

EFICÁCIA NA GESTÃO: Caminho para a Perenidade das Empresas

**Fórum de Empresas
Prestadoras de Serviços da
CBIC**



86° ENIC

Data: 22/maio/2014

OBJETIVO

Compartilhar com os participantes do 86º ENIC conhecimentos acerca de “Gestão para Implantação de Projetos no segmento da Construção Industrial”.

AGENDA

- Introdução.
- Dados sintéticos sobre Gerenciamento de Projetos no Brasil.
- Níveis de “Sucesso” e “Fracasso” na implantação de projetos no segmento da construção industrial.
- “Pontos Fracos” do Processo de Gestão.
- Conclusão.

AGENDA

- **Introdução.**
- Dados sintéticos sobre Gerenciamento de Projetos no Brasil.
- Níveis de “Sucesso” e “Fracasso” na implantação de projetos no segmento da construção industrial.
- “Pontos Fracos” do Processo de Gestão.
- Conclusão.

INTRODUÇÃO

$$\frac{\text{Perenidade}}{\text{Competitividade} + \text{Rentabilidade}} =$$

INTRODUÇÃO

➤ Maturidade

- O conceito de maturidade é intuitivo e tem aplicação em muitos aspectos do nosso dia a dia.
- No caso de gerenciamento de projetos, maturidade é ligada a quão capaz uma organização está em fazer a gestão dos seus projetos.

INTRODUÇÃO

Porque usar
as
ferramentas
de gestão ?

- Para melhorar o nível de sucesso na implantação de projetos.

Como obter
sucesso na
implantação
de projetos ?

- O sucesso na implantação de projetos tem relação direta com uma gestão eficaz.

Como ser
eficaz na
gestão de
projetos ?

- A **eficácia na gestão** caminha lado a lado com a maturidade das empresas.

INTRODUÇÃO

Pesquisa Archibald & Prado Resultados 2012

www.maturityresearch.com

**Maturidade e Sucesso em Engenharia e
Construção**

INTRODUÇÃO

SUCESSO EM CONSTRUÇÃO – CONCEITOS

Sucesso Total

- A obra terminou praticamente no prazo, escopo e orçamento previstos (diferenças insignificantes). O cliente ficou bastante satisfeito com o produto entregue. A empresa obteve o lucro esperado e não existe nenhuma pendência significativa técnica, judicial ou trabalhista. Não ocorreu nenhum acidente grave durante a obra.

Sucesso Parcial

- A obra foi concluída e entregue. No entanto aconteceram fatos comprometedores (atraso significativo e/ou estouro de orçamento significativo) que diminuíram significativamente a rentabilidade da obra; ou existem pequenas pendências técnicas ou judiciais ou trabalhistas que certamente vão reduzir o lucro esperado; e/ou cliente recebeu a obra, porém não ficou satisfeito; e/ou ocorreram acidentes de trabalho, porém a taxa de gravidade dos mesmos permaneceu dentro dos parâmetros estabelecidos.

Fracasso

- A obra não foi concluída ou o atraso e/ou estouro de orçamento foram tão exagerados que a obra deu prejuízo; ou existem pendências técnicas ou judiciais ou trabalhistas bastante significativas que certamente vão tornar a obra deficitária; e/ou cliente não concorda em dar aceite na obra; e/ou ocorreram acidentes graves durante a obra que mancharam a reputação da empresa

AGENDA

- Introdução.
- Dados sintéticos sobre Gerenciamento de Projetos no Brasil.
- Níveis de “Sucesso” e “Fracasso” na implantação de projetos no segmento da construção industrial.
- “Pontos Fracos” do Processo de Gestão.
- Conclusão.

DADOS SINTÉTICOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projetos no Brasil

As grandes oportunidades de hoje estão ligadas às demandas da população, à necessidade de melhorias na infraestrutura e aos grandes negócios do país.

- **Infraestrutura (governo e iniciativa privada):**

- ✓ Estradas
- ✓ Portos
- ✓ Aeroportos

- **Fábricas/Usinas (iniciativa privada): :**

- ✓ Mineração
- ✓ Petróleo

- **Construção**

- ✓ Baixa renda (até R\$ 300 mil)

DADOS SINTÉTICOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projetos no Brasil

No Brasil temos carteiras com valores expressivos.

- **Composição da carteira média de projetos por participante em 2012:**

- ✓ Quantidade média de projetos: 20;
- ✓ Duração média de cada projeto: 11 meses;
- ✓ Valor médio de cada projeto: R\$ 30 milhões
- ✓ Valor médio da carteira: R\$ 601 milhões

