

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA: VISÃO TRADICIONAL X NEGÓCIOS BASEADOS EM PROJETOS

Ana Carolina Freitas Teixeira<sup>1</sup>

## RESUMO

O gerenciamento de projetos continua crescendo e cada vez mais as organizações vêem o valor da disciplina para garantia do sucesso no projeto. Em empresas cujo negócio é baseado em projetos, ou seja, empresas que tem como base a comercialização de projetos, como é o caso dos escritórios de arquitetura, o gerenciamento de projetos torna-se uma ferramenta fundamental para sobrevivência e competitividade do mercado. No entanto, a literatura de gerenciamento de projetos não aborda as especificidades do modelo de negócios baseados em projetos. Logo, Anselmo (2009) propôs um modelo de gerenciamento de projetos voltado a empresas cujo negócio é baseado em projetos. Os fundamentos de tal metodologia foram comparados a metodologia existente, e buscou verificar se o modelo proposto pode ser aplicado a um Escritório de Arquitetura.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos. Negócio Baseados em Projetos. Escritórios de Arquitetura.

<sup>1</sup> Aluna do Curso de pós-graduação em Gestão de Projetos de Engenharia do IEC PUC Minas [anacarolft@yahoo.com.br](mailto:anacarolft@yahoo.com.br)

# 1 INTRODUÇÃO

A emergência do Gerenciamento de Projeto é a resposta as exigências impostas pelo ambiente empresarial atual, que busca cada vez mais agilidade, inovação, aprimoramento, eficiência na condução de negócios, com objetivo de atender ou superar a expectativa dos clientes.

Neste sentido, o gerenciamento de projetos que antes era visto somente como uma ferramenta *operacional*, tem assumido uma *dimensão organizacional* com o objetivo de estruturação em nível corporativo, e principalmente tem incorporado uma importante função *estratégica* dentro da organização, no intuito de garantir a competitividade, posição de mercado e geração de lucros. Conforme descrito na figura a seguir:

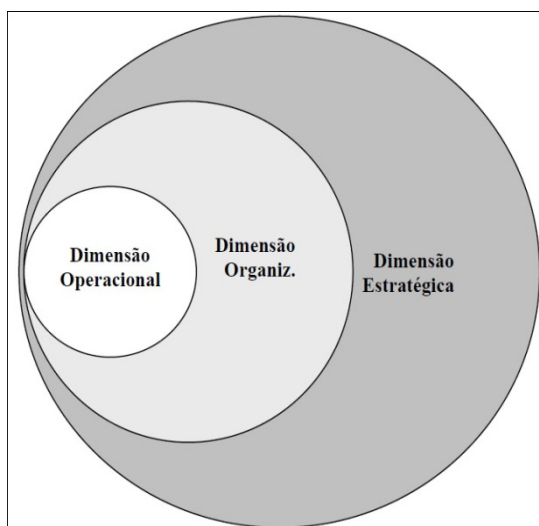


Figura 1: Dimensões do Gerenciamento de Projeto.  
Fonte: ANSELMO (2009).

No entanto, segundo ANSELMO (2012), a literatura de gerenciamento de projetos não contempla as especificidades dos negócios baseados em projetos, que correspondem às empresas que utilizam da comercialização e da execução de projetos como veículo para criação de valor para seus clientes por meio de produtos ou serviços.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é esclarecer o significado de negócios baseados em projetos, apresentar a visão geral gerencial tradicional e o modelo proposto por ANSELMO, direcionado a empresas do ramo de projetos. E a partir

disto, verificar se o modelo pode ser aplicado a realidade de um escritório de arquitetura, que é uma por definição uma empresa orientada a projetos.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Negócio é considerado com uma entidade que surge para a realização de uma atividade econômica, com objetivo de gerar lucro. (ANSELMO, 2009).

O modelo de negócio, por sua vez, corresponde ao conjunto de atividades de ordem econômica, operacional e estratégica, que definem o modo de operação da empresa.

Para facilitar a compreensão, ARCHILBALD citado por ANSELMO (2009) dividiu os negócios em duas categorias: empresas baseadas em projetos e empresas dependentes de projetos.

As empresas baseadas em projetos possuem negócios que são estruturados a partir de projetos. Correspondem às empresas que vendem seus produtos ou serviços com base em projetos, como escritórios de arquitetura e engenharia, sistemas de telecomunicações.

