao aprimoramento da qualidade do produto final, de modo a atingir a satisfação dos clientes. Estes, por sua vez, acabam fazendo o *marketing* da empresa ao indicá-los para outras pessoas, que acabam se tornando seus futuros clientes.

Entretanto, é fundamental que as empresas adotem uma Gestão de *Marketing*, principalmente pelo fato que, por meio dessa prática de gestão, é possível criar medidas que visam atingir determinado público-alvo, direcionando suas ações ao mercado almejado no Planejamento Estratégico, trazendo como consequência o aumento gradativo de clientes e da sua área de atuação, permitindo que se atinja

uma posição de destaque diante de seus concorrentes e a construção de uma imagem sólida da empresa, de modo a criar sua própria identidade.

Além disso, a Gestão de *Marketing*, atrelada às informações captadas pelo Planejamento Estratégico, torna possível a elaboração de uma estratégia de *marketing* sólida, favorecendo uma melhor orientação no tocante aos rumos a serem trilhados para a divulgação da imagem da empresa.

Outro ponto a ser destacado está relacionado às informações obtidas através da análise SWOT, a qual permite o direcionamento de novos produtos para o atendimento das novas expectativas, atraindo determinados tipos de cliente, de acordo com o objetivo do Planejamento Estratégico.

No entanto, tem-se verificado que algumas empresas brasileiras não desenvolvem a Gestão de *Marketing*. Poucas empresas de arquitetura têm essa preocupação, principalmente para divulgar seus projetos de arquitetura em revistas especializadas. O objetivo não é a captação de mais clientes, mas sim mostrar sua arquitetura autoral para o cenário da arquitetura nacional.

Outro ponto positivo observado nas práticas de gestão adotadas pela empresa B diz respeito ao Processo de Projeto. Embora o processo dessa empresa esteja estruturado de forma simples, existe, sim, uma divisão de etapas e definição de responsabilidades de acordo com a tipologia do projeto.

É fundamental que as empresas desenvolvam seu Processo de Projeto de forma consolidada e organizada, pois ele possibilita ao coordenador uma melhor compreensão de todo o ciclo de vida do projeto, visualizando os possíveis problemas e conflitos de cada etapa, de modo a garantir o controle das atividades, a redução do tempo, dos custos, a diminuição de trabalhos e das interferências durante a obra.

Vale destacar que o amadurecimento no Processo de Projeto evita erros primários, tais como: falta de planejamento do Processo de Projeto; informação confusa e conflituosa devido à estruturação organizacional equivocada do escritório; e falta de um controle efetivo de homens/hora por projeto, entre outros.



Além disso, a eficácia no Processo de Projeto cria confiabilidade nos projetos, resultando no cumprimento dos prazos, dos custos, na elaboração de projetos com qualidade técnica, re colocação coerente e antecipada das atividades (antecessoras e sucessoras), e redução de retrabalhos e dos erros durante a obra.

Esses fatores contribuem para garantir um desempenho satisfatório e uma melhoria da qualidade do produto final, possibilitando à empresa adquirir uma posição mais sólida perante um mercado tão competitivo e instável.

No entanto, algumas empresas brasileiras não apresentem um Processo de Projeto organizado e estruturado porque não compreende de fato a dinâmica das etapas dos processos dos projetos, e muito menos entendem como funciona a logística das atividades em relação às pessoas envolvidas na produção do projeto. Além disso, não conseguem compreender as necessidades das diferentes tipologias de projetos e como esses projetos distintos conseguem se enquadrar em um processo.

Isso impacta negativamente na qualidade do produto final, causando um aumento considerável de erros no desenvolvimento do projeto e durante a obra, culminando em constantes retrabalhos, aumento de tempo para a sua elaboração e sobrecarregando os funcionários com atividades excessivas.

Sem o Processo de Projeto não existe o controle de homens/hora em cada atividade, nem um acompanhamento para saber se a equipe está conseguindo suprir a demanda das atividades para aquele projeto; esta, conseqüentemente, não consegue entregar os projetos no prazo.

Com relação aos aspectos negativos observados através das análises comparativas entre as duas empresas estudadas, cabe destacá-los abaixo.

