

# Gestão de Empresas de Projeto



# Gestão de Empresas de Projeto

Se optei por uma carreira técnica (Arquitetura, Engenharia), por que devo ESTUDAR gestão?

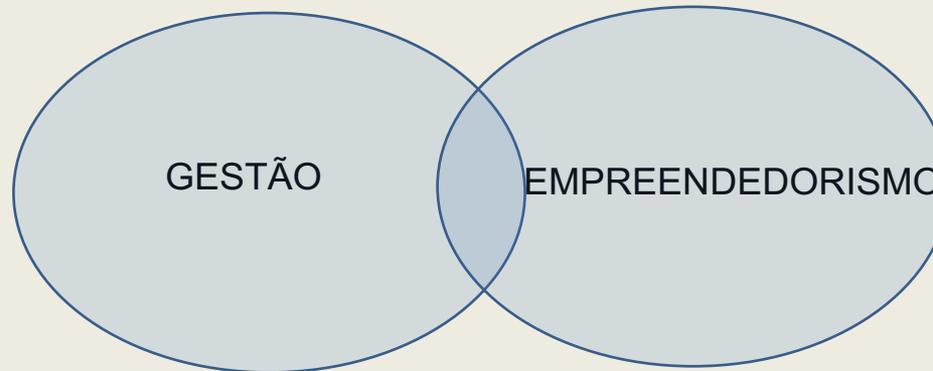


Os conhecimentos em GESTÃO serão utilizados somente para o caso de eu abrir uma empresa ?

Na empresa projetista, como CONCILIAR a gestão com as atividades técnicas?



## ABORDAGEM DA DISCIPLINA



...então vamos ao modelo e começar pela introdução:

- foi definido em 2005.... está atualizado?

As organizações empresariais de todo mundo , independente de sua área de atuação, estão enfrentando uma nova realidade...

Qual a realidade das empresas em 2022 e como esta realidade atual tem influenciado nas práticas de gestão?  
(*food for thought*...comunicação, pessoas, economia, dinamismo dos mercados, etc...)

...a cadeia da Construção representa 15,5% do PIB. É isoladamente a maior fonte de empregos diretos, possui elevado e crescente poder multiplicador de demanda e constitui a mais poderosa fonte indutora de emprego e renda do país.

Como está o setor da Construção hoje?



Faz sentido em 2023?  
O que mudou na forma de projetar desde a década de 90 ?

Sabe-se que o projeto possui influência determinante sobre o desempenho de uma edificação e que determina grande parte da possibilidade de ganhos financeiros reais durante a construção.

