

ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS CONSTRUTORAS

Lívia Mendonça Mattos¹; Sandra Moscon Coutinho²; Fabrícia Delfino Rembiski³

1. Arquiteta e Urbanista pela Faculdade Brasileira - MULTIVIX Vitória.
2. Arquiteta e Urbanista pela Universidade Federal do ES (UFES). Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Docente da Faculdade Brasileira - MULTIVIX Vitória.
3. Arquiteta e Urbanista pela Universidade Federal do ES (UFES). Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Coordenadora do curso de Arquitetura e Urbanismo da Faculdade Brasileira - MULTIVIX Vitória.

RESUMO

A necessidade de obter cada vez mais qualidade e aumento de produtividade no mercado mundial, vem atingindo diversos setores, inclusive a construção civil. Sendo assim, as empresas vêm buscando desenvolver estratégias diferenciadas para conseguir manter-se no mercado competitivo. Entre elas, a implantação do gerenciamento de projetos, que consegue atender às necessidades de redução dos erros e, conseqüentemente, redução dos custos e prazos das obras, promovendo aumento de qualidade. Neste contexto, o presente trabalho apresenta uma análise comparativa do gerenciamento de projetos implantado em três empresas construtoras, localizadas em Vitória (Espírito Santo, Brasil). Por meio de entrevistas com aplicação de questionários, os seguintes itens foram investigados: (a) contratação e definição do escopo de projetos e serviços; (b) pré-projeção: planejamento do empreendimento; (c) plano de *marketing* e (d) documentação, atividades e recursos do planejamento de projeto. Após a análise comparativa das respostas dos questionários, observando-se os pontos positivos, negativos, similaridades, diferenças e destaques, pode-se concluir que, nas empresas pesquisadas, o gerenciamento de projetos apresenta-se diretamente relacionado à busca da qualidade do produto final, com foco em redução de custos e desenvolvimento de projeto de edificações. Como contribuição, são propostas sugestões de melhorias, referentes aos itens investigados, para as empresas analisadas no artigo.

Palavras-chave: Qualidade, Produtividade, Gerenciamento de Projetos, Custos, Prazos.

ABSTRACT

The need to get more quality and increased productivity on the world market has reached several sectors, including construction. Therefore, companies are seeking to develop different strategies to remain in the competitive market. Among them, the project management implementation, which can meet the needs of errors reduction and, consequently, reduce costs and deadlines, promoting increased quality. In this context, this paper presents a comparative analysis of the implanted project management in three construction companies, located in Vitoria (Brazil, Espírito Santo). Through interviews with questionnaires, the following items were investigated: (a) contracting and defining the scope of projects and services; (b) pre-projecting: project planning; (c) marketing plan; and (d) documentation, activities and project planning resources. After a comparative analysis of questionnaire responses, observing the positive and negative points, similarities, differences and highlights, it can be concluded that in the construction companies surveyed, the project management features directly related to the search of quality, focusing on cost reduction and development of building design. In contribution, suggestions for improvements are proposed, referring to the items investigated in construction companies analyzed in this article.

Keywords: Quality, Productivity, Project management, Costs, Deadlines.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de obter cada vez mais qualidade e aumento de produtividade no mercado mundial, está atingindo todos os setores, inclusive a construção civil. Com a modernidade e a

globalização, as empresas estão passando por um processo de mudanças tecnológicas para atender as necessidades exigidas pelo mercado (VANNI, 1999). Relacionando com a economia, houve a necessidade de esse setor reduzir seus erros, conseqüentemente, reduzindo seus custos e prazos. A técnica de gerenciamento de projetos é implantada nesse momento, atendendo às necessidades das empresas, com investimento inicial alto, mas sendo lucrativo posteriormente (MELHADO, 2005).

Os diversos clientes do mercado da construção civil estão entendendo, cada vez mais, sobre a importância da estratégia da gestão de projetos aplicada aos empreendimentos. Com isso, os clientes buscam mais qualidade durante a aquisição de um imóvel em um empreendimento (SILVA, 2003). Dessa forma, a busca da qualidade está relacionada a uma boa gestão, o que gera maior competitividade e produtividade. Essa gestão envolve um bom planejamento, uma boa equipe de profissionais, organização e responsabilidades dos envolvidos.

A gestão de projetos é aplicada em várias etapas, como o planejamento, projeto e execução de obras e projetos, e apresenta grandes benefícios para as empresas. Existem várias definições para o tema. Para Dinsmore (1992, p.19): “[...] a gerência de projetos é a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto”. Um bom gerenciamento de projetos proporciona vantagens às empresas, com o planejamento adequado, redução de desperdícios, custos e prazos, possibilitando economia de recursos quando aplicado corretamente.