Um dos pontos falhos apresentados pelas duas empresas é a desconexão entre os Processos de Projeto e os demais processos de gestão, que impacta de forma bastante negativa em ambas as empresas, pois acabam apresentando lacunas na sua organização empresarial, não conseguindo se estruturar de forma adequada.

Embora a empresa A apresente uma conexão entre o Planejamento Estratégico, a Gestão de *Marketing* e o setor financeiro, os demais pontos de gestão não apresentam nenhum tipo de conexão.

No caso específico da empresa B, sua estruturação nos moldes de ateliê não favorece sua consolidação no mercado. A empresa não consegue lidar com os períodos de recessão, sofrendo na sua Estrutura Organizacional, de modo constante, o efeito sanfona, por não possuir em caixa recursos financeiros suficientes para manter seus funcionários.

A desconexão dos pontos de gestão causa, na empresa A, consequências negativas no seu Processo de Projeto, na sua Estrutura Organizacional e na Gestão de Pessoas, impactando de modo desfavorável no desempenho da qualidade do seu projeto e do produto final, sendo impossível à empresa conseguir se estruturar de modo assertivo e perene, atendendo as exigências e as demandas de cada tipo de projeto.

Entretanto, tais consequências negativas poderiam ser facilmente resolvidas se os sócios de ambas as empresas tivessem esses seis pontos de gestão empresarial interligados entre si, uma vez que contribuem fortemente para que elas estejam melhor preparadas para enfrentar as realidades do mercado nacional, permitindo seu planejamento e organização de modo mais adequado às suas reais potencialidades, necessidades e realidades.

Além disso, uma empresa bem estruturada do ponto de vista empresarial permite a melhora de desempenho do Processo de Projeto, que está intimamente interligado à organização do ambiente no qual é desenvolvido.

Os fatores gerenciais e do Processo de Projeto contribuem significativamente para garantir um desempenho satisfatório e uma melhoria da qualidade do produto final, além de contribuir para que a empresa adquira uma posição mais sólida diante de um mercado tão competitivo e instável, adotando uma postura mais proativa, de modo a se preparar para os períodos de recessão e de alta demanda produtiva.

No entanto, há de se consignar que algumas empresas brasileiras apresentam uma desconexão dos seis pontos de gestão empresarial apontados por Oliveira (2005) e uma configuração de ateliê, ocasionando consequências negativas, tais como, o despreparo, do ponto de vista gerencial, para enfrentar momentos de crise no mercado, ficando as mesmas reféns das oscilações e das incertezas do mercado, o que as leva a não conseguirem se estruturar de forma correta para poderem

enfrentar os períodos de escassez de trabalho, seguindo sem grandes perspectivas de crescimento e sem uma postura competitiva frente à nova realidade do mercado.

Essa falta de uma organização empresarial impacta de forma desfavorável também no Processo de Projeto da empresa, culminando no baixo desempenho do projeto e do produto final.

Outro ponto falho apresentado pelas empresas relaciona-se à Gestão de Pessoas. Ambos os escritórios estudados apresentaram os mesmos aspectos negativos, que são: salários baixos aos seus funcionários; não existe vínculo empregatício dos seus funcionários com as empresas; e ausência de um Plano de Carreira e Salários.

Somado a isso, os funcionários não estão integrados com a Gestão Estratégica da empresa, não há interesse em manter os seus funcionários e predomina a falta de compreensão dos sócios de que a Gestão de Pessoas é um dos fatores essenciais para a gestão empresarial.

A Gestão de Pessoas é imprescindível para o desenvolvimento da empresa e deve estar integrada a todos os seus processos da empresa, tendo o peso de ser o fator principal para o seu sucesso ou o fracasso, pois é através dos funcionários que se é possível alcançar as metas, os objetivos, implementar estratégias e atender as necessidades dos clientes.

Além disso, os funcionários são parte integrante da empresa. Os sócios devem começar a compreender que os funcionários de uma empresa são os elementos-chave para o seu crescimento e evolução, pois as pessoas são peças estratégicas fundamentais para que a empresa consiga atingir seus objetivos e suas metas.