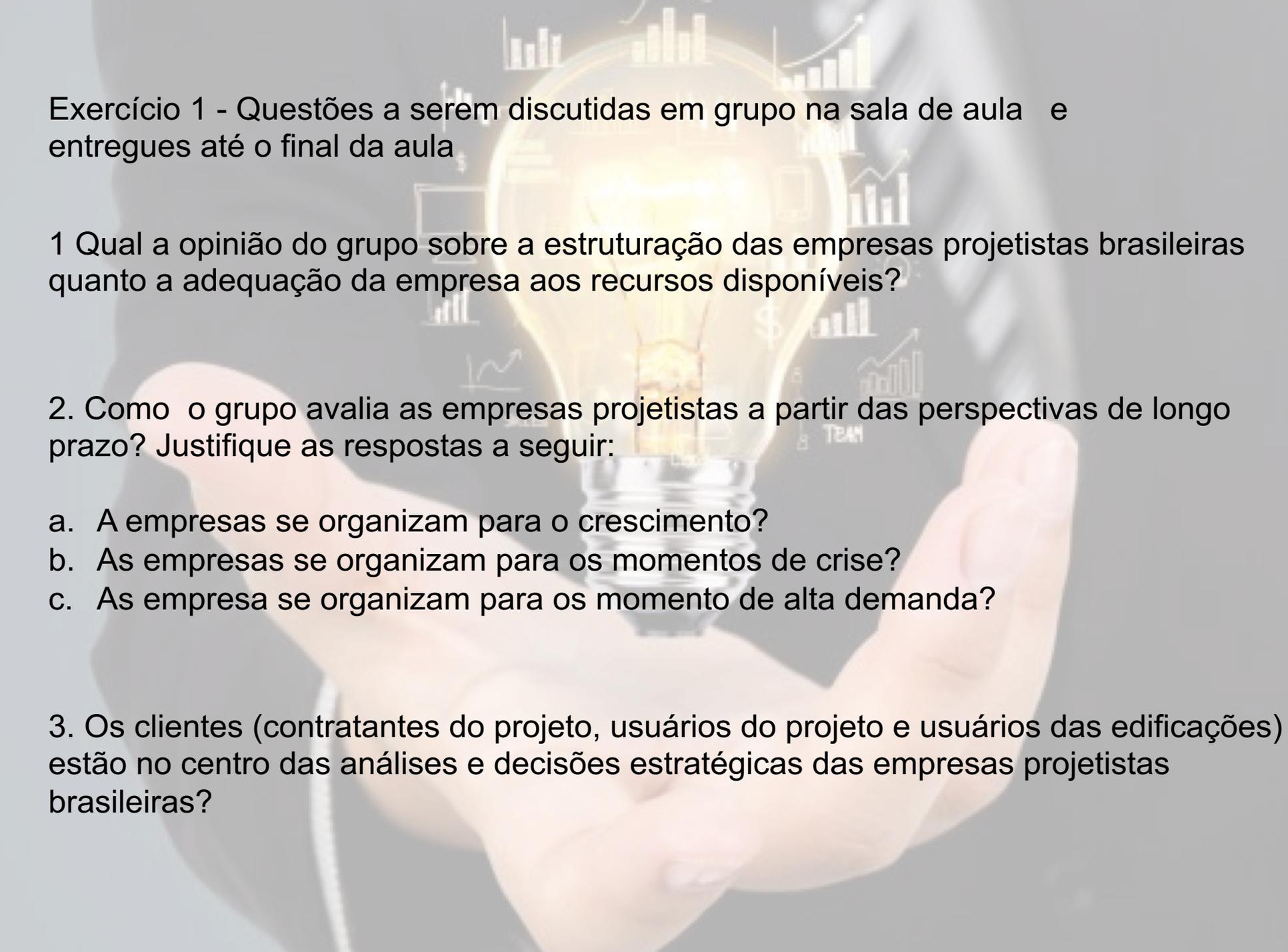
As deficiências do projeto podem trazer sérias consequências para o processo construtivo, podendo até mesmo causar a inviabilidade do empreendimento.

# A empresa de projeto como sistema...capítulo 4

## Diretrizes para estruturação do sistema de gestão de empresas projetistas:



- Adequação do sistema da empresa aos recursos disponíveis.
- Visualização sistêmica do projeto, considerando as suas interações com os demais processos da empresa.
- Adequação da estrutura organizacional da empresa às características do seu principal processo: o projeto.
- Consideração do nível de empreendedorismo e liderança vigente na empresa.
- Ciência sobre as características de uma empresa projetista: desenvolvimento de projetos, prestação de serviços.
- Identificação clara dos requisitos do cliente.
- Atenção para gestão do fluxo de informações e comunicação: este é um processo muito importante para a atividade de projeto.
- Reflexão contítua sobre as práticas de gestão.

A hand holding a glowing lightbulb with business charts in the background. The lightbulb is the central focus, emitting a warm yellow glow. The background is a soft-focus image of a hand holding the lightbulb, with various business-related icons like bar charts, line graphs, and a dollar sign scattered around. The overall tone is professional and innovative.

Exercício 1 - Questões a serem discutidas em grupo na sala de aula e entregues até o final da aula

1 Qual a opinião do grupo sobre a estruturação das empresas projetistas brasileiras quanto a adequação da empresa aos recursos disponíveis?

2. Como o grupo avalia as empresas projetistas a partir das perspectivas de longo prazo? Justifique as respostas a seguir:

- a. As empresas se organizam para o crescimento?
- b. As empresas se organizam para os momentos de crise?
- c. As empresas se organizam para os momentos de alta demanda?