434 participantes
8.680 projetos

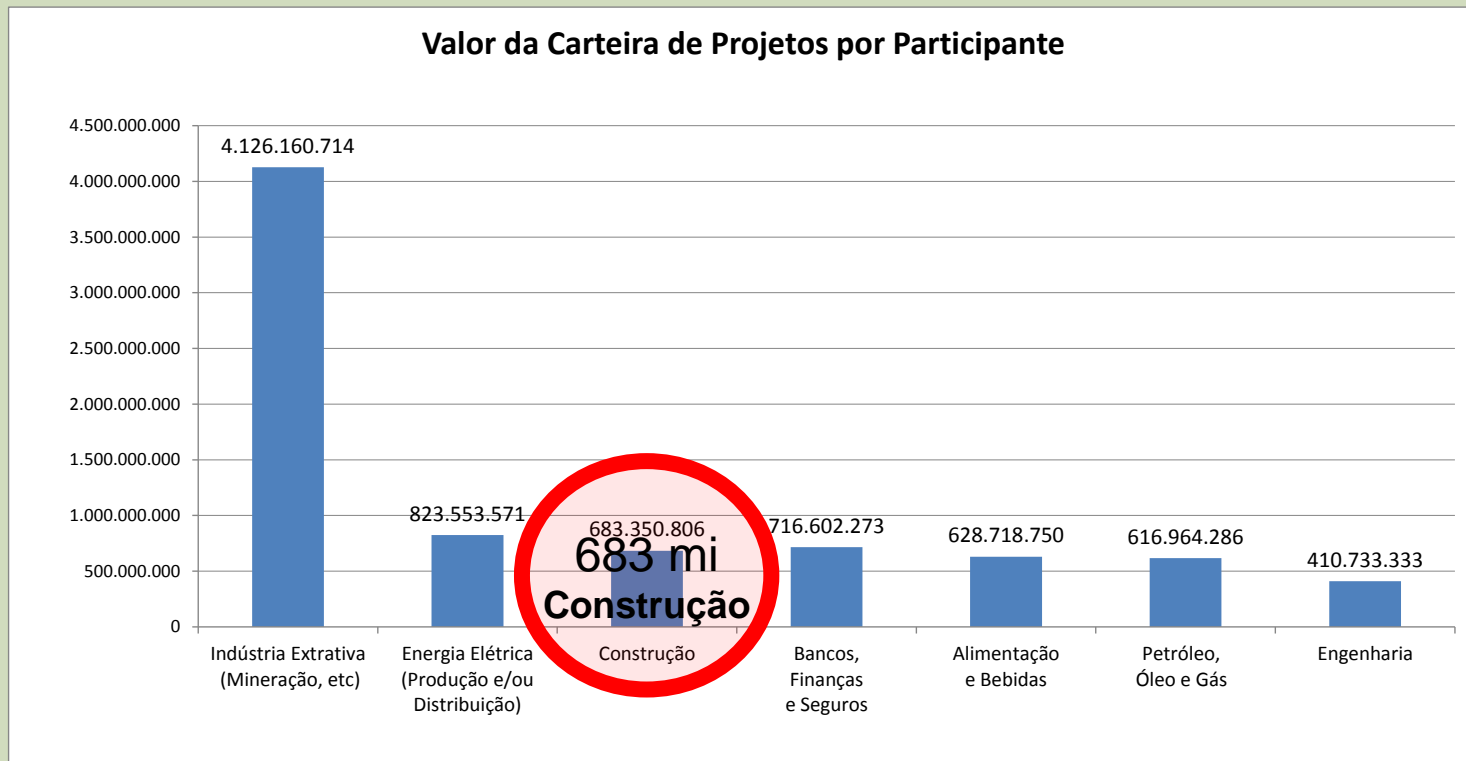
Eficácia na Gestão: Caminho para a Perenidade das Empresas

86° ENIC

DADOS SINTÉTICOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projetos no Brasil

No Brasil temos muitos segmentos com carteiras de tamanhos semelhantes às dos maiores países.



DADOS SINTÉTICOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Eficiência brasileira: resultados gerais

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:
 - ✓ Sucesso Total: 50% **USA: 62% ***
 - ✓ Sucesso Parcial: 35%
 - ✓ Fracasso: 15%
- Atraso: 28%
- Estouro de custo: 15% **USA: 13% ***