No entanto, pode-se dizer que várias empresas brasileiras não apresentam uma conduta adequada referente à gestão de pessoas, infelizmente, veem o funcionário como um mero coadjuvante e não como uma peça-chave para toda a articulação da gestão empresarial. Além disso, algumas empresas apresentam uma postura inapropriada em relação àqueles funcionários que querem agregar melhorias às empresas; veem tais indivíduos como ameaça, e não como um profissional importante para o crescimento da empresa.

Somado a isso, vários sócios de empresas projetistas brasileiras não conseguem compreender que, na empresa de projetos, as pessoas são tão importantes quanto a Tecnologia, a Gestão Financeira ou o Planejamento Estratégico. Se, entre os funcionários, predomina a desmotivação, nenhuma estratégia, por melhor que seja, tende a funcionar.

A ausência de investimento na Gestão de Pessoas acarreta consequências negativas para os escritórios de arquitetura, uma vez que os funcionários tendem a trabalhar desmotivados e sem interesse em contribuir para o crescimento da empresa e na melhoria da produtividade. Diante desse cenário, os funcionários se voltam para a busca de outras empresas. Nesse contexto, as empresas têm dificuldade para manter um corpo intelectual maduro, consolidado e produtivo.

Vale ressaltar que outro ponto falho apresentado por ambas as empresas se refere à falta de alinhamento dos profissionais com o Planejamento Estratégico e com a Estrutura Organizacional, ocasionando consequências negativas para as organizações.

No que concerne à empresa A, os sócios não se preocupam em alinhar os objetivos de seus funcionários com os objetivos estratégicos da empresa, causando a desmotivação dos funcionários, que não veem nenhuma perspectiva de crescimento profissional dentro da empresa. Por conta disso e dos baixos salários, acabam deixando seus cargos e, muitas vezes, vão trabalhar para seus concorrentes.

Mais um ponto negativo a ser citado é que a Gestão de Pessoas não está atrelada à Estrutura Organizacional; os funcionários não sabem ao certo qual é o seu papel, quais são os seus deveres, suas obrigações e responsabilidades dentro da empresa. Isso fica muito evidente pelos constantes deslocamentos dos funcionários para suprir a demanda produtiva de uma equipe.

Além disso, os funcionários são designados para as atividades sem que se leve em consideração suas qualidades técnicas e o seu perfil profissional, fazendo com que se sintam perdidos e despreparados para assumir tais responsabilidades. Somado a isso, muitas vezes os funcionários são designados, num mesmo dia, para tarefas completamente distintas e estranhas ao seu conhecimento profissional, o que causa imensa insatisfação e desmotivação, além de uma queda na qualidade da produção.

Na empresa B, pelo fato de não possuir alinhamento entre a Gestão de Pessoas, o Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional, as contratações estão diretamente ligadas à entrada de novos projetos. Ao término de cada projeto, as equipes são desfeitas, levando ao constante desmanche de todo o seu capital intelectual, demonstrando certo amadorismo na maneira de estruturar uma empresa e, principalmente, em relação à Gestão de Pessoas.

Infelizmente, o fato de algumas empresas projetistas brasileiras enxergarem os funcionários como uma mera despesa, podendo ser facilmente substituídos, não dando a devida importância para esse importante elemento da gestão, evidencia a inexistência de alinhamento da Gestão de Pessoas com o Planejamento Estratégico e muito menos com a Estrutura Organizacional. Dessa forma, verifica-se um forte descompasso dos objetivos e expectativas dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa, gerando uma grande insatisfação dos funcionários, que acabam saindo das empresas por iniciativa própria.

Além disso, a falta de alinhamento das capacidades técnicas dos funcionários em relação às atividades estabelecidas pela Estrutura Organizacional acaba deixando as pessoas desmotivadas e se sentindo, muitas vezes, despreparadas para assumir tais responsabilidades, gerando uma baixa na produtividade e insatisfação da equipe.

