

ESTRUTURAÇÃO DE UM NOVO SERVIÇO EM EMPRESA PROJETISTA

Mariana A. M. Novaski⁽¹⁾; Jessica M. Yamamoto⁽²⁾; Nathália de Paula⁽³⁾; Maria T. F. e Godoy⁽⁴⁾; Silvio B. Melhado⁽⁵⁾

Escola Politécnica da USP

(1) e-mail: mariana.novaski@gmail.com

(2) e-mail: jessica.yamamoto@usp.br

(3) e-mail: nathaliapaula@yahoo.com.br

(4) e-mail: mariateresa@arqmate.com.br

(5) e-mail: silvio.melhado@poli.usp.br

Resumo

O Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto (PDGEP), também conhecido como “Soluções para Empresas de Projeto”, foi criado a partir de uma iniciativa da Linha de Pesquisa em Gestão de Projetos, do Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP. A proposta deste artigo é apresentar como uma empresa de projeto de esquadrias de alumínio, participante do PDGEP, estruturou e inseriu o serviço de fiscalização de obras e fornecedores em seu escopo de trabalho utilizando alguns passos da gestão estratégica. Primeiramente, a demanda foi identificada e a viabilidade do serviço foi analisada por meio de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). Na sequência, iniciou-se a fase de testes referente à prestação do serviço, que consistiu em sua divulgação apenas aos clientes cujo projeto de esquadrias estava sendo desenvolvido pela própria empresa. Posteriormente, o novo serviço foi implementado, ampliando a área de atuação da empresa, sendo oferecido em conjunto com o desenvolvimento do projeto e também à parte, como vistoria/ consultoria. A análise SWOT somada às estratégias definidas para a implementação do serviço possibilitou melhor entendimento sobre o potencial da empresa (em termos de recursos financeiros, humanos, infraestrutura), as necessidades do mercado e, conseqüentemente, contribuíram para a inserção do serviço ao escopo de trabalho da empresa projetista. O método de pesquisa adotado foi a pesquisa-ação.

Palavras-chave: *Empresa de projeto, Serviço de projeto, Projeto de fachadas, Planejamento Estratégico.*

Abstract

The “Managerial Development Program for Design Offices (PDGEP)”- also known as “Management Solutions for Design Offices”- was created from an initiative of the Research Group on Design Management, an integral group from the Civil Construction Department - Escola Politécnica, University of Sao Paulo. The aim of this paper is to show how a design firm of aluminum facades design, which is a participant of PDGEP, structured and introduced the site and supplier inspection as a new service of their scope of work by using strategic planning. First, the demand was identified and the availability of introducing this service was analyzed by using the SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats). After that, the test phase was started, which consisted in the divulgation of the service solely to the clients to whom the projects of aluminum facades were being developed by the firm. Finally, the new service was fully implemented. Currently, the new service is offered to regular clients or to non-clients as a consulting service. Strategic planning and SWOT analysis made possible a better understanding over the office’s potential (in its financial, human resources, and infrastructure aspects); the market needs and, therefore,

contributed to inserting the service in the firm's activities. The adopted research method was research-action.

Keywords: *Design firm, Design service, Facades design, Strategic planning.*

1. INTRODUÇÃO

O Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto (PDGEP), também conhecido como “Soluções para Empresas de Projeto”, é um trabalho cooperativo entre universidade e empresas de projeto. O PDGEP foi criado a partir de uma iniciativa da Linha de Pesquisa em Gestão de Projetos do Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP.

O “Soluções” visa a organização gerencial das empresas de projeto por meio da implementação de modelos de gestão e está em sua 5ª edição. Atualmente, envolve sete empresas voluntárias e conta com uma equipe composta por um Coordenador, uma aluna de Doutorado, uma Aluna de Iniciação Científica e sete Estagiários, um em cada empresa.

O objetivo deste artigo é apresentar como uma empresa de projeto de esquadrias de alumínio, participante do PDGEP, estruturou e inseriu um novo serviço em seu escopo de trabalho, utilizando alguns conceitos de planejamento estratégico.

2. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado no desenvolvimento do trabalho é a pesquisa-ação. Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2004).