Nesse contexto, o presente trabalho apresenta uma análise comparativa do gerenciamento de projetos implantado em três empresas construtoras, localizadas em Vitória (ES). Baseado em pesquisa bibliográfica e, principalmente, em Castro (2010), foi elaborado e aplicado um questionário nas empresas que se destacam no mercado local, e que atuam na construção de empreendimentos residenciais e comerciais.

O questionário aplicado nas entrevistas abrange inicialmente a caracterização das empresas e dos entrevistados, e em seguida perguntas relativas aos itens: (a) contratação e definição do escopo de projetos e serviços; (b) pré-projeção, planejamento do empreendimento; (c) plano de *marketing* e (d) documentação, atividades e recursos do planejamento de projeto. A seguir serão descritos os principais resultados e análises, através dos dados obtidos.

2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

2.1 Caracterização das empresas e dos entrevistados

A fim de preservar a identidade das empresas visitadas e dos entrevistados participantes dessa pesquisa, as empresas serão aqui denominadas: Empresa A, Empresa B e Empresa C. Por sua vez, os entrevistados, que são os responsáveis pelo gerenciamento de projetos nas empresas pesquisadas: E1, E2 e E3, respectivamente. As suas principais características estão descritas no quadro 1.

Quadro1: Caracterização das empresas e entrevistados (continua)

| Características das Empresas | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ramo de Atuação | Construtora e Incorporadora | Construtora e Incorporadora | Construtora e Incorporadora |
| Tempo de Atuação no Mercado | 11 a 20 anos | Mais de 21 anos | Mais de 21 anos |
| Nº de Funcionários do Quadro Administrativo | 20 a 99 | 20 a 99 | 100 a 499 |
| Nº de Empreendimentos em Fase de Projeto | 2 | 1 | 10 |
| Nº de Empreendimentos em Fase de Execução | 2 | 2 | 16 |
| Nº de Empreendimentos Concluídos | 20 | 46 | 80 a 100z |

Fonte: Arquivo pessoal

Quadro1: Caracterização das empresas e entrevistados (conclusão)

| Características das Empresas | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|--|--|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Sistema de Gestão Implantado | NBR ISO 9001 SIAC (PBQP-H) | NBR ISO 9001 SIAC (PBQP-H) | Sistema Próprio |
| Características dos entrevistados | Empresa A: E1 | Empresa B: E2 | Empresa C: E3 |
| Idade | 29 anos | 28 anos | 40 anos |
| Formação | Graduação em Arquitetura e Urbanismo Mestrado em Engenharia Civil | Graduação em Engenharia de Produção | Graduação em Arquitetura e Urbanismo |
| Tempo de Atuação no Mercado | 4 anos | 4 anos | 20 anos |
| Tempo de Atuação na Empresa | 3 anos | 4 anos | 14 anos |

Fonte: Arquivo pessoal

A Empresa C possui um quadro de funcionários maior que as demais, bem como empreendimentos em construção e concluídos. Entretanto, E3 relata que sua empresa não possui sistema de gestão implantado, e, sim, um sistema próprio integrado, elaborado pela equipe interna, cujos itens são baseados na norma, em boas práticas de mercado e em experiências próprias. Alegando ser esta uma decisão estratégica tomada pelos sócios da empresa, acreditam que todos conseguem obter maiores benefícios com essa implantação.

Em relação aos entrevistados, observa-se que apesar das semelhanças nas informações, apenas E2 possui graduação em Engenharia de Produção, enquanto os demais possuem sua formação em Arquitetura e Urbanismo. Isso mostra que o cargo de gerente de projetos pode ser ocupado por diferentes profissionais da área, e um fator importante é ter conhecimento da função, além de outras habilidades pessoais, como liderança, organização, capacidade de negociação de conflitos, entre outras.

2.2 Análise dos questionários

2.2.1 Contratação e definição do escopo de projetos e serviços

Em relação a esse item, foi possível observar que as empresas entrevistadas não possuem procedimentos para definição e contratação dos responsáveis pelos projetos. Elas já possuem seus projetistas parceiros que, na maioria das vezes, fazem parte de todos os projetos novos da empresa. A contratação desses projetistas é realizada de acordo com o desenvolvimento do empreendimento. Não é necessária uma pré-seleção ou consulta de cadastro, pois os projetistas contratados costumam ser parceiros da empresa. Segundo E1 “[...] aqui em Vitória não há tanta variedade de projetistas [...]”. Quando há necessidade da contratação de novos, independente da especialidade, ambos fazem a contratação por indicação de outras construtoras.