* Fonte: PMI, The Pulse of Profession, 2013

AGENDA

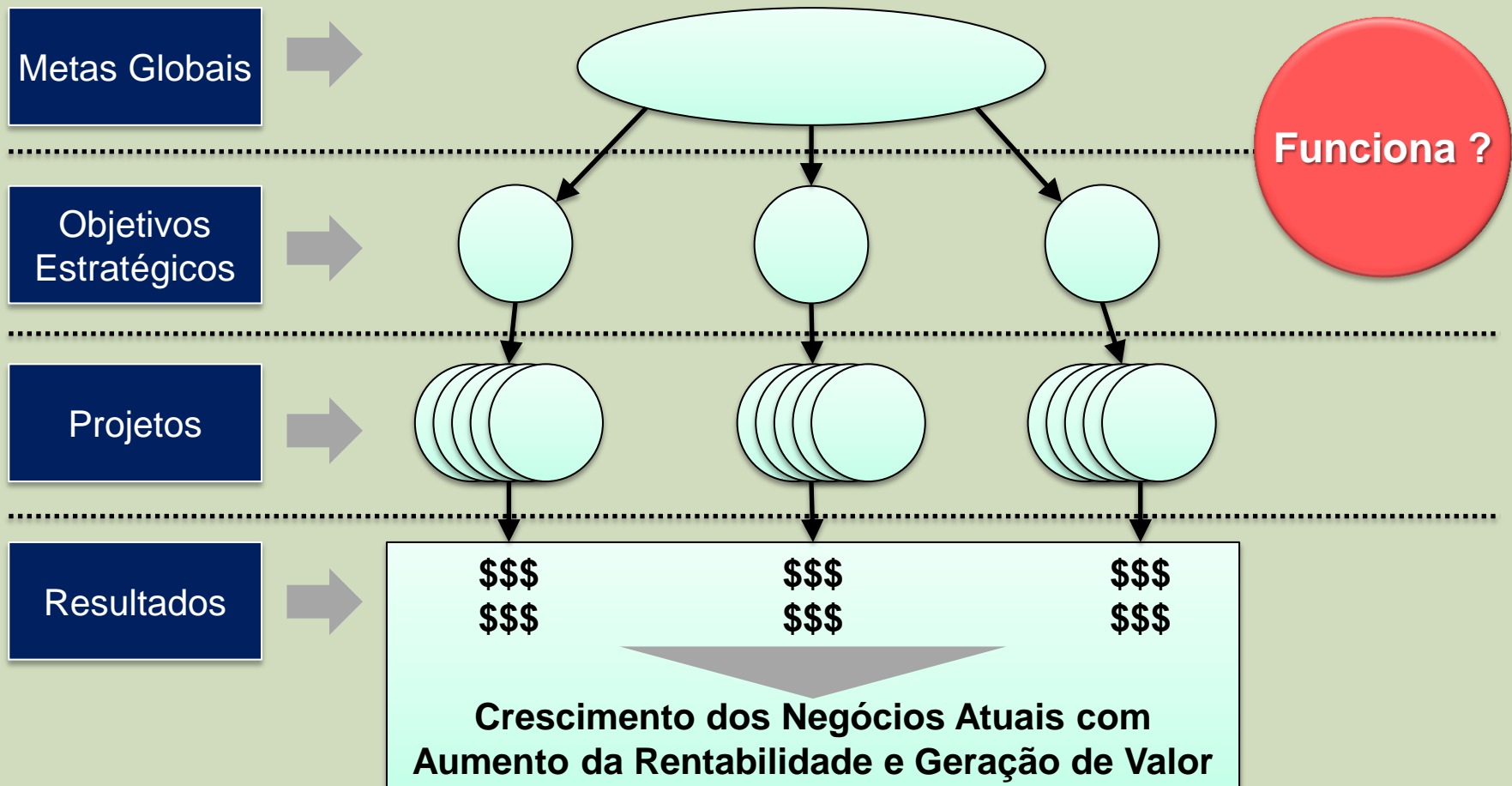
- Introdução.
- Dados sintéticos sobre Gerenciamento de Projetos no Brasil.
- Níveis de “Sucesso” e “Fracasso” na implantação de projetos no segmento da construção industrial.
- “Pontos Fracos” do Processo de Gestão.
- Conclusão.

**NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL**

**Quão bem executamos
nossos projetos?**

NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL

Ram Charan – O Ciclo Estratégico



**NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL**

Ram Charan – O Alerta

**A implementação eficaz da estratégia executiva
é a grande chave para o sucesso das organizações...**

“Menos de 10% das estratégias formuladas são implementadas eficazmente”.

“Na maioria dos casos de fracasso - nós estimamos 70% - o problema de fato não foi uma má estratégia: foi uma má implementação”

- **Escolha incorreta de líderes;**
- **Não afastamento de líderes pouco competentes;**
- **Falha no controle do andamento;**
- **Ausência de comprometimento com a entrega.**

NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL

Aspecto comum

“Os executivos têm pressa e não têm tempo para planejar.

Mas têm todo o dinheiro necessário para corrigir o que foi mal feito.”

Prof. Bernardo Souza

Usual



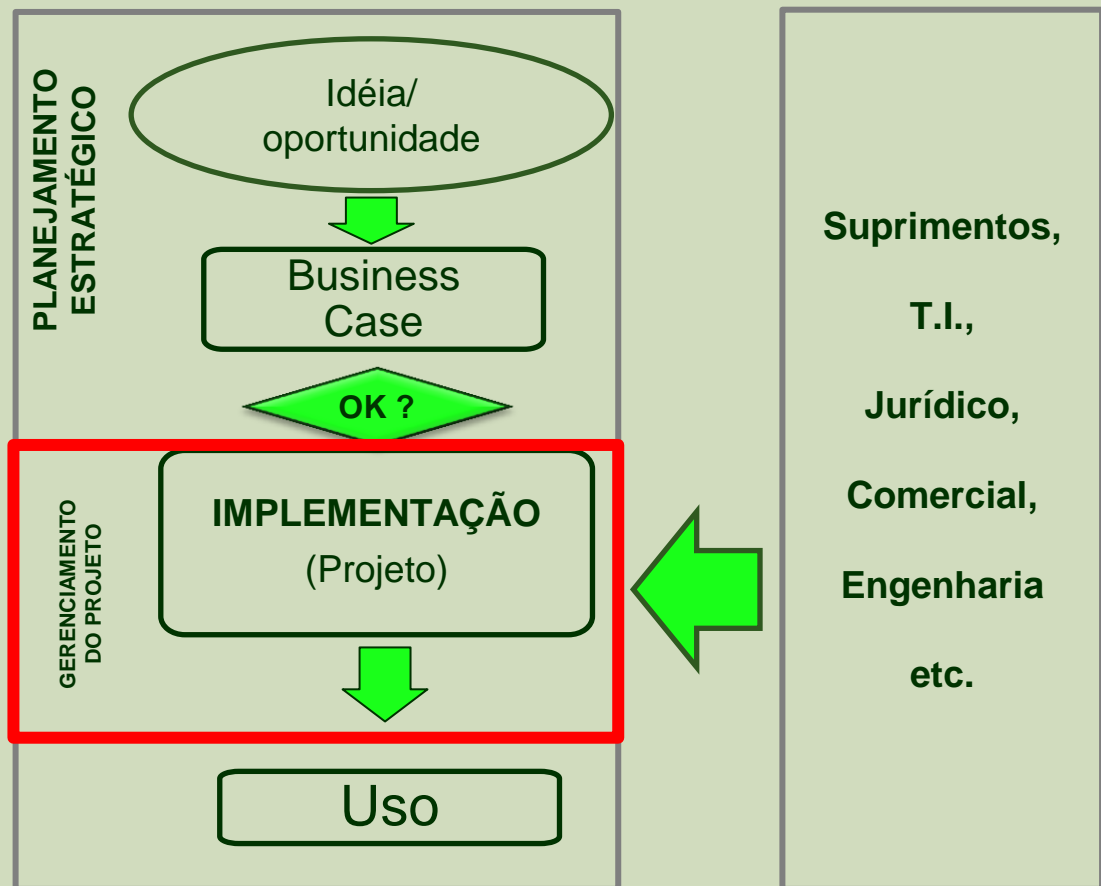
Desejado

NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL

Modelo de “Maturidade”