Fica claro que essas empresas apresentam uma postura retrógrada, indo na contramão das novas práticas empresariais, onde os funcionários são vistos como peças importantes para o crescimento e evolução da empresa, pois eles são o seu coração, responsáveis pelo desenvolvimento dos seus serviços e produtos oferecidos.

Por fim, o trabalho de pesquisa realizado proporcionou à autora desta monografia a obtenção de conhecimento sobre práticas de gestão empresarial, capacitando-a a auxiliar não apenas as empresas com as quais trabalhará no futuro, mas também outras organizações, identificando falhas dos seus aspectos gerenciais, para que deixem de serem ateliês para se tornarem empresas de fato.

Vale consignar que este trabalho faz parte de mais um relevante trabalho da Linha de Pesquisa em Gestão de Projetos do Departamento de Engenharia da Construção

Civil da Escola Politécnica da USP, que juntamente com os demais trabalhos já realizados, poderão servir como auxílio para que as empresas interessadas possam compreender e entender seus erros e melhorar suas práticas de gestão, bem como para os futuros estudiosos aprofundarem o tema.

Outro fator interessante diz respeito aos conhecimentos clássicos de gestão adquiridos por esta autora ao longo do seu desenvolvimento, pelo fato de serem universais, portanto, aplicáveis a qualquer tipo de empresa.

Vale ressaltar que o tema apresentado é de extrema importância, uma vez que, em geral, a formação em Arquitetura não prepara os profissionais para serem empreendedores de suas empresas, e nem serem colaboradores do ponto de vista gerencial das empresas em que irão trabalhar.

Nesse contexto, o tema gestão empresarial deveria fazer parte da grade das faculdades, conscientizando os futuros arquitetos sobre a importância da sua trajetória profissional, contribuindo para a quebra de paradigmas sobre a gestão em empresas de projetos.

Como última análise, a autora deste trabalho aconselha que as empresas de arquitetura avaliem com mais seriedade as suas práticas de gestão empresarial, de forma a preparar a empresa para enfrentar de modo mais seguro e estruturado esse mercado tão instável e competitivo que é o da construção civil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, C. R. **Fundamentos de *Marketing***. Ed. Itu: Ottoni, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas. *In: Fleury e colaboradores. As pessoas na organização***. 2. Ed. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e recursos humanos. *Revista administração***. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-19, out/dez. 1992.
- ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade. *In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs) São Paulo: Atlas, 1999.***
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do excel**. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.
- BACIC, M. J. **Gestão de Custos: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia empresarial**. Ed. Curitiba: Juruá Editora, 2008.
- BACON, M. S. **Faça você mesmo *Marketing* Direto: segredo para pequenas empresas**. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos Aplicação em empresas modernas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de *marketing* e a confecção de planos dos conceitos a um novo modelo**. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- CESAR, A. M. R.; BIDO, D. de S.; SAAD, S. M. **“O discurso se aplica na prática”:** **uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. *In: Encontro anual da associação anual dos programas de pós-graduação em administração***, n. 30 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, p. 1-16.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, R. P.; FERREIRA, H. A. S.; SARAIVA JÚNIOR; A. F. **Preços, Orçamentos e Custos Industriais Fundamentos da Gestão de Custos e de Preços Industriais**.1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury e colaboradores. As pessoas na organização.** 7. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

EASTMAN, C.; TELCHOLZ, P.; SACKS, R.; LISTON, K.; revisão técnica SANTOS, E.T. **Manual de BIM: um guia de modelagem da informação da construção para arquitetos, engenheiros, gerentes, construtoras e incorporadores.** Porto Alegre, Ed. Bookman, 2014.

EL-CHECK, R. **Marketing básico para pequenos e médios empresários.** Ed. Rio de Janeiro: Vozes Ltda., 1987.

EMMITT, S. **Design Management for Architects.** Ed. Austrália: Blackwell Publishing, 2007.