Quando perguntado se as empresas estabelecem critérios de custos, prazos e qualidade dos projetos, todas responderam de forma positiva. Outra pergunta realizada se refere aos agentes envolvidos na etapa de planejamento do empreendimento. Na empresa A e C eram os setores de planejamento e novos negócios que realizam esse planejamento. Não foram informados pelo E1 e E3 os cargos que compõem esses setores. Já na empresa B, E2 não soube informar, visto que a etapa de planejamento é terceirizada.

2.2.2 Pré – projeção: planejamento do empreendimento

Em relação aos agentes envolvidos na etapa de planejamento do empreendimento, ou seja, a etapa preliminar ao processo de projetos observa-se que, nas três empresas pesquisadas, os diretores das empresas são os principais agentes.

Na Empresa C, notou-se a participação do gerente de projetos e, também, do coordenador de projetos da empresa. Por sua vez, o arquiteto contratado que será responsável pelo projeto arquitetônico, não participa dessa etapa em nenhuma das empresas pesquisadas, só começando a partir da etapa de projeto.

2.2.3 Plano de marketing

Em relação ao plano estratégico de negócios e produtos, as empresas A e C responderam que elaboram o planejamento de marketing do empreendimento. A empresa B, por sua vez, respondeu que não realiza mais esse procedimento, tendo sido realizado em outros períodos. O quadro 2 apresenta as tarefas realizadas pelas empresas pesquisadas relacionadas ao plano de *marketing*.

Quadro 2: Elaboração do planejamento de *marketing* das empresas

| Tarefas | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Tipo de empreendimento a ser desenvolvido | X | | X |
| Definição das características gerais do programa de necessidades do público alvo | X | | X |
| Definição do tipo de terreno necessário para realização do empreendimento | | | |
| Identificação das oportunidades de diferenciação | X | | X |
| Definição do preço de venda preliminar | X | | |
| Estimativa da velocidade de comercialização | X | | X |
| Verificação dos custos de lançamento e propaganda | X | | X |

Fonte: Arquivo pessoal

Segundo os resultados do quadro 2, a empresa B não realiza nenhuma das tarefas questionadas, provavelmente, por possuir uma forma particular de divulgar seus novos empreendimentos. Por sua vez, as empresas A e C responderam que planejam detalhadamente a apresentação de novos empreendimentos, possibilitando atrair novos clientes.

2.2.4 Documentação, atividades e recursos do planejamento de projeto

Nessa etapa, foi questionado se as empresas possuíam sistema de documentação de projeto (SPD), onde são registrados e anexados todos os documentos gerados ao longo do processo de projeto da edificação, de natureza gerencial e técnica.

Relativo à empresa A, o E1 respondeu que não existe um programa específico, pois os documentos são guardados na rede básica da empresa e todos conseguem ter livre acesso a eles. Por sua vez, o entrevistado E2, da empresa B afirmou que o coordenador de qualidade de sua empresa possui a responsabilidade pelo registro e controle dos documentos. Por fim, assim como a empresa B, na empresa C, o departamento de qualidade também tem acesso a esses documentos, além dos responsáveis pelos projetos.

Outra questão investigada foi sobre a utilização de softwares de gerenciamento de projetos utilizado pelas empresas. Nesse questionamento, o E1 afirmou que a empresa A estava em processo de implantação de um dos programas disponibilizados no mercado. Por sua vez, na empresa B, o E2 relatou que: “[...] utilizamos o software Totvs RM Solum, uma das ferramentas mais utilizadas e confiáveis pelas construtoras”. Enquanto na empresa C, o E3 afirmou que utilizam a ferramenta Gpweb, considerada pelos especialistas como um software colaborativo.

Dado o exposto, é possível observar que, em relação aos documentos gerados ao longo do processo de projetos, as empresas possuem seus responsáveis pelos registros e controles dos documentos. Esses documentos possuem registrados, inclusive, todas as definições e diretrizes estabelecidas no decorrer das reuniões. Portanto, acredita-se ser de grande importância o seu correto arquivamento e controle.

2.3 Observações finais em relação aos resultados

Em relação ao item inicial, planejamento de projeto, as empresas A e C apresentam vantagens, visto que elas responderam que esse planejamento é realizado pela própria empresa. Dessa forma, a garantia de que o produto final seja concluído conforme o esperado pela empresa é significativo. A empresa C se destaca por ter na equipe de planejamento, os diretores da empresa, gerente de projeto e coordenador de projeto trabalhando em conjunto. Enquanto que na empresa A, apenas os diretores participam.

Em relação ao plano de *marketing*, novamente as empresas A e C destacam-se positivamente, pois apresentam em seu plano, estratégias de contribuição para a apresentação do empreendimento ao consumidor. Sobre as documentações arquivadas, as empresas B e C demonstram mais responsabilidade e organização, pois apenas alguns profissionais possuem acesso e o controle, o que não ocorre na empresa A em que todos têm acesso à rede da empresa.