Este método foi escolhido em função das peculiaridades do programa: há uma ampla e explícita interação entre pesquisador e as empresas envolvidas; o objeto de investigação não é constituído somente pelas empresas, mas pelo contexto em que estão inseridas e pelos problemas de diferente natureza encontrados; um acompanhamento das decisões das ações e de todas as atividades das empresas pode ser realizado durante o processo de implementação do modelo de gestão.

Deste modo, os pesquisadores obtêm dados qualitativa e quantitativamente superiores àqueles que são disponíveis em outras pesquisas, que se baseiam em métodos não-intervencionistas de pesquisa.

A rotina do “Soluções 5” foi composta por reuniões mensais. Durante as reuniões foram realizadas apresentações referentes aos módulos de gestão propostos por OLIVEIRA (2005) – planejamento estratégico, estrutura organizacional, gestão de custos, gestão de recursos humanos, gestão comercial e marketing, sistema de informação, planejamento e controle do processo de projeto, serviços agregados ao projeto e avaliação de desempenho – promovendo a troca de experiências entre as empresas, bem como dinâmicas, solicitações de diagnósticos e tarefas baseadas em SOUZA (2009), a serem desenvolvidos no dia a dia de cada empresa, resultando em alterações e desenvolvimento de sua estrutura de gestão.

Cada empresa contou com o auxílio de um estagiário, que participou tanto da empresa, como do grupo de pesquisa; organizou reuniões semanais na empresa para discussão dos processos e ferramentas de gestão; participou da elaboração dos diagnósticos de avaliação e das tarefas relacionadas aos módulos; auxiliou na formalização e implementação dos processos.

3.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Grönroos (1993), o serviço é uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que é fornecida como solução ao problema do cliente. Normalmente, mas não necessariamente, o serviço acontece durante as interações entre cliente e funcionários da empresa prestadora de serviço, recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços. Segundo Hoffman (2001), em geral, os bens podem ser definidos como objetos, aparelhos ou coisas, enquanto os serviços podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos.

De acordo com Steiner (1997), a essência do planejamento estratégico é a identificação de oportunidades e ameaças futuras que, em combinação com outros dados relevantes da empresa, subsidia a tomada de decisões para explorar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Conforme o mesmo autor, planejamento significa projetar um futuro desejado e identificar caminhos para alcançá-lo.

O processo de gestão estratégica é composto pelo estabelecimento de uma missão e uma visão da empresa, pela análise ambiental ou externa, pela análise interna, pela formulação de estratégias, pela implementação de estratégias e pelo controle estratégico (BATEMAN e SNELL, 1998).

Após o estabelecimento da missão e da visão da empresa, são realizadas a análise ambiental ou externa e a análise interna. Conforme Houben, Lenie e Vanhoof (1999), a investigação do ambiente externo resulta em uma visão geral das oportunidades e ameaças para a empresa, e a investigação do ambiente interno resulta em uma visão geral dos seus pontos fortes e fracos. Estes são os resultados da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

As variáveis externas à empresa estão relacionadas ao contexto no qual a empresa existe e funciona (HOUBEN, LENIE e VANHOOF, 1999). Alguns exemplos destas variáveis são: análise do setor e do mercado, análise dos concorrentes, análise política e de regulamentação, análise social, análise de recursos humanos, análise macroeconômica, e análise tecnológica (BATEMAN e SNELL, 1998).

As variáveis internas à empresa estão relacionadas ao seu próprio contexto no qual o trabalho é realizado e à gestão do seu negócio. Estas variáveis incluem a estrutura, a cultura e os recursos da empresa (HOUBEN, LENIE e VANHOOF, 1999).

Segundo Oliveira (2005), os pontos fortes e fracos da empresa de projeto de edifícios devem ser verificados para todas as suas atividades, como: conhecimento do mercado, assistência ao cliente, qualidade dos projetos e dos serviços agregados, marketing, recursos humanos, desenvolvimento do projeto, controle de documentação, finanças, etc.

Conforme Helms e Nixon (2010), a utilização da análise SWOT continua permeando a literatura. Segundo os autores, a pesquisa sustenta a análise SWOT como uma ferramenta destinada ao planejamento e tem focado na análise de organizações para proposição de ações estratégicas.