Modelo Prado-MMGP®

- Relacionar a **maturidade** da organização com sua **capacidade de executar projetos com sucesso**.
- **Refletir o uso das Boas Práticas de Gestão** (principalmente aquelas que realmente agregam valor)
- **Abordar todo o ciclo de criação do bem** (produto, serviço ou resultado).
- Eliminar os **Fatores Ofensores** :
 - Processos Finalísticos
 - Processos de Suporte

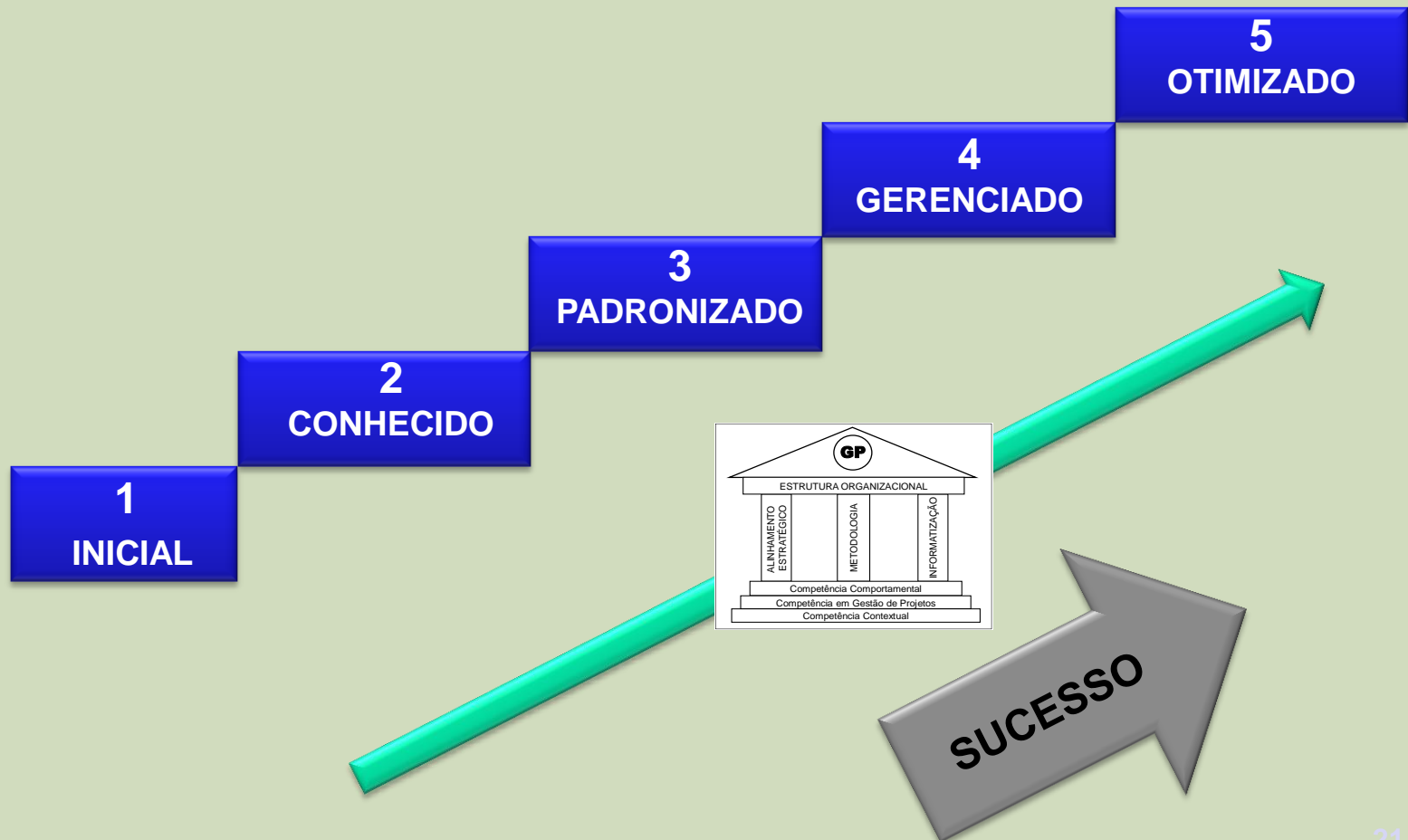


Eficácia na Gestão: Caminho para a Perenidade das Empresas

86° ENIC

NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL

Níveis e Sucesso



NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL

Gestão de Projetos na construção industrial

Resultados Gerais

▪ MATURIDADE:

- ✓ Total de participantes: 19
- ✓ Maturidade Média: 2,93

▪ INDICADORES DE RESULTADOS

✓ Índice de Sucesso:

- ❑ Sucesso Total: 51,6%
- ❑ Sucesso Parcial: 39,4%
- ❑ Fracasso: 9,1%

✓ Atraso: 24,0%

✓ Estouro de custo: 16,0%

**NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL**

Gestão de Projetos na construção industrial

Resultados Gerais

▪ **COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA MÉDIA DE PROJETOS POR PARTICIPANTE**

✓ Quantidade média de projetos: 11

10

✓ Duração média de cada projeto: 14 meses

12

✓ Valor médio de cada projeto: R\$ 62 milhões

R\$ 62 milhões

▪ **VALOR MÉDIO DA CARTEIRA : R\$ 683 mi**

R\$ 660 milhões

▪ **ESTOURO MÉDIO DE CUSTOS: 16%**

▪ **ESTOURO MÉDIO DE CUSTOS: R\$ 110 mi**

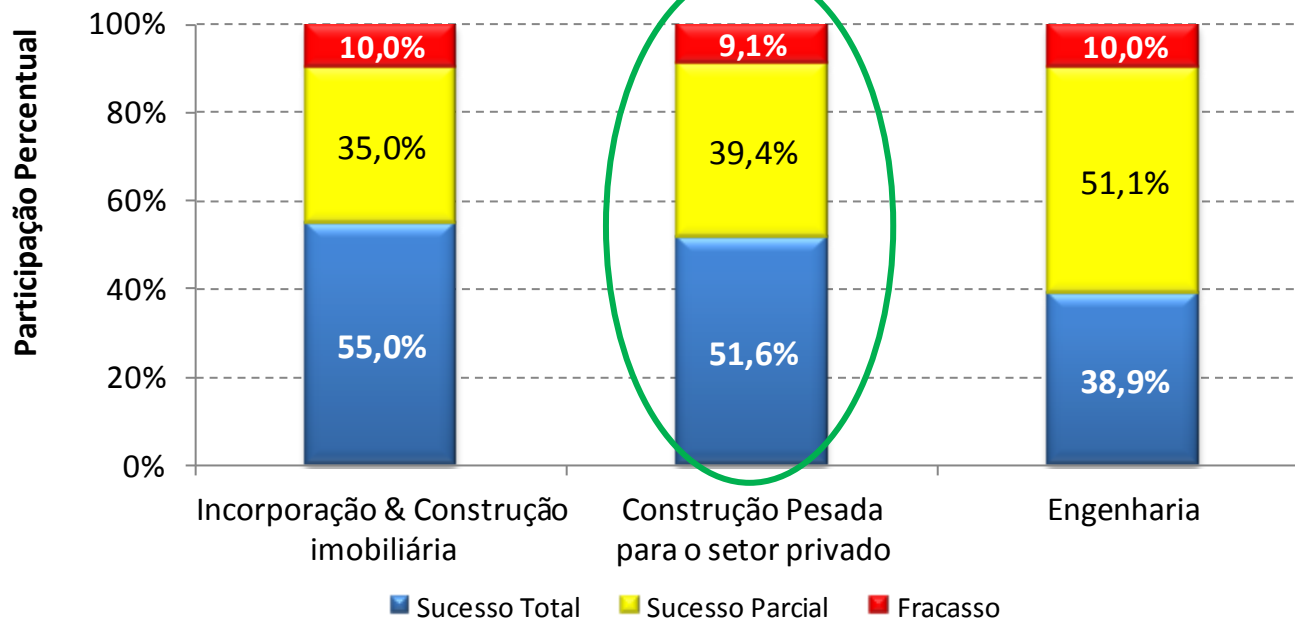
R\$ 106 milhões

NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL

Gestão de Projetos na construção industrial

Resultados Gerais

Sucesso



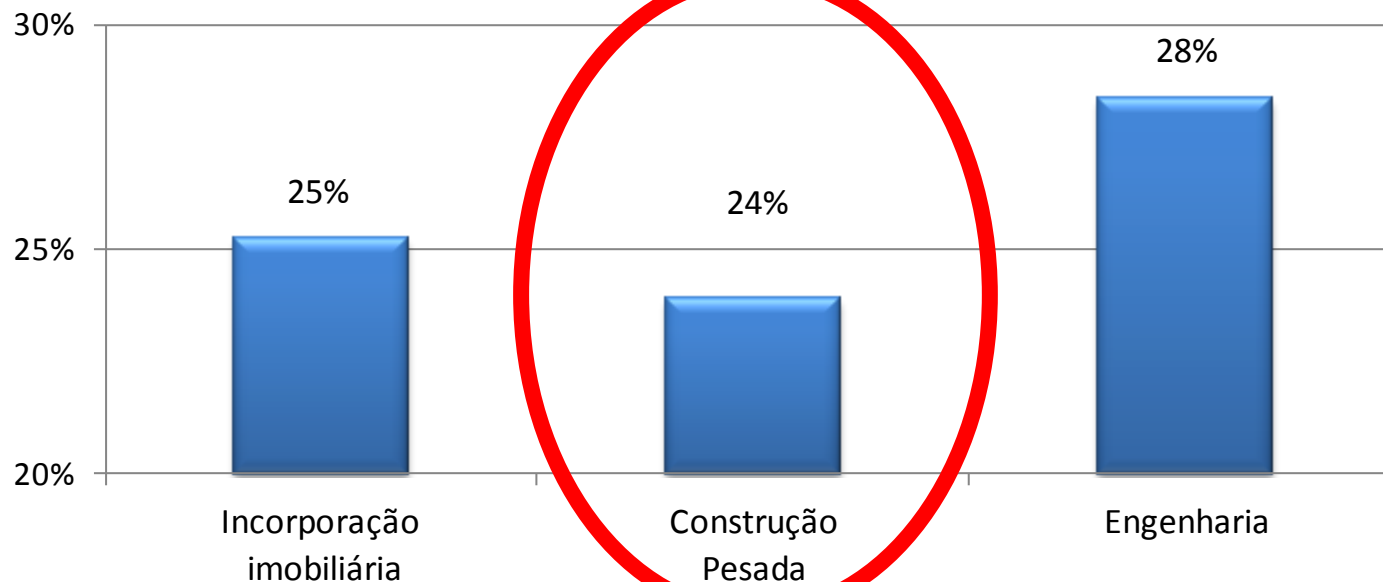
O índice de fracasso para os três grupamentos é praticamente igual (por volta de 10%).

NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL

Gestão de Projetos na construção industrial

Resultados Gerais

Atraso Médio

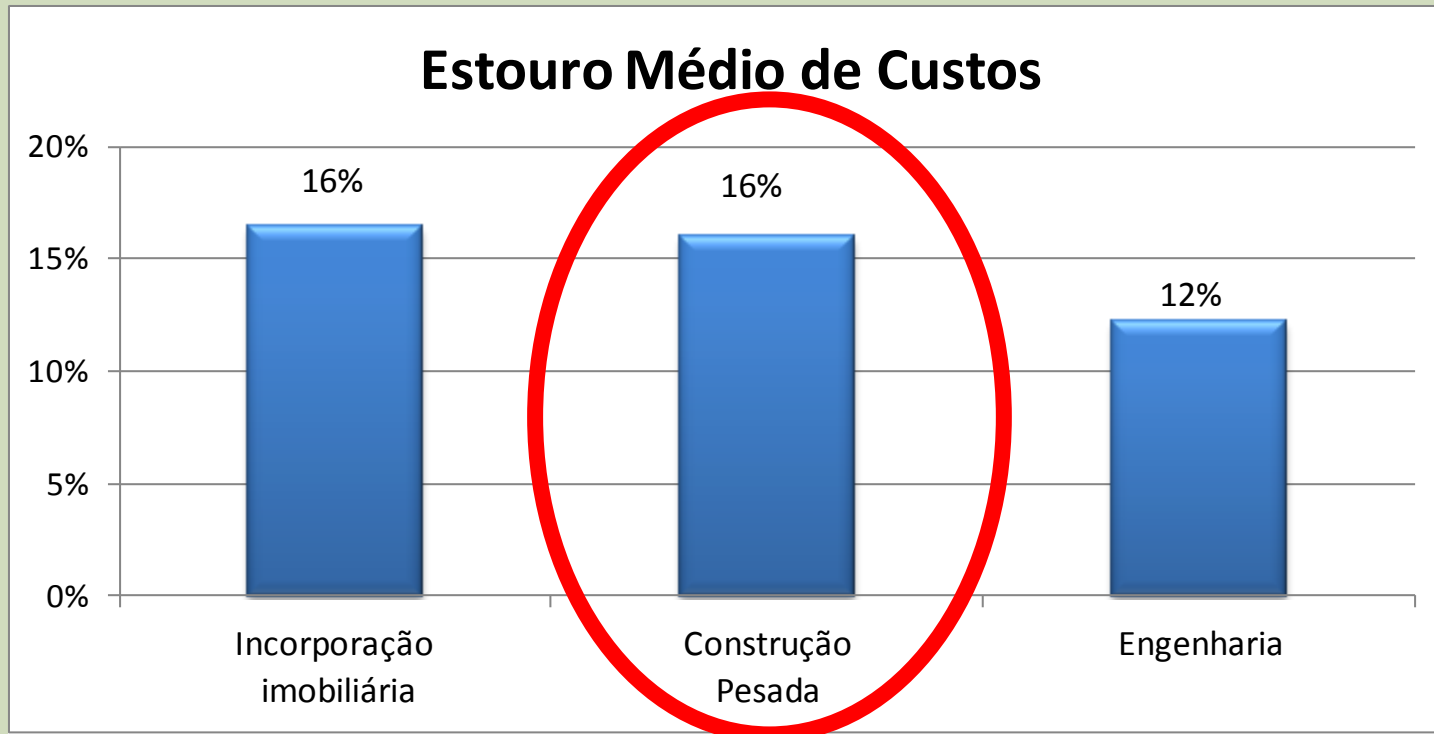


Empresas do
segmento
“Construção
Pesada”
apresentam os
melhores
valores.

**NÍVEIS DE “SUCESSO” E “FRACASSO” NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS NO
SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL**

Gestão de Projetos na construção industrial

Resultados Gerais



Empresas do
segmento
“Engenharia”
apresentam os
melhores
valores.

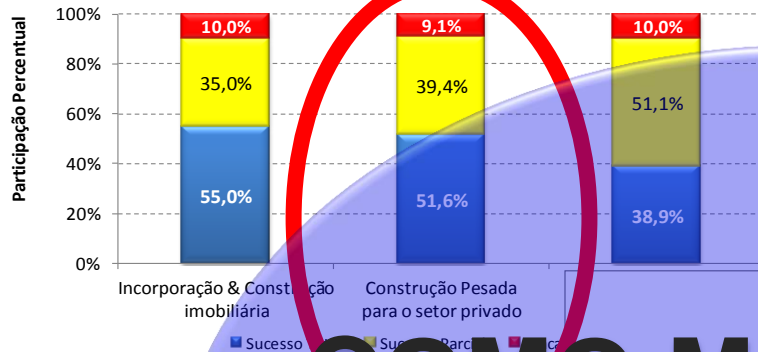
AGENDA

- Introdução.
- Dados sintéticos sobre Gerenciamento de Projetos no Brasil.
- Níveis de “Sucesso” e “Fracasso” na implantação de projetos no segmento da construção industrial.
- “Pontos Fracos” do Processo de Gestão.
- Conclusão.