FABRICIO, M. M.; MELHADO, S. B. **A importância do estabelecimento de parceiras construtora-projetista para a qualidade na construção de edifícios para a qualidade na construção de edifícios. In: VII ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 1998, Florianópolis. Anais... Florianópolis, 1998. 7 p.**

FIESP – Federação da Indústria do Estado de São Paulo. **FIESP moderniza site destinado à indústria da construção, que reúne informações relevantes sobre a cadeia produtiva.** São Paulo, 2013. Disponível em <<http://www.fiesp.com.br/noticias/fiesp-moderniza-site-destinado-a-industria-da-construcao-que-reune-informacoes-relevantes-sobre-a-cadeia-produtiva/>> Acesso em 21/11/2014.

FLEURY, M. T. L. **A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury e colaboradores. As pessoas na organização.** 3. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANCISCHETTI, L.; SOUZA, F. R.; DE PAULA, N.; MELHADO, S. B. **Criação e desenvolvimento de uma Ferramenta de Gestão em Empresa de Projeto.** Anais do 2º Simpósio Brasileiro de Qualidade do Projeto no Ambiente Construído X *Workshop* Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios, 2011.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. **A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury e colaboradores. As pessoas na organização.** 4. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HIPOLITO, M. **A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury e colaboradores. As pessoas na organização.** 6. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

HIPOLITO, M.; REIS, G. G.; **A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury e colaboradores. As pessoas na organização.** 5. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, J. P. B.; LIMA, L. C.; FISCHER, A. L. **Estratégia de negócios versus estratégia de recursos humanos: estudo exploratório em uma empresa de**



**pequeno porte. IN: VIII Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas ( EGEPE), Goiânia, 2014, p. 1-12**

**MAEDA, E. H. Avaliação de Gestão em empresas de projeto arquitetônico no segmento do mercado imobiliário na cidade de São Paulo. 2006 – Monografia (MBA) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.**

**MAXIMINIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.**

**MELHADO, S. B. Qualidade do Projeto na Construção de Edifícios: aplicação às empresas de incorporação e construção. 1994 – Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.**

**MELHADO, S.B. Introdução ao tema. In: Silvio Burrattino Melhado. (Org.). Coordenação de projetos de edificações. 1 ed. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005, v. , p. 11-23.**

**MELHADO, S.B. Conclusões e perspectivas de evolução. In: Silvio Burrattino Melhado. (Org.). Coordenação de projetos de edificações. 1 ed. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005, v. , p. 105-108**

**MENEZES, L. C. de M. Gestão de Projetos. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.**

**NAKAGAWA, M. ABC Custeio Baseado em atividades, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.**

**NAKAGAWA, M. Gestão estratégica de custos conceito, sistemas e implantação JIT/TQC. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1991.**

**NOVASKI, M. A. M.; YAMAMOTO, J. M.; DE PAULA, N.; GODOY, M. T. F.; MELHADO, S. B. Estruturação de um novo serviço em empresa projetista. XIV ENTAC - Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, Juiz de Fora, 2012, 3035-3041 p.**

**OLIVEIRA, D. P. R. Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006.**

**OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil. 1 ed. São Paulo: PINI, 2006.**

**OLIVEIRA, O. J. Modelo de Gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. 2005 – Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.**

**OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S.B. Proposta de um modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. Gestão e tecnologia de Projetos. V.3, N. 2, P 106-126, 2008.**

**PORTER, M. E. Vantagem Competitiva Criando e sustentando um desempenho superior, 35 tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.**

**SALIM, C. S.; NASAJON, C.; SALIM, H.; MARIANO, S.; Administração Empreendedora: Teoria e prática usando estudos de casos. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.**

SEIFFERT, P. Q.; COSTA, J. A. S., **Estruturação Organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

SINDUSCON

<<http://www.sindusconsp.com.br/msg2.asp?id=8764%2012%2099741%209294>>

Acesso em 26/10/2015 às 12:53.

SILVA, M. A. B.; ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. R. P. **O alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e sustentabilidade em uma pequena empresa: AMAZONGREEN**. Rev. Cienc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v.13, n.2, p.193-216, jul/dez. 2012.

SOUSA, A. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Sebrae, 2007.

SOUZA, A. L. R.; AQUINO, J. P. R.; FRANCO, L. S.; FABRICIO, M. M.; PEÑA, M. D. ; MELHADO, S.B. **Integração Concepção - Projeto - Execução de Obras**. In: **Silvio Burrattino Melhado. (Org.). Coordenação de projetos de edificações**. 1 ed. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005, v. , p. 51-67.