Com os resultados da análise SWOT, os tomadores de decisão possuem as informações necessárias para formular as estratégias empresariais, de negócios e funcionais da organização. A formulação de estratégias envolve a definição de cursos de ação para abordar as questões levantadas na análise (BATEMAN e SNELL, 1998). As ações devem responder às oportunidades e ameaças à luz dos pontos fortes e fracos da empresa (HOUBEN, LENIE e VANHOOF, 1999).

Os gestores devem assegurar que as estratégias formuladas sejam implementadas (BATEMAN e SNELL, 1998). Planos alinhados ao planejamento operacional da empresa

podem ser elaborados, contendo um conjunto de ações necessárias à implementação das estratégias (HOUBEN, LENIE e VANHOOF, 1999).

A avaliação e o controle estratégico é o processo de acompanhamento das ações e dos resultados da empresa. Os resultados alcançados podem ser comparados com os desejados, a fim de corrigir as ações. Embora a avaliação e o controle estratégicos seja o último passo do processo de gestão estratégica, pode resultar em um ponto de partida para um novo ciclo, indicando pontos fracos da empresa. Assim, é obtido um processo estratégico contínuo (HOUBEN, LENIE e VANHOOF, 1999).

Souza (2009) identificou questões relacionadas à gestão estratégica das empresas de projeto de edifícios: a prática do planejamento estratégico não é sistemática; não há análise quanto aos seus pontos fracos e fortes, e análises mercadológicas; as empresas não possuem formalização dos produtos e/ou serviços oferecidos aos seus clientes, dificultando o estabelecimento de estratégias quanto à identificação de novos clientes, potencialização do relacionamento com os atuais, precificação, definição do corpo técnico da empresa, vendas e contratações.

O item a seguir discute como a empresa projetista utilizou alguns passos do processo de gestão estratégica na estruturação de um novo serviço.

4. ESTRUTURAÇÃO DE UM NOVO SERVIÇO EM EMPRESA PROJETISTA

1. Caracterização da empresa de projeto

A empresa estudada é especializada em desenvolver projetos de esquadrias e fachadas em alumínio, e atua há nove anos no mercado. Sua equipe é constituída por: dois sócios (arquiteta e engenheiro civil), um engenheiro civil, uma arquiteta, dois projetistas, dois estagiários, um administrador e um colaborador responsável pelo sistema de gestão da empresa e pela fiscalização de obras e de fornecedores.

A empresa participou de quatro edições do programa “Soluções”, portanto os seus gestores possuem familiaridade com o modelo de gestão proposto por Oliveira (2005) e tem conhecimento sobre a importância em gerir “o escritório como uma empresa”. Em geral, uma dificuldade das empresas de projeto é fazer com que o projetista, cuja principal função é desenvolver projetos, pense em gestão.

2. Processo de estruturação do serviço de fiscalização de obras e de fornecedores

A fiscalização de obras e de fornecedores era uma demanda por parte dos clientes à empresa de projetos de esquadrias, já que havia a expectativa de que a empresa realizasse a fiscalização da execução do seu projeto. Os sócios atendiam às solicitações dos clientes e não havia outro profissional para realizar esta atividade. Com o aumento do volume de projetos, os sócios observaram a oportunidade de ampliação do escopo de trabalho da empresa, oferecendo a atividade de fiscalização como um serviço.

Diante disto, decidiu-se analisar a viabilidade da prestação do serviço de fiscalização, realizando uma análise SWOT.