Eficácia na Gestão: Caminho para a Perenidade das Empresas

86° ENIC

Sucesso



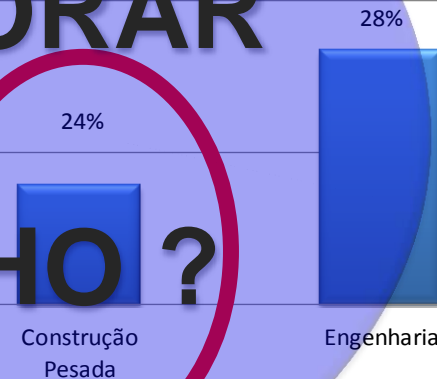
COMO MELHORAR

O DESEMPENHO ?

Estouro Médio de Custos



Atraso Médio



**Em primeiro lugar:
RECONHECER
A EXISTÊNCIA DE PROBLEMAS**

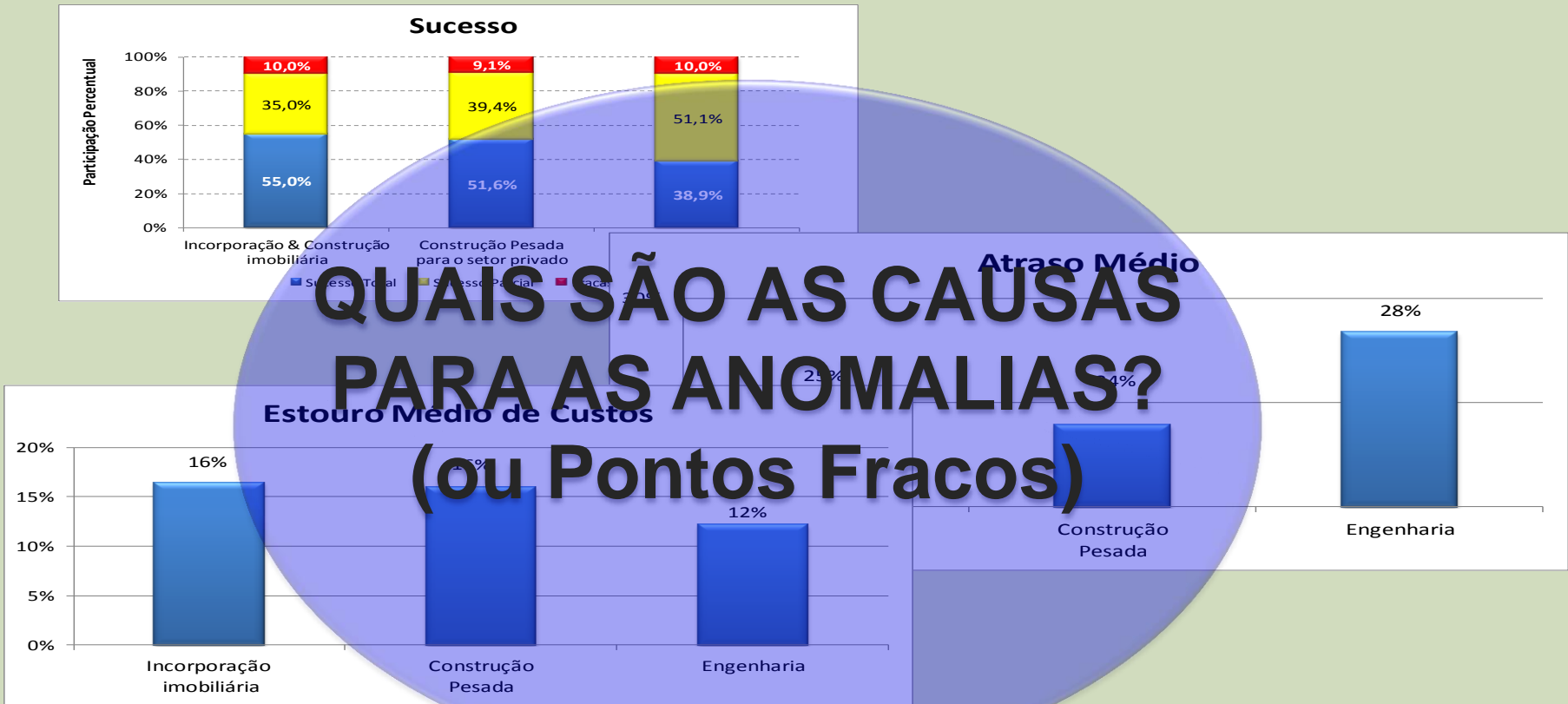
**AUMENTAR A COMPETÊNCIA.
(AUMENTAR A MATURIDADE)**