SOUZA, A. L. R.; GRILO, L. M.; MESQUITA, M. J. M.; MELHADO, S.B.. **O processo de projeto e sua gestão**. In: **Silvio Burrattino Melhado. (Org.). Coordenação de projetos de edificações**. 1 ed. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005, v. , p. 27-48

SOUZA, F. R. **Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios**. 2009. 220 p. – Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009

SOUZA, F. R.; MELHADO, S. B. **Recomendações para facilitar a aplicação de modelo de gestão para empresas de projeto**. **Simpósio Brasileiro de Qualidade do Projeto no Ambiente Construído**. IX *Workshop* Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios, São Carlos, 2009.

SOUZA, F. R; WYSE, M.; HUKAI, M.; MELHADO, S.B. **Implementação do Modelo de Gestão para Pequena Empresas de Projeto**. **Análise da Etapa de Gestão Financeira e Gestão de Recursos Humanos em uma Empresa de Projeto de Esquadrias**. VII *Workshop* Brasileiro Gestão do Processo de Projetos na Construção de Edifícios, São Paulo, 2008

SOUZA, F. R; WYSE, M.; HUKAI, M.; MELHADO, S.B. **Análise da interdependência entre as ações rotineiras em uma empresa de projeto e a sua gestão: aquisição de uma ferramenta de trabalho**. VII *Workshop* Brasileiro Gestão do Processo de Projetos na Construção de Edifícios, São Paulo, 2008.

SOUZA, F. R; M.; HUKAI, M.; MELHADO, S.B **Análise da aplicação de modelo de gestão para empresas de projeto: sistematização das ações durante a sua implementação**. VI **Simpósio brasileiro de gestão e economia da construção**. VI SIBRAGEC, 2009.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. **Linking competitions strategies with human resource management practice**. Oxford: *Academyof Management Executive*, 1987.

TEIXEIRA, R. B. **Análise da Gestão do Processo de Projeto estrutural de construções metálicas**. 2007 – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais - Escola de Engenharia. Belo Horizonte, 2007.

TZU, S. **A arte da guerra**. Tradução: Sueli Barros Cassal. Ed. Porto Alegre: L&PM, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e métodos**, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

### A) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- 1- Na sua empresa existe uma Estrutura Organizacional formal com um organograma ou Matriz de Responsabilidades? A Estrutura Organizacional retrata a estratégia da empresa?
- 2- Os membros da equipe sabem qual é o seu papel na Estrutura Organizacional da empresa? Como a equipe assume as responsabilidades, por projeto ou por funções?
- 3- Como é feita a alocação dos recursos humanos durante um período de intensos trabalhos? Se existe um preparo prévio de alocação dos membros da equipe?
- 4- Seu quadro técnico é composto por quantos funcionários? Existe a participação de toda a equipe no momento de alocação dos membros para as atividades designadas?
- 5- Sua empresa trabalha com diversos projetos ao mesmo tempo? Caso isso ocorra como é feita a alocação de cada membro da equipe?

### B) PROCESSO DE PROJETO

- 1- Existe na empresa algum tipo de controle de horas gasto por cada funcionário na etapa de cada do projeto? Como isso é feito?
- 2- Existe uma elaboração detalhada de todas as atividades interdependentes e independentes relacionadas a cada etapa do projeto? Como é feito a inter-relação com as demais disciplinas envolvidas? Existe a definição clara do escopo da equipe e dos complementares antes de se iniciar o projeto?
- 3- Existe algum gráfico que permite visualizar todo o planejamento de cada etapa do projeto? Existe a percepção das atividades que serão mais críticas? Quais são as medidas tomadas para que não ocorram atrasos no projeto?
- 4- Como são gerenciados os marcos de término para cada etapa do projeto?