3. Os clientes (contratantes do projeto, usuários do projeto e usuários das edificações) estão no centro das análises e decisões estratégicas das empresas projetistas brasileiras?



A estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicação e decisão em uma empresa, representando a forma como ela divide e coordena a sua operação.

A estrutura organizacional possui três elementos básicos:

Sistema de responsabilidades



Sistema de autoridade



Sistema de comunicação



TIPOS DE ESTRUTURA: funcional, projeto, matricial, região, mista, etc...

COMO EM GERAL AS EMPRESAS PROJETISTAS SÃO ORGANIZADAS E ESTRUTURADAS?

responsabilidades, autoridade e comunicação....

# Planejamento Estratégico



A necessidade de planejar estrategicamente é resultado de um processo de avaliação e análises tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo.

Seja qual for a técnica, metodologia ou ferramentas utilizadas, o posicionamento estratégico é resultado de um processo estruturado a partir dos seguintes passos:



7) Em geral a capacidade de adequação rápida às mudanças impostas pelo ambiente é um atributo de empresas bem sucedidas...

6) Todo plano deve ser acompanhado ....

5) Comunicação e disseminação da estratégia para toda a organização.

4) Plano estratégico com as ações norteadas pelos objetivos, os quais devem ser acompanhados das metas, indicadores ou outros instrumentos que possibilitem os acompanhamento.

3) A partir da vocação da empresa (sua missão...), definição dos objetivos estratégicos, desdobrando-os em níveis, de acordo com as características e estrutura da empresa.

2) Definição de cenários e análises com foco para o presente e principalmente para o futuro.

1) Diagnóstico: dados internos, dados externos, pessoas, clientes, parceiros, concorrentes, natureza dos produtos, riscos.





## Processo de Gestão Estratégica



Propósito da Empresa a Longo Prazo

Algumas missões podem não afetar o desempenho da empresa: missões complexas e com diversos elementos ou as que não definem o negócio que empresa atuará.

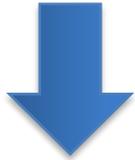
Algumas missões podem melhorar o desempenho da empresa: quando a missão e o senso de propósito permeiam tudo o que empresa faz e refletem na vantagem competitiva.

Algumas missões podem prejudicar o desempenho da empresa: normalmente voltadas a valores pessoais dos seus fundadores ou alta gerência.



## Processo de Gestão Estratégica

### Plano Estratégico



- Plano Operacional
- Plano para Gestão de pessoas
- Plano de Marketing
- Plano Econômico Financeiro



### Administração Estratégica

O Processo de Administração Estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa definir uma estratégia que **agregue valor**.

# Planejamento Estratégico



Plano Financeiro  
Plano Operacional  
Plano Pessoas

Análise Interna  
Forças e Fraquezas

SWOT

Análise Externa  
Oportunidades e Barreiras

Plano de Marketing  
Mercado  
Clientes

Os objetivos devem estar associados à missão da empresa e devem ser relativamente fáceis de medir e acompanhar ao longo do tempo



Munida da Missão e Objetivos a empresa está pronta para realizar as suas escolhas estratégicas, ou seja, a empresa estará pronta para definir o caminho para obter vantagem competitiva.

Para pequenas empresas, vamos trabalhar somente com as estratégias no nível do negócio:

**AÇÕES QUE A EMPRESA PRÁTICA PARA ATINGIR VANTAGEM COMPETITIVA EM UM UNICO MERCADO OU SETOR.**



## Políticas e Práticas para implementação da estratégia

- Estrutura Organizacional.
- Sistemas formais e informais de controle.
- Política de remuneração dos funcionários.
- Sistemas de Comunicação (interno e externo);
- Disseminação da Estratégia por meio de políticas, características dos produtos e serviços.



Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar mais valor econômico que suas concorrentes.

O Valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos e o custo econômico total do produto ou serviço.