**USO DE BOAS PRÁTICAS
ELIMINAÇÃO (ou mitigação) DOS PONTOS
FRACOS**

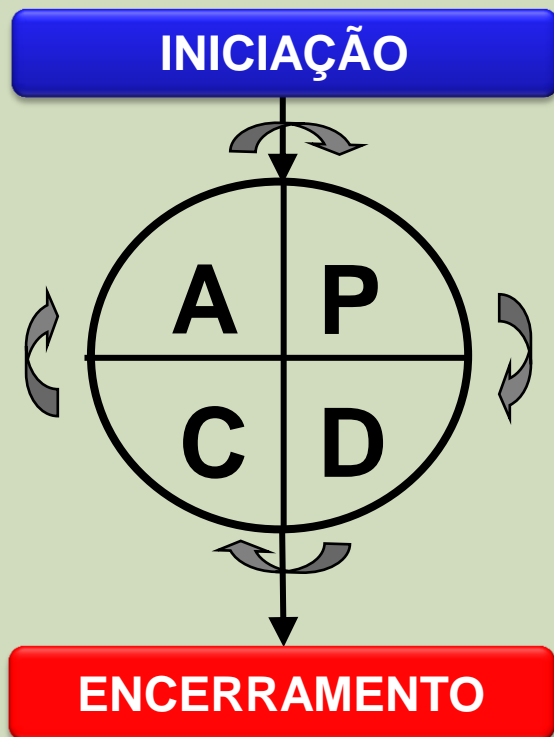
Eficácia na Gestão: Caminho para a Perenidade das Empresas

86° ENIC



“PONTOS FRACOS” DO PROCESSO DE GESTÃO

Possível localização dos Pontos Fracos



ESCOPO
TEMPO
CUSTOS
RECURSOS
QUALIDADE
RH
RISCOS
COMUNICAÇÕES
STAKEHOLDERS
AQUISIÇÕES
INTEGRAÇÃO

“PONTOS FRACOS” DO PROCESSO DE GESTÃO

Etapas do Processo (5)

- 1. Formação dos preços;**
- 2. Negociação dos contratos;**
- 3. Mobilização;**
- 4. Gestão contratual;**
- 5. Encerramento do contrato.**

“PONTOS FRACOS” DO PROCESSO DE GESTÃO

Etapa 1

Formação dos preços

- Dar a devida importância ao planejamento e ao conteúdo da documentação;
- Não acatar um planejamento fora da realidade do projeto mesmo sob ameaça de eliminação;
- Defender junto aos clientes um prazo para elaboração da proposta compatível com o porte e características do projeto;
- Contemplar na proposta de forma clara os custos com mobilização de pessoal e equipamentos, assim como as demais condicionantes.

“PONTOS FRACOS” DO PROCESSO DE GESTÃO

Etapa 2

Negociação dos contratos

- **Analisar e entender o contrato proposto;**
- **Solicitar e defender ajustes no contrato para que o mesmo contemple de forma justa, o seu objeto e também o que foi efetivamente acordado na fase de formação de preços;**
- **Incluir como Anexo Contratual as Propostas Técnica e Comercial;**
- **Incluir no contrato formas alternativas de solução de conflitos (Arbitragem e Junta de Solução de Conflitos);**

“PONTOS FRACOS” DO PROCESSO DE GESTÃO

Etapa 3

Mobilização

- Não aceitar prazo de mobilização fora da realidade;
- Incluir no processo de mobilização uma etapa inicial de preparação para enfrentamento do “problema”;
- Mobilizar recursos suficientes e adequados ao projeto;
- Incluir no Preço do Item “Mobilização” os custos incorridos nesta fase.

“PONTOS FRACOS” DO PROCESSO DE GESTÃO

Etapa 4

Gestão contratual

- Mobilizar uma equipe gerencial compatível com o projeto;
- Criar processo de registro dos fatos;
- Criar processo de interação entre a equipe de implantação e equipe de detalhamento do projeto (Empreendedor / Engenharia / Construtor);
- Implantar rigoroso processo de acompanhamento.

“PONTOS FRACOS” DO PROCESSO DE GESTÃO

Etapa 5

Encerramento do contrato

- Pensar desde o primeiro dia do contrato que ao final ele será encerrado;
- Fazer entregas parciais;
- Reduzir ao máximo o período de encerramento;
- Registrar as lições aprendidas.

AGENDA

- Introdução.
- Dados sintéticos sobre Gerenciamento de Projetos no Brasil.
- Níveis de “Sucesso” e “Fracasso” na implantação de projetos no segmento da construção industrial.
- “Pontos Fracos” do Processo de Gestão.
- Conclusão.

CONCLUSÃO

Em síntese gerenciar está intimamente ligado a tomar decisões tempestivamente.

Os problemas acarretados por uma decisão mal tomada são mais facilmente gerenciáveis do que aqueles oriundos de uma decisão não tomada.



CONCLUSÃO

O que fazer ?

- 1) Avançar na melhoria da Maturidade das Empresas;
- 2) Aprimorar a Interação entre as Empresas do Setor;
- 3) Posicionarmo-nos melhor junto aos clientes;
- 4) Utilizar as Instituições no relacionamento com Clientes.

CONCLUSÃO

O que fazer ?

- 1) Avançar na melhoria da Maturidade das Empresas;
- 2) Aprimorar a Interação entre as Empresas do Setor;
- 3) Posicionarmo-nos melhor junto aos clientes;
- 4) Utilizar as Instituições nos relacionamento com Clientes.

Como avançar ?

CONCLUSÃO

**O FÓRUM NACIONAL DAS EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇO É UM BOM
CAMINHO.**



www.sinduscon-mg.org.br

www.retaengenharia.com.br

Nome do palestrante: Ilso José de Oliveira

E-mail: ilso@retaengenharia.com.br

Telefone: (31) 3254-0700



OBRIGADO!