

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DAVID BUZO DE MORAES

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: O EMPREGO DO
SISTEMA ABC NO CUSTEIO DE PROJETOS DE EMPRESAS
DE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO**

São Paulo

2005

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DAVID BUZO DE MORAES

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: O EMPREGO DO SISTEMA ABC
NO CUSTEIO DE PROJETOS DE EMPRESAS DE CONSULTORIA DE
ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani

São Paulo

2005

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof^o Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof^o Dr. Anísio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

M827g	Moraes, David Buzo de Gerenciamento de projetos: o emprego do sistema ABC no custeio de projetos de empresas de consultoria de organização / David Buzo de Moraes. - - São Paulo, 2005. 147 f. Orientador: Prof. Dr.Eolo Marques Pagnani. Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Administração de Empresas. 1. Projetos – Custos 2. Custeio baseado em atividades. 3. Empresas de consultoria. CDD 658.1552
-------	---

FOLHA DE APROVAÇÃO

DAVID BUZO DE MORAES

GERENCIAMENTO DE PROJETOS: O EMPREGO DO SISTEMA ABC NO CUSTEIO DE PROJETOS DE EMPRESAS DE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Lydia Lopes Correia da Silva
Escola Politécnica - USP

Prof. Dr. Dirceu da Silva
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 13 de Dezembro de 2005.

Aos meus queridos pais, Eurides Silveira de Moraes e Maria Magdalena Buzo de Moraes, que sempre me deram muito apoio.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares que me deram apoio quando eu precisei, principalmente a minhas irmãs Dagmar Buzo de Moraes Queiroz e Mirian Buzo de Moraes Durant.

Ao meu cunhado, José Antonio Queiroz, que na adversidade me deu incentivo.

Ao meu orientador e amigo Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani, que me incentivou e com seu entusiasmo me mostrou o caminho para realizar o trabalho.

A Deus, em quem busquei forças.

"Ainda não encontrei homem algum bem-sucedido na vida que não houvesse antes sofrido derrotas temporárias. Toda vez que um homem as supera, torna-se mental e espiritualmente mais forte... É assim que aprendemos o que devemos à grande lição da adversidade.". (ANDREW CARNEGIE)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo realizar uma investigação sobre as estruturas de custeio em projetos de Empresas de Consultoria de Organização, tomando-se por base a identificação da natureza de custos e sua distribuição, em vinte e um projetos concluídos por uma empresa representativa nesse segmento de mercado. Também teve por objetivo, sistematizar processos e sistemas de gestão de custos dos produtos e serviços das organizações de consultoria e, propor uma forma de aplicação do método do custeio baseado em atividades no custeio de projetos. Metodologicamente, o trabalho envolve pesquisas bibliográfica e documental, sendo esta a principal técnica escolhida para o trabalho. Foi adotado um conjunto de passos que combinem técnicas qualitativas e quantitativas na análise dos dados, produzindo-se resultados mais significativos da análise. O trabalho está dividido em quatro partes. No primeiro capítulo, são apresentados os objetivos e a metodologia utilizada. No segundo capítulo são abordados os principais conceitos e contextualização sobre os serviços de Consultoria de Organização, os conhecimentos da área de gerenciamento de projetos, os conhecimentos da área de custos. No capítulo três são realizadas análises qualitativas e quantitativas dos dados, uma posterior explanação e um ensaio numérico para aplicação do método ABC ao custeio de projetos e, ao final são apresentadas as principais conclusões da pesquisa.

Palavras-chave: Projetos. Custos. Custeio baseado em atividades. Empresas de consultoria.

ABSTRACT

The objective of this research is to investigate the costing structure in Management Consulting Firms' projects, through the analyses of the cost identification and cost distribution, in twenty-one projects concluded by a representative organization in this market share. In addition, this research aims to systematize the cost management processes and systems of the Management Consulting Firms' products and services and, to present Activity Based Costing (ABC) System as a possibility of a cost allocation structure designed specifically for projects. The methodological approach of this research involves bibliography and documental researches, as the last, was the main technique of this work. Qualitative and quantitative methods are used to data analysis. This work is presented in four sections. In the first section, the objectives and the used methodology are presented. In the second section are presented the concepts and context about Management Consulting Services, the project management knowledge areas and, the knowledge about the cost area. In the third section are presented the qualitative and quantitative data analyses, the explanation and a numerical essay to apply the ABC method for projects. The last section includes the conclusions and considerations.

Key-words: Projects. Costs. Activity-based costing. Consulting services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mercado global de consultorias - previsões e tendências	16
Figura 2 - O Processo para solução de “problemas” nas organizações	18
Figura 3 - Fases e estágios do ciclo de um projeto - investimento, pré -investimento e operação.	22
Figura 4 - Estruturação da pesquisa	29
Figura 5 - Áreas de influência consideradas na pesquisa	