- 5- Existe uma análise da necessidade de treinamento da equipe mediante aos novos desafios e exigências do projeto? Existe uma avaliação prévia da necessidade de se adquirir novos equipamentos e investimento em tecnologias?
- 6- Existe um controle das informações fornecidas em cada etapa do projeto principalmente entre todos os agentes envolvidos? Como isso é feito?
- 7- A empresa faz a avaliação pós-ocupação (APO) após um ano do projeto executado? APO ao término dos projetos? Avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados junto ao cliente? Essas informações são utilizadas para retroalimentar futuros projetos?
- 8- Existe uma formalização das necessidades do cliente mediante ao projeto? Existe um *checklist* para averiguar se foram atendidas as necessidades do cliente?

### C) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1- A empresa possui as metas e os objetivos claros e definidos? Existe uma elaboração das metas e os objetivos em curto prazo? Médio prazo? Longo prazo? Seus funcionários estão cientes disso?
- 2- A empresa realiza um autodiagnostico por meio da discussão interna de seus pontos fortes e fracos, quando comparada aos seus concorrentes?
- 3- A empresa analisa o ambiente externo na qual está inserido? Avalia as ameaças e oportunidades? Procura criar novos produtos ou serviços para se adequar ao mercado?
- 4- A empresa reavalia seu Planejamento Estratégico de quanto em quanto tempo? Existe uma análise da Gestão Financeira para verificar se a empresa atingiu as expectativas elaboradas no Planejamento Estratégico?
- 5- Existe uma análise ou avaliação se a Gestão de *Marketing* da empresa consegue atender as expectativas criadas pelo seu Planejamento Estratégico? Os colaboradores são envolvidos nas discussões do Planejamento Estratégico?

#### D) GESTÃO FINANCEIRA ou GESTÃO DE CUSTOS

- 1- Existe um controle dos custos (do serviço, projeto e despesas geradas) da empresa? Como estão organizados os custos fixos e variáveis? A empresa tem ciência dos seus custos diretos e indiretos? Existe um acompanhamento criterioso da situação real financeira da empresa?
- 2- A empresa possui capital de giro? Se não, por quê?
- 3- A empresa possui um histórico financeiro de cada projeto, seus custos operacionais e horas gastas? A empresa controla a inadimplência?
- 4- A empresa possui uma reserva financeira destinada a investimento em tecnologia, formação e recursos humanos?
- 5- A empresa realiza algum tipo de planejamento financeiro (anual ou semestral), incluindo previsão de contratos, gastos, contratações de pessoas?

#### E) GESTÃO COMERCIAL E *MARKETING*

- 1- A empresa utiliza estratégias de *marketing* como forma de captação e manutenção dos clientes? Como é feito isso? Como a empresa divulga os projetos realizados?
- 2- Logo após a finalização do projeto, existe alguma avaliação quanto à satisfação do cliente com relação ao serviço prestado?
- 3- No contrato, existe uma formalização das relações comerciais? Informa preço, custos, prazos, técnicas construtivas e o escopo das equipes? No contrato, existe alguma cláusula referente às visitas técnicas na obra?
- 4- A empresa já possui uma definição clara dos produtos e serviços propostos? Esses serviços propostos visam às necessidades do mercado?
- 5- Existe um cadastro dos clientes contendo informações dos projetos realizados e o seu perfil?
- 6- Como são estimados os preços do projeto? Através das estimativas anteriores das horas gastas em cada etapa do projeto? Existe um controle sobre isso?

## F) GESTÃO DE PESSOAS

- 1- Existe, na empresa, a formalização contratual dos seus trabalhadores arquitetos e estagiários? Existe um contrato ou um registro empregatício?
- 2- Existe um Plano de Carreira com critérios para cargos e salários? A empresa oferece benefícios aos seus funcionários?
- 3- Existe o reconhecimento e o apreço aos seus funcionários mediante as realizações das tarefas executadas? Existe uma avaliação do desempenho dos seus funcionários? Como isso é feito?
- 4- Existe a preocupação em se criar um ambiente de trabalho saudável para os seus funcionários? Existe a preocupação do líder em estimular o interesse dos seus funcionários?
- 5- Existe o treinamento dos seus funcionários?
- 6- Existe a formalização contratual para os funcionários ou empresas terceirizadas ou subcontratadas?