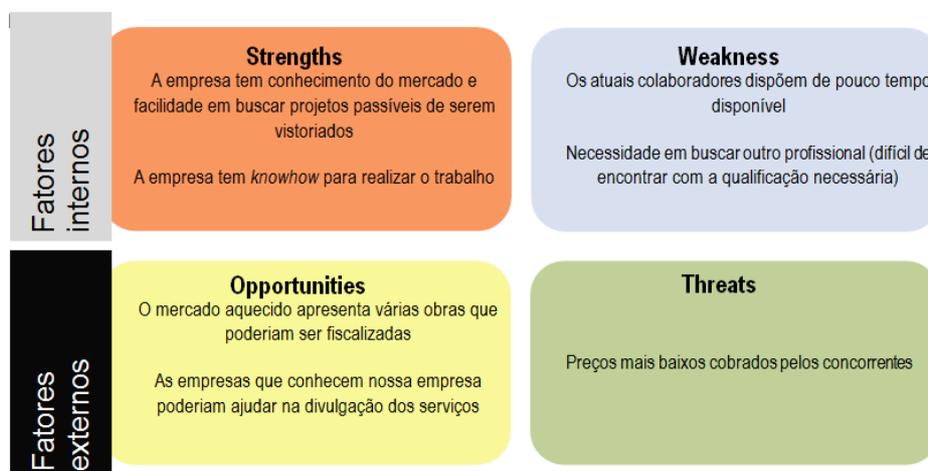


Figura 1 – Análise SWOT realizada pela empresa em 2010.

O mercado da construção civil aquecido e a boa imagem que a empresa possui frente aos seus clientes e parceiros foram vistas como oportunidades em inserir a fiscalização de obras como parte de seu escopo de trabalho. Além disso, a empresa possui um bom conhecimento do serviço e do mercado. Assim, saberia como realizá-lo sem grandes dificuldades. Entretanto, havia alguns pontos fracos ou ameaças, tais como o fato de os concorrentes praticarem um preço mais baixo do que a empresa entendia como adequado e não haver um colaborador disponível para realizar o serviço.

Os gestores perceberam que praticar um preço mais alto não seria um grande problema, visto que as construtoras que recorrem ao serviço primam por qualidade e não por preço. Entretanto, a ausência de um colaborador que atendesse aos requisitos necessários para a execução do serviço poderia significar uma ameaça.

Após pesar os prós e contras com o auxílio da análise SWOT, a decisão por prestar o serviço foi contemplada no planejamento estratégico da empresa. Deste modo, foram estabelecidos pelos gestores: o objetivo “vender serviço de fiscalização”, a meta de 20 visitas por mês em janeiro de 2012 e o indicador número de propostas fechadas.

A fim de atingir o objetivo estabelecido, partiu-se para a estruturação do serviço, verificação dos recursos necessários a serem empregados e a criação da estratégia de implementação e divulgação. Assim, os gestores definiram que:

- o novo serviço deveria envolver as atividades de fiscalização do projeto do fornecedor (serralheiro), sempre que o projeto de esquadrias de alumínio não fosse de autoria da empresa, fiscalização do material do fornecedor, fiscalização e acompanhamento em testes das esquadrias e fiscalização da obra;
- o serviço seria oferecido às empresas construtoras sem que, necessariamente, tivessem contratado o projeto de esquadrias da empresa;
- o serviço seria contratado por meio de visitas pré-agendadas, a cobrança seria realizada por visita e o preço seria definido com base no custo da hora técnica do colaborador;
- o produto do serviço seria um relatório técnico de visita.

Conforme a análise dos gestores, o maior recurso necessário, assim como a maior dificuldade, seria a contratação e o treinamento de um novo colaborador disposto a visitar as obras, atento a detalhes e que também pudesse auxiliar no desenvolvimento do sistema de gestão da

empresa. Assim, foi traçado o perfil do profissional desejado e, após a sua contratação foi possível iniciar a implementação do serviço. Este processo foi gradual e durou aproximadamente um ano e meio para o serviço estar completamente implementado.

Inicialmente instituiu-se uma fase de testes que consistiu no oferecimento do novo serviço apenas aos clientes cujo projeto estava sendo desenvolvido. Nesta fase o novo profissional estava em treinamento. Após a obtenção dos primeiros resultados favoráveis, ou seja, a certeza de que o negócio era interessante para a empresa e clientes, iniciou-se a fase intermediária.

Na fase intermediária, o serviço de fiscalização de obras e de fornecedores passou a fazer parte do escopo da proposta de projeto da empresa. O número de visitas já estava preestabelecido, assim como o preço de cada visita, mas poderia ser alterado de acordo com a necessidade dos clientes. A fase final, atual fase, consiste no oferecimento do serviço de fiscalização de obras e de fornecedores também como um serviço de vistoria e consultoria, desvinculado da área de projetos.

5.DISCUSSÃO

A empresa de projeto utilizou alguns passos do processo de gestão estratégica na estruturação do serviço de fiscalização de obras e de fornecedores. Considerando a composição do processo de gestão estratégica de Bateman e Snell (1998), a empresa realizou o primeiro item: estabelecimento de uma missão e uma visão da empresa.

Como foco no serviço de fiscalização, os gestores:

- realizaram a análise SWOT (segundo item: análise ambiental ou externa e análise interna);
- formularam estratégias (terceiro item), porém não documentadas. De acordo com a estratégia traçada, a empresa decidiu contratar um profissional e implementar o serviço gradualmente. Em um primeiro momento ele foi oferecido unicamente aos clientes atuais. Terminada a fase inicial de implementação, o serviço de vistoria e consultoria adquiriu autonomia desvinculando-se da área de projetos;
- implementaram as estratégias (quarto item). Existiu um plano de ação informal, ou seja, consciente, mas não documentado. O plano de ação é sugerido por Houben, Lenie e Vanhoof (1999).

A avaliação e o controle estratégico (último item) não foram realizados. A empresa tinha um planejamento estratégico com meta e indicador definidos, mas não foram acompanhados. Isto e o fato da empresa não sistematizar os passos da gestão estratégica corroboram o trabalho de Souza (2009), que já havia identificado dificuldades referentes à prática do planejamento nas empresas de projeto. A importância da formalização destes passos não é reconhecida pelos gestores da empresa estudada. As estratégias e as ações são definidas informalmente permanecendo apenas na “cabeça das pessoas”. Recomenda-se que a empresa siga os passos da gestão estratégica elaborando e acompanhando seus produtos, tais como atas de reunião, planos de ação e indicadores.

No entanto, o programa “Soluções” auxiliou na inserção de alguns passos da gestão estratégica na empresa, conscientizando a empresa da importância do planejamento.

Apesar do não emprego de todos os passos da gestão estratégica, o serviço foi implementado e está evoluindo, sugere-se que seja acompanhado por meio de indicadores. A empresa pode evoluir na aplicação destes passos para outras questões que considerem impactantes no seu negócio, que demandem um nível de planejamento ainda maior. É importante destacar que o

fato do serviço de fiscalização ocorrer anteriormente, como uma atividade, facilitou o processo de estruturação e inserção do serviço no escopo de trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa “Soluções” estimula os projetistas a refletirem sobre os módulos de gestão e suas inter-relações. Porém, há dificuldade em trabalhar a gestão no dia a dia das empresas, já que os projetistas estão centrados em sua atividade principal, que é projetar. A empresa considerada neste artigo apresentou certa evolução ao aplicar alguns passos do processo de gestão estratégica. A análise SWOT, somada às estratégias definidas para a implementação do serviço, possibilitou melhor entendimento sobre o potencial da empresa (em termos de recursos financeiros, humanos, infraestrutura), as necessidades do mercado e, conseqüentemente, contribuíram para a inserção do serviço ao escopo de trabalho da empresa projetista. A análise crítica, as dificuldades e os benefícios relacionados à gestão conduzem ao amadurecimento organizacional, levando a empresa a mapear, documentar e melhorar seus processos de maneira cada vez mais consciente.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. A. **Administração. Construindo Vantagem Competitiva**. Tradução de Celso A. Rimoli. Revisão técnica de José E. L. Gonçalves e Patrícia C. Taveres. 8.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviço: a competição por serviços na hora da verdade**. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HELMS, M. M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. **Journal of Strategy and Management**, v.3, i.3, p.215-251, 2010.
- HOFFMANN, K. D. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- HOUBEN, G.; LENIE, K; VANHOOF, K. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. **Decision Support Systems**, v.26, i.2, p.125-135, aug. 1999.
- OLIVEIRA, O. J. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. 2005. 262 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- STEINER, G. A. **Strategic Planning. What every manager must know**. 12.ed. New York: Collier Macmillan, 1997.
- SOUZA, F. R. **Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto**. 2009. 202p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à empresa ARQMATE Consultoria e Projetos de Esquadrias por contribuir com dados para a elaboração deste artigo. Agradecem também à CAPES e ao CNPq pelas bolsas de pesquisa concedidas.