Já as empresas dependentes de projetos incluem todas as outras que fornecem bens e serviços de forma não projetizada em suas atividades de negócio. Os projetos não são objeto de venda. Exemplos: manufatura, financeiro, comunicações.

Na tabela abaixo foram evidenciados as principais diferenças entre as duas organizações:

CARACTERÍSTICA	ORGANIZAÇÃO BASEADA EM PROJETOS	ORGANIZAÇÃO DEPENDENTE DE PROJETOS
Foco do Negócio	Venda do projeto	Venda de produtos e serviços
Quem banca o Projeto	Externo: O cliente	Interno: A própria empresa

Tabela 1: Organização baseada em Projetos X Organização dependente de Projetos.  
Fonte: ANSELMO (2009).

As características de um modelo de negócios foram estabelecidas através de oito construtos evidenciados por Kujalla, Artto e Parhankasgas citado por Anselmo (2009)\*, conforme Tabela 2.

CONSTRUTO	DESCRIÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO	CONSEQUÊNCIAS
Descontinuidade	Descontinuidade do Projetos Entregues	Número de projetos entregue ao mesmo cliente;	Dificuldades de manter o relacionamento com o cliente e como assegurar um fluxo contínuo de receitas
		Número de projetos por ano entregues para o mesmo segmento de mercado;	Conforme número de projeto do mesmo segmento de mercado cresce, investimentos adicionais
Frequência	Frequência nos projetos entregues	Número de Projetos entregues em um período de tempo	Uma alta frequência de projetos permite a criação e manutenção de bons relacionamentos, cria novas oportunidades
Singularidade	Como projetos similares são comparados a projetos entregues anteriormente	Produto/objetivo;	Precisam ser customizados, isto é, entender os objetivos do cliente e como eles são traduzidos no projeto.
		Processo de produção;	Economias de escala de produção somente se o projeto for customizado
		Partes envolvidas	Gerenciamento dos fornecedores de cada projeto.
Complexidade	A complexidade da solução do Projeto	Número de subsistemas;	Quanto maior o número de subsistemas, maior a demanda de subcontratação
		Necessidade de integração;	Gerenciamento dos subcontratados para um gerenciamento eficaz.
		Competências necessárias;	Competências distinta possibilitam a obtenção de vantagens competitivas
Interdependência	Interdependência entre os projetos	Uso de recursos e/ou competências compartilhados,	Redução de incertezas no projeto.
		Uso de produtos padronizados, modularidade	Eleva a eficiência produtiva
		Processos padronizados de trabalho	Processos padronizados de trabalho podem ser utilizados para aumentar a eficiência da venda do projeto.
Tamanho	A importância e o tamanho relativo do projeto para o cliente, fornecedor e segmento de mercado	Tamanho do projeto relativo ao tamanho do negócio do cliente;	Quanto maior o projeto, maior é dependência do cliente.
		Tamanho do projeto relativo ao tamanho do negócio dos fornecedores	
		Tamanho do projeto relativo ao segmento de mercado	
Incerteza	Incerteza de mercado e/ou tecnologia do projeto	Incerteza relacionada ao produto ou objetivo do projeto.	Arranjos contratuais precisos são necessários para minizar a incerteza relacionada ao produto ou objetivo do projeto.
		Incerteza relacionada ao processo de implementação;	Acompanhar o processo de implementação para garantia da execução do Projeto
Custo Total do ciclo de vida do projeto	Todos os custos relacionados a elaboração, implementação, manutenção e ao descarte final do produto do projeto.	Custo do projeto relativo ao custo total do ciclo de vida do produto do projeto.	Quanto mais alto for o custo total do ciclo de vida do produto do projeto em comparação com o projeto, maior a oportunidade de prestação de serviços de manutenção e suporte.

Tabela 2: Características dos Negócios Baseados em Projetos

Fonte: ANSELMO (2009)

### 3 FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA VISÃO TRADICIONAL

O PMBOK é um livro de boas práticas de Gerenciamento de Projetos, que foi tomado como referência para exemplificar a visão tradicional do gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projetos é analisado através da dimensão operacional, organizacional e estratégica.

Segundo o PMBOK, o gerenciamento de projetos é aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas e técnicas as atividades de projeto a fim de atender aos requisitos estabelecidos.

#### 3.1 Dimensão operacional

A dimensão operacional do gerenciamento de projetos abrange os processos necessários para se gerenciar e executar um projeto de forma isolada.