Dado o exposto, fica evidente que a empresa C se destaca entre as analisadas, visto que a forma de trabalhar e planejar seus empreendimentos apresenta resultados mais eficazes,

melhorando no desenvolvimento e na qualidade, contribuindo para que os prejuízos sejam minimizados, além de custos e prazos reduzidos.

2.4 Sugestões de melhorias

A partir dos resultados obtidos nas entrevistas, algumas sugestões de melhorias podem ser propostas, conforme exposto a seguir. Primeiramente, em relação à contratação e definição do escopo de projetos e serviços, observou-se que a empresa A não solicita e aprova de maneira formalizada no início de cada fase do projeto. Adotar esse modelo de contratação é fundamental para registrar eventuais acontecimentos que necessitem desses documentos.

Outra sugestão, referente às três empresas pesquisadas, seria a participação do Arquiteto e Urbanista na equipe de planejamento do empreendimento, visto que, em função de seus conhecimentos e habilidades, a sua participação é fundamental para o desenvolvimento de um empreendimento. Além do arquiteto, o gerente de projetos poderia também participar da equipe nas empresas A e B, e o coordenador de projeto na empresa A, todos profissionais importantes nesses momentos de decisões.

Em relação ao plano de *marketing*, pode-se sugerir que a empresa B inclua em suas práticas, visto que esta ação poderá facilitar a apresentação do empreendimento ao consumidor, demonstrando um diferencial em relação ao competitivo mercado imobiliário.

Por fim, em relação ao uso de *software* de gerenciamento de projetos, a empresa A está em fase de implantação de sistema. Com o mercado competitivo e o acelerado avanço tecnológico, a empresa encontra-se desatualizada nesse quesito, visto que grande parte das empresas já trabalha com *software*. Outra melhoria que deve ser destacada para empresa A, seria restringir o acesso de pessoas a documentações importantes, para melhorar segurança e o controle das informações.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo possibilitou o conhecimento do processo de gerenciamento de projeto, no qual procurou descrever alguns conceitos básicos e suas etapas, destacando suas atividades e funções, a fim de esclarecer a técnica de gestão e o papel de cada profissional. O gerenciamento de projetos se sobressai pela aplicação de procedimentos técnicos e ferramentas, além dos recursos disponíveis no mercado.

Foi observado que a gestão de projetos é muito utilizada em diversos setores. Com o desenvolvimento da tecnologia, as empresas estão cada vez mais se modernizando e se aperfeiçoando para melhor atingir sua qualidade e adquirir cada vez mais a satisfação do cliente final, com foco também em incremento da economia e desenvolvimento. Para isso, é necessário a formação de bons profissionais e capacitá-los, e ainda o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso do projeto.

Em relação ao projeto, ficou claro que esse é um processo temporário, desenvolvido por um grupo de pessoas. Para melhor desenvolvimento é necessário dividir as funções em equipes e trabalhar com prazos e recursos. Para isso, o planejamento é papel fundamental para estabelecer as decisões e objetivos a serem alcançados.

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas pode demonstrar que essas empresas objetivando alcançar melhor qualidade têm buscado organização e otimização dos seus serviços, entretanto, foram observadas divergências na forma de trabalhar o método de gestão de projetos. Apesar disso, é preciso que muitas melhorias sejam adquiridas, pois o

mercado imobiliário tem exigido cada vez mais profissionais capacitados para atingir os resultados esperados. Dessa forma, as empresas participantes destacaram em suas respostas que apesar de terceirizarem seus serviços, ainda faltam profissionais projetistas no mercado capixaba.

O mundo globalizado está exigindo cada vez mais qualidade em todos os produtos e serviços, nos mais diversos setores. Para uma empresa manter a competitividade é necessário que haja busca constante por aperfeiçoamento e modernização. Quem desenvolve um bom gerenciamento de projetos, atinge melhor o resultado planejado. Qualquer profissional, com conhecimento profundo no setor da construção civil, é capaz de gerenciar um projeto e demais equipes formadas. Sobretudo, é preciso que outros estudos relativos ao tema contemplem uma amostra representativa das construtoras atuantes no município de Vitória, para comprovar os resultados obtidos nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

CASTRO, M. P. B. **Gestão do processo de projeto**. Dissertação (Pós-Graduação em Geotecnia e Construção Civil) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2010.

DINSMORE, P. C. **Gerência de programas e projetos**. São Paulo: Pini, 1992.

MELHADO, S. B. **Coordenação de projetos de edificações**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005.

SILVA, M. A. C. **Gestão do processo de projeto de edificações**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2003.

VANNI, C. M. K. **Análise de falhas aplicada à compatibilidade de projetos na construção de edifícios**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.