## O que é vantagem competitiva para uma empresa projetista?

Internamente

- **Recursos Estratégicos (Resource Based view)**

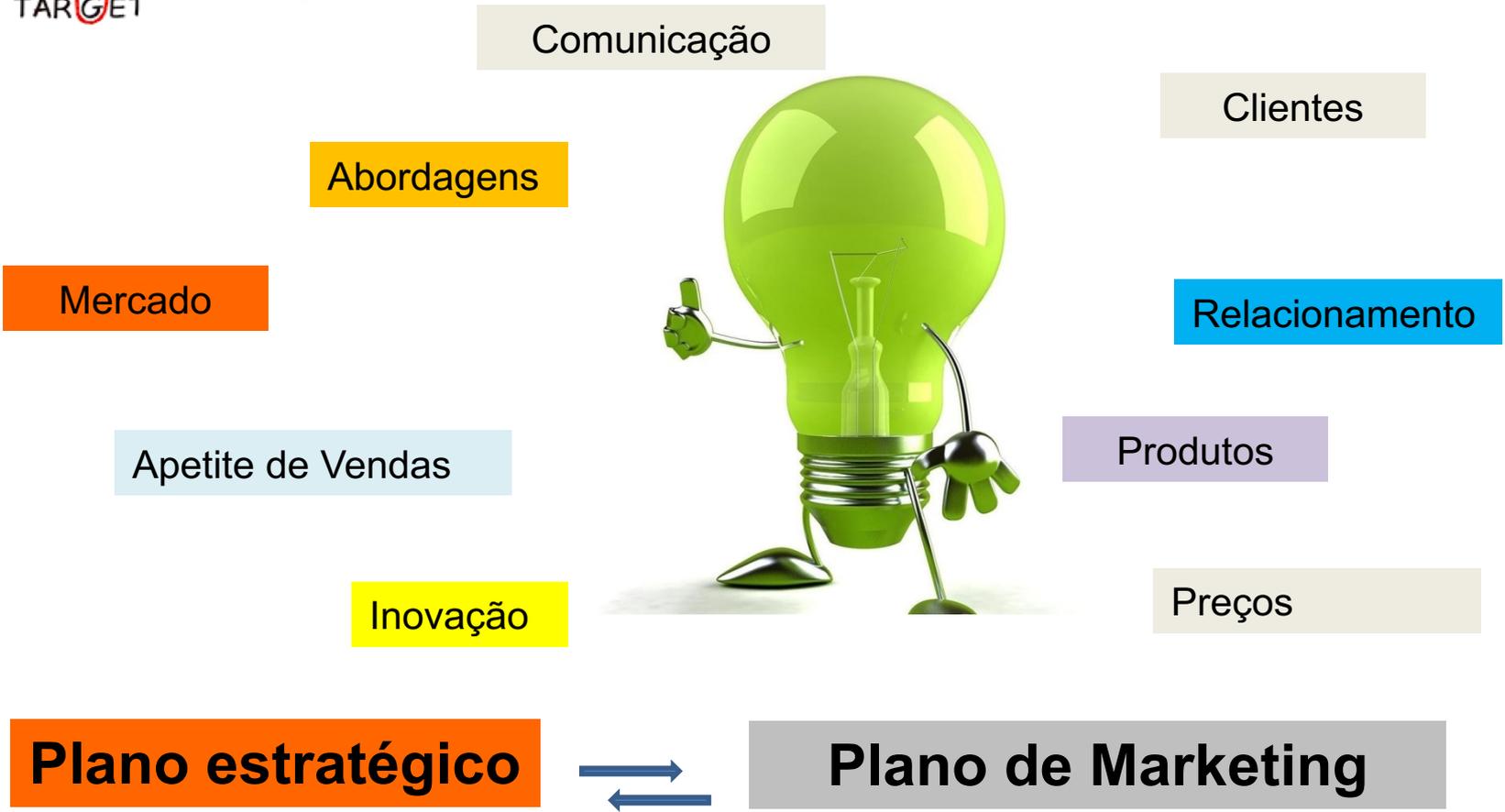


**Estratégia Competitiva**

Externamente

- **Posicionamento na Indústria, no seu segmento de atuação**

O Processo comercial de uma empresa de projeto é o principal responsável pela captação de novos clientes e, também, pela manutenção da carteira de clientes existente.





Como o cliente explicou...



Como o líder de projeto entendeu...