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração dos 42 processos agrupados nos cinco grupos de processos e em nove áreas de conhecimento.

PROCESSOS	ÁREAS DE CONHECIMENTO
Iniciação; Planejamento; Execução	Integração; Escopo; Prazo; Custo; Qualidade
Monitoramento e Controle; Encerramento	RH; Comunicação; Riscos; Aquisições

Tabela 3: Processo e Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projeto  
Fonte: Elaborada pela autora

##### 3.1.1 Iniciação

Corresponde aos processos para definir um novo projeto ou uma fase de projeto, através da obtenção de autorização de iniciar o projeto. Nesta etapa, são elaborados: o termo de abertura do projeto e a declaração preliminar do escopo, da área de integração.

### **3.1.2 Planejamento**

Nesta etapa ocorre a definição o escopo do projeto e o plano de ações para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. É composto pela elaboração do Plano de Gerenciamento (Integração), Planejamento do Escopo, Definição do Escopo e EAP – Estrutura Analítica do Projeto (Escopo), Definição e seqüenciamento das atividades do projeto e estimativa de recurso e duração das atividades, e elaboração do cronograma (Prazo); estimativa de custos e elaboração de Orçamentos (Custos); Planejamento da Qualidade (Qualidade), Planejamento Organizacional (RH); Planejamento do Gerenciamento dos riscos (Riscos); Planejamento de aquisições (Aquisições).

### **3.1.3 Execução**

Corresponde a execução do trabalho definido pelo plano de ações na fase de planejamento e no cumprimento das especificações do projeto.

A execução é composta pelos processos de direcionamento e gerenciamento da execução do projeto (Integração), Garantia da Qualidade (Qualidade); Alocação da Equipe, gerenciamento da equipe de Projeto (RH); distribuição da informação, relatório de desempenho as partes interessadas (Comunicação); administração de contratos (Aquisição).

### **3.1.4 Monitoramento e controle**

Corresponde ao acompanhamento, revisão e regulação do progresso e o desempenho do projeto, identificando todas as áreas nas quais serão necessárias as mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

Os processos consistem no monitoramento e controle do plano de projeto(Integração); Verificação e controle do Escopo (Escopo); Controle do Cronograma (Tempo); Controle dos custos (Custos); Controle da Qualidade (Qualidade), (Comunicação),monitoramento e controle dos Riscos (Riscos), fechamento de contratos (Aquisições).

### **3.1.5 Encerramento**

Processos para finalizar de todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto.

Os processos envolvidos no encerramento são: encerramento do Projeto (Integração) e Encerramento dos contratos (Aquisição).

## **3.2 Dimensão Organizacional**

Na esfera organizacional, abrangem os temas corporativos, referente a metodologias, organização e governança e maturidade organizacional, como: escritórios de gerenciamentos de projetos, maturidade em gerenciamento de projetos e gerenciamento de programas.

### **3.2.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos:**

Responsável por definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamentos de projetos, ao oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação de projetos, e garantir o alinhamento das iniciativas a estratégia organizacional, receber relatório de progresso e acompanhamento dos projetos e enviar para os patrocinadores os relatório consolidados.

### **3.2.2 Maturidade em gerenciamento de Projetos**

Segundo PMI, o grau de maturidade dos projetos está diretamente relacionado ao a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para o gerenciamento de projetos, programa e portfólio.

### **3.2.3 Gerenciamento de programas**

O gerenciamento de programas corresponde um grupo de projetos que relacionados e gerenciados de forma coordenada para se obter benefícios e controle não disponíveis caso os projetos fossem gerenciados de forma isolada.

### **3.3 Dimensão estratégica**

Abrangem as questões relativas ao relacionamento do gerenciamento de projetos com a estratégia da companhia ou do próprio projeto, que abrange o planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, e a relação estratégia organizacional e gerenciamento de projetos e estratégia dos projetos.

## **4 PORQUE SEPARAR O NEGÓCIO BASEADO EM PROJETOS DA METODOLOGIA CONVENCIONAL?**

O estudo bibliográfico abordado em ANSELMO (2009), que tornou a base teórica para gerar seu modelo de gerenciamento aplicado a negócios baseados em projetos, elucida cinco aspectos que traduzem a necessidade de ampliação dos conceitos tradicionais de gerenciamento de projetos quando relacionados a negócio baseados em projetos.

O primeiro aspecto refere-se ao conceito de projeto. O projeto, na visão tradicional, é visto como uma organização temporária, com objetivos bem definidos, singulares e complexos. No gerenciamento de negócios baseados em projetos, o projeto compartilha as mesmas características, porém preza a descontinuidade dos projetos.

O segundo aspecto refere-se ao ciclo de vida de Projeto. Enquanto a literatura diz que o projeto começa no TAP (Termo de Abertura do Projeto). Quando se trata de negócios baseados em projetos, o início do projeto é marcado pela solicitação da proposta, uma vez que o escopo do projeto começa a ser definido.

O terceiro aspecto refere-se à abordagem do gerenciamento: enquanto no gerenciamento tradicional os recursos são alocados para o sucesso do projeto, no negócio baseados em projetos além de garantir o sucesso do projeto, o gerenciamento deverá obter sucesso com o cliente e com o mercado.

O quarto aspecto refere-se os stakeholders: a visão tradicional apresenta a participação dos stakeholders em um momento do projeto. Nos negócios baseados em projetos a participação dos stakeholders é contínua.



E o quinto elemento refere-se sobre a origem do projeto: enquanto na visão tradicional, o projeto é concebido externamente e entregue ao gerente. Nos negócios baseados em projetos, o projeto é concebido juntamente com o cliente.

No Tabela abaixo, estão resumidas as principais divergências entre os dois modelos.

ASPECTO	VISÃO TRADICIONAL	NEGÓCIO BASEADOS A PROJETOS
Projeto	Organização Temporária, com objetivos bem definidos de Singularidade e complexidade	Organização Temporária, com objetivos bem definidos, singularidade e complexidade, fruto da transação entre cliente e fornecedor
Início do Projeto	Emissão do TAP;	Começa no primeiro contato com o cliente.
Gerenciamento	Objetivo é sucesso do projeto.	Sucesso do projeto, cliente e imersão no mercado.
Stakeholders	Influenciam/opinam em um dado do projeto	Influência em todo projeto.
Origem do Projeto	Dados externos;	Definidos entre a equipe/ cliente.

Tabela 2: Características dos Negócios Baseados em Projetos  
Fonte: ANSELMO (2012)

## 5 FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADO A NEGÓCIOS BASEADOS EM PROJETOS

ANSELMO (2009), em sua tese de doutoramento, estudou três empresas orientadas a projetos e propôs um modelo de gerenciamento voltado para empresas cujo modelo de negócio é baseado em projeto. As principais características do modelo são resumidas abaixo:

### 5.1 Dimensão Operacional

Na dimensão Operacional, o modelo proposto para negócios baseados em projetos, o foco é no ciclo de vida dos projetos e não nas áreas do conhecimento. Esse ciclo de vida é composto por três fases:

- *Fase comercial*: também denominada fase de vendas, corresponde à fase onde o projeto é definido e vendido ao cliente. Esta fase é composta por dois grandes macroprocessos: prospecção e comercialização. O término da primeira fase é a venda do projeto.

- *Fase de transição*: corresponde à fase em que o projeto é transferido da área comercial para a área entrega. Inicia com a venda do projeto e termina com a formação da linha base do projeto, necessária para o desenvolvimento do projeto. Nesta fase, ocorre o macroprocesso de revisão do projeto.

- *Fase operacional*: corresponde a fase em que o projeto é executado e a solução entregue ao cliente. Inicia-se com o estabelecimento da linha base do projeto e termina com a entrega do projeto.

Os processos de gerenciamento irão permear as fases e os macroprocessos do ciclo de vida do projeto.

E o mais importante, assume que o projeto inicia-se na *fase comercial*, nas quais as oportunidades são trabalhadas e as soluções elaboradas e planejadas. As propostas técnicas e comerciais correspondem à primeira versão do plano de projeto.

## **5.2 Dimensão organizacional**

Assim como na visão tradicional, na dimensão organizacional do modelo para negócio baseados em projetos, o foco é a organização corporativa e a governança dos processos de gerenciamento de projetos, considerando as especificidades do negócio.

### **5.2.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos**

O escritório de gerenciamento de projetos, ou escritório de projetos, representa a principal entidade da dimensão organizacional do modelo. Seu objetivo

é: elaboração e manutenção da metodologia de gerenciamento de projetos dentro da empresa, a atuação das entidades de governança, atividades de auditoria, controle e alocação de recursos e gerenciamento dos programas e portfólios.

No modelo baseado em projetos, uma das principais atribuições do escritório de gerenciamento de projetos é a atuação de governança corporativa, realizada por meio de eventos de controles que permeiam o ciclo de vida dos projetos. Além de controlar os parâmetros clássicos, como: prazos, custos, escopo, qualidade, é também atribuição do gerenciamento de escritório de projetos os parâmetros relacionados com o negócio, como lucro, fluxo de caixa, obrigações contratuais.

### **5.2.2 Maturidade em gerenciamento de Projetos**

A maturidade organizacional é a necessidade de se identificar e buscar ativamente o nível de excelência em gerenciamento de projetos.

No contexto dos negócios baseados em projetos, a maturidade em gerenciamento de Projetos corresponde a execução dos projetos encomendados, com os melhores resultados financeiros e melhor posicionamento competitivo.

### **5.2.3 Gerenciamento de Programas**

O gerenciamento de programas é uma maneira de organização do trabalho dos projetos em unidades mais coesas, com a finalidade de obter o máximo de energia entre os projetos que possuem características comuns, como o objetivo de maximizar os resultados.

No contexto de negócios baseados em projetos, os programas podem ser concebidos por iniciativas dos clientes externos e não somente como iniciativas estratégicas internas. O intuito é um aprimorar o contato com o cliente.

### **5.3 Dimensão estratégica**

Assim como a dimensão organizacional, a dimensão estratégica é baseada na teoria já estabelecida, porém apresentando as especificidades dos negócios baseados em projetos.

A dimensão estratégica proposta fundamenta-se na concepção de gerenciamento de projetos como ferramenta estratégica; uma vez que os projetos são os veículos de geração de valor para a companhia e não somente de adaptação ou evolução organizacional.

Em relação ao gerenciamento de Portfólio, em contraponto a visão tradicional, a definição de quais projetos/programas executar é uma atividade que depende exclusivamente da disponibilidade de recursos e da vontade estratégica da empresa, já no modelo baseado em negócios é o cliente que define quais projetos serão executados pelas empresas. A empresa tem a liberdade de escolher quais oportunidades serão exploradas, mas para que as oportunidades sejam transformadas em projetos cabe sempre ao cliente.

## **6 CONCLUSÃO:**

Ao avaliar os dois modelos em relação à organização operacional, organizacional e estratégica de Gerenciamento de Projetos e aplicá-los a realidade dos escritórios de arquitetura que são por definição escritórios baseados em projetos, podemos observar que:

- No modelo proposto para negócios baseados em projetos, onde foco é o ciclo de vida dos projetos e não nos processos de gerenciamento de projetos aproxima-se mais da realidade dos escritórios de Arquitetura. De fato, o projeto Arquitetônico inicia-se no primeiro contato com o cliente, contato este fundamental para a definição do escopo e da proposta comercial e técnica.

- A definição de três ciclos de vida do projeto, também condiz com a realidade dos escritórios de arquitetura. A fase comercial corresponde à elaboração da proposta; a fase transição corresponde ao anteprojeto, e a fase de execução a elaboração do projeto básico;

- No modelo proposto o foco é o cliente, uma vez que além de patrocinador do projeto, ele atua sobre todo o projeto. No contexto, dos escritórios de Arquitetura a participação do cliente é constante e fundamental para o sucesso do processo.

- E principalmente, a sobrevivência de um escritório de Arquitetura depende do gerenciamento dos projetos não somente para alcançar os objetivos estabelecidos pelo cliente, como também estratégia para manter sua competitividade no mercado.

Desta forma, comprova-se que a metodologia de gerenciamento de projetos aplicada a negócios baseados em Projetos proposta por ANSELMO (2009) pode ser aplicada a Escritórios de Arquitetura.

## REFERÊNCIAS

ANSELMO, Jefferson Leandro. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29012010-160441/>>. Acesso em: 2013-02-27.

ANSELMO, Jefferson Leandro; MAXIMIAMO, Antônio Cesar Amaru. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica**. Mundo Project Management. Curitiba, n. 43, p. 62-67. fev/mar 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK: A guide to the project management body of knowledge**. Tradução de: PMIMG. Belo Horizonte, MG, 2000. Disponível em: <<http://www.pmimg.org.br/pmbok.html>>. Acesso em: 27 fev. 2013.