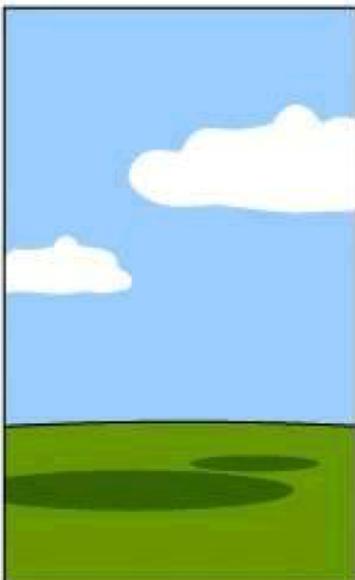
Como o analista projetou...



Como o programador construiu...



Como o Consultor de Negócios descreveu...



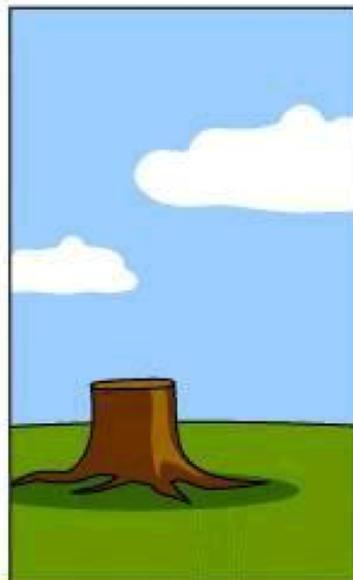
Como o projeto foi documentado...



Que funcionalidades foram instaladas...



Como o cliente foi cobrado...



Como foi mantido...



O que o cliente realmente queria...

# Processo Comercial



Entender o Mercado, necessidades e desejos dos clientes



Elaborar uma estratégia de marketing orientada para o cliente



Desenvolver um Programa de Marketing Integrado que entregue valor superior por meio dos produtos/ serviços



Construir Relacionamentos construtivos e encantar o cliente

Pesquisar o mercado e clientes

Selecionar Clientes : segmentação de Mercado e Definição do Alvo de Marketing

Concepção do Produto/ Serviço  
Construir uma Marca Forte

Gestão de Relacionamento com Clientes

Administrar informações de marketing e dados dos clientes

Determinar a proposição de Valor, diferenciação e posicionamento

Determinação de Preço

Distribuição

Promoção: comunicar a proposição de Valor

Gestão de Relacionamento com Parceiros

Capturar Valor dos Clientes para gerar lucro

Satisfazer os Clientes de modos a criar uma relação de fidelidade

Aumentar a participação de mercado ao longo do tempo

# Processo Comercial



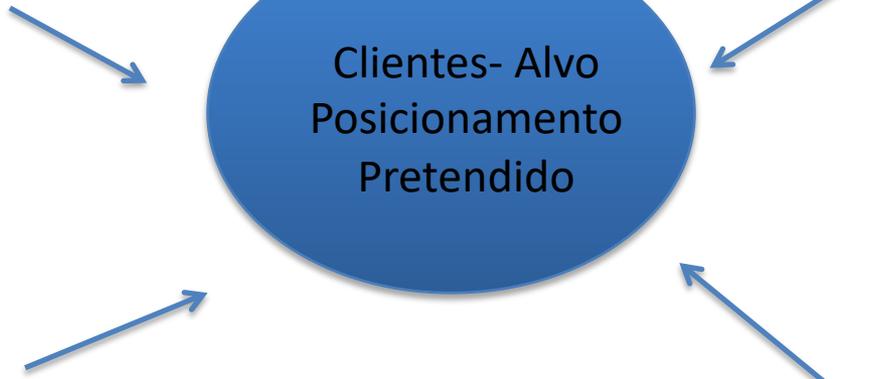
**Produto**  
Variedade  
Qualidade  
Design  
Características  
Nome da Marca  
Embalagem  
Serviços

**Preço**  
Preço de Tabela  
Concessões  
Descontos  
Prazos de Pagamento  
Condições de Financiamento

Clientes- Alvo  
Posicionamento  
Pretendido

**Promoção**  
Propaganda  
Venda Pessoal  
Promoção de Vendas  
Relações públicas

**Praça**  
Canais  
Cobertura  
Locais  
Estoque  
Transporte  
Logística



# Processo Comercial

CUSTOMER  
ANALYSIS  
ADVERTISING  
MARKET  
SALES  
PROMOTION  
PRICE  
INTERNET  
TARGET



Dentro do processo comercial de uma empresa projetista a formulação dos preços e proposta técnico comercial assumem especial importância.



- Recomenda-se que a empresa defina a sua política de preços, levando em consideração:
- Rateamento dos custos indiretos
  - Custos diretos
  - Valor agregado do projeto: singularidade, experiência, conhecimento agregado, diferencial...
  - Capacidade de produção....

Quanto custa um projeto?

## Proposta Comercial



Nos tempos do Fio do Bigode



CANETA BIC NUM PAPEL DE PAO

- Proposta comercial deve conter:
- 1) descrição técnica do serviço a ser prestado
  - 2) Descrição comercial (preço, pagamento, entrega)

- A proposta comercial deve:
- Formalizar a intenção do estabelecimento de uma relação comercial;
  - Informar o que está se propondo executar, a que preço, prazo e forma de entrega;
  - Formaliza as principais obrigações das partes;
  - Bases técnicas para o desenvolvimento do trabalho;



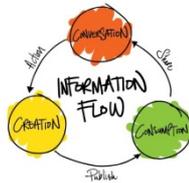




# Sistema de Informação



Como estruturar o Sistema de Informações?



Fluxo de Informações

Infra-estrutura



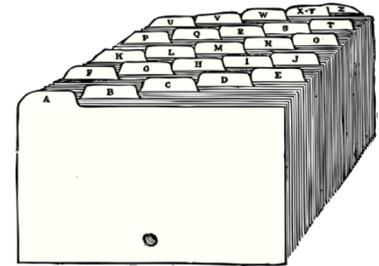
Pessoas



Software para processar o fluxo



Sistemas de Informação



Coluna A	Coluna B	Coluna C	Coluna D
1	Microsoft	tecnologia	tecnologia da informação
2	Amazon	retail	retail
3	Google	tecnologia	tecnologia da informação
4	Facebook	tecnologia	tecnologia da informação
5	Apple	tecnologia	tecnologia da informação
6	IBM	tecnologia	tecnologia da informação
7	Oracle	tecnologia	tecnologia da informação
8	SAP	tecnologia	tecnologia da informação
9	LinkedIn	tecnologia	tecnologia da informação
10	Twitter	tecnologia	tecnologia da informação
11	Slack	tecnologia	tecnologia da informação
12	Zoom	tecnologia	tecnologia da informação
13	Dropbox	tecnologia	tecnologia da informação
14	Spotify	tecnologia	tecnologia da informação
15	Netflix	tecnologia	tecnologia da informação
16	Uber	tecnologia	tecnologia da informação
17	Airbnb	tecnologia	tecnologia da informação
18	Walmart	retail	retail
19	Costco	retail	retail
20	Target	retail	retail
21	Kroger	retail	retail
22	Home Depot	retail	retail
23	Lowe's	retail	retail
24	Best Buy	retail	retail
25	Walmart	retail	retail
26	Amazon	retail	retail
27	Google	retail	retail
28	Facebook	retail	retail
29	Apple	retail	retail
30	IBM	retail	retail
31	Oracle	retail	retail
32	SAP	retail	retail
33	LinkedIn	retail	retail
34	Twitter	retail	retail
35	Slack	retail	retail
36	Zoom	retail	retail
37	Dropbox	retail	retail
38	Spotify	retail	retail
39	Netflix	retail	retail
40	Uber	retail	retail
41	Airbnb	retail	retail

Brincadeira...somos nós estas PESSOAS





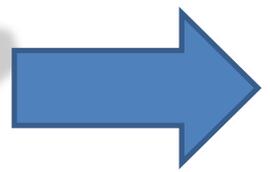
# Sistema de Informação



CUSTOMER ANALYSIS  
ADVERTISING  
MARKET  
SALES  
PROMOTION  
PRICE  
INTERNET  
TARGET



SIG  
Sistema de  
Informações Gerenciais



Tomada de  
Decisão



Retroalimentação,  
Mudanças,  
Crescimento,  
Cortes,  
Investimentos,





Criar relações de confiança e credibilidade

Definir políticas e regras para o convívio saudável

Comunicar políticas, regras, premios, mudanças

Gerir pessoas de acordo com a legislação



Estar atento: motivação, abusos, assédios

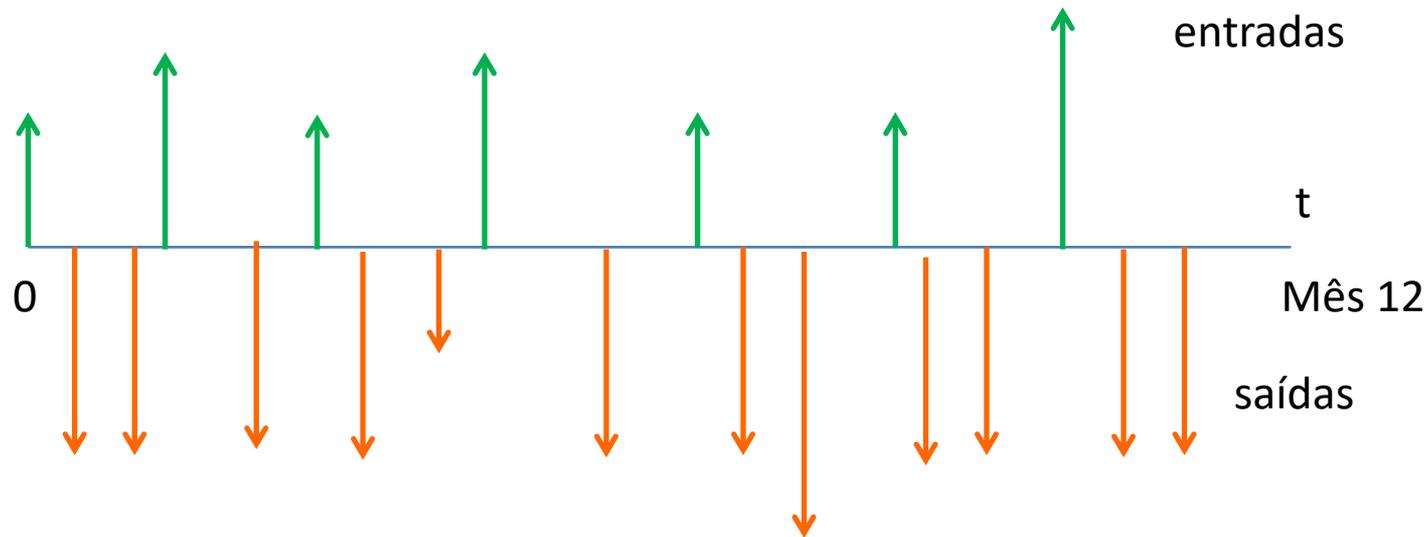
Contratar pessoas para a operação e suporte da empresa

Proporcionar desenvolvimento

Remunerar

Definir os perfis Profissionais de acordo com a operação da empresa

Dar suporte aos Gestores em situações diversas



A gestão financeira possibilita tangibilizar os planos estratégicos e operacionais da empresa; no entanto, avaliar somente os indicadores financeiros sem associá-los aos demais planos, tende a fornecer uma visão distorcida sobre a a empresa.

As estratégias de crescimento e de consolidação de mercado se refletem nos indicadores financeiros da empresa por meio, entre outros:

- Dos índices de crescimento associados à produção e venda;
- Da valorização da marca;
- Rentabilidade de investimentos na empresa;





## Fluxo Financeiro de uma empresa Projetista

### Entradas

- Vendas de Projetos
- Prestação de Serviços

### Outras Entradas

- Fundo de Investimentos decorrentes da aplicação de parte do lucro
- Custos de investimento

### Saídas

- Despesas Operacionais
- Salários
- Fornecedores
- Pró-labore
- Pagamentos de Empréstmos

### Outras Saídas

- Remuneração de investidores
- Descontrole....





TÓPICO	DESCRIÇÃO	
<b>Classificação dos Custos</b>	<b>Diretos:</b> são aqueles que podem ser identificados e relacionados com o produto final	<b>Indiretos:</b> são aqueles que não podem ser alocados diretamente ao produto final
<b>Comportamento dos custos</b>	<b>Fixos:</b> tendem a se manter constantes nas alterações do volume de atividades	<b>Variáveis:</b> variam na proporção direta das variações do volume de atividades



Custo de Projeto

Preço de Projeto





**Plano Financeiro a Longo Prazo** – ações planejadas diretamente vinculadas às estratégias da empresa e plano de marketing

**Plano Financeiro a Curto Prazo** – ações planejadas para um período menor e incluem a **previsão de contratos**

SIMULAÇÕES  
ANÁLISES DO FLUXO DE CAIXA

**RETROALIMENTAÇÃO** DO PROCESSO DE MARKETING E PROCESSOS OPERACIONAIS DA EMPRESA

# Exercício

## Em grupo

1. Na sua opinião, quais os principais erros que os Projetistas brasileiros cometem na concepção e gestão de suas empresas?

2. Caso você resolvesse empreender para criação de uma empresa projetista:

- a. Escolheria estruturar a empresa em uma Incubadoras? Quais e tem em mente e por quais motivos?
- b. Consultoria para estruturação da marca, análise de mercado e estruturação gerencial?
- c. Como definiria sua atuação serviços, produtos e mercado?



### Saiba quais são os 7 erros mais comuns entre empreendedores

Atitude passiva, problemas com sócios e com as finanças podem levar pequenos negócios para o buraco

**Carolina Nizio**  
 O empreendedorismo não é uma atividade simples. Para ser bem-sucedido, o dono precisa ter uma atitude proativa e estar preparado para lidar com os desafios que surgem no caminho. Segundo especialistas, os erros mais comuns cometidos por pequenos empresários são:



**Manter o negócio sem saber se há demanda por ele**  
 Muitas vezes, os empreendedores iniciam um negócio sem ter certeza se há demanda por ele. Isso pode levar a grandes prejuízos. É importante fazer uma pesquisa de mercado antes de iniciar um negócio para entender se há espaço para o produto ou serviço que se pretende oferecer.



**Manter o negócio sem ter uma estrutura adequada**  
 Muitas vezes, os empreendedores iniciam um negócio sem ter uma estrutura adequada. Isso pode levar a grandes prejuízos. É importante ter uma estrutura adequada para o negócio, incluindo processos, procedimentos e controles.



**Não usar indicadores para medir o desempenho**  
 Muitos empreendedores não usam indicadores para medir o desempenho do negócio. Isso pode levar a grandes prejuízos. É importante usar indicadores para medir o desempenho do negócio e tomar decisões com base nos dados.



**Ter uma atitude passiva**  
 Muitos empreendedores têm uma atitude passiva em relação ao seu negócio. Isso pode levar a grandes prejuízos. É importante ter uma atitude proativa e estar preparado para lidar com os desafios que surgem no caminho.



**Ter pressa e negligenciar o planejamento**  
 Muitos empreendedores têm pressa e negligenciam o planejamento do negócio. Isso pode levar a grandes prejuízos. É importante ter um plano de negócios e seguir um processo de planejamento cuidadoso.



**Fazer uma sociedade ruim e não ter uma estrutura adequada**  
 Muitos empreendedores fazem uma sociedade ruim e não têm uma estrutura adequada. Isso pode levar a grandes prejuízos. É importante escolher bem os sócios e ter uma estrutura adequada para o negócio.



**Fazer uma sociedade ruim e não ter uma estrutura adequada**  
 Muitos empreendedores fazem uma sociedade ruim e não têm uma estrutura adequada. Isso pode levar a grandes prejuízos. É importante escolher bem os sócios e ter uma estrutura adequada para o negócio.

Fonte: Associação Brasileira de Pequenos Empreendedores (ABPE) e Associação Brasileira de Empreendedores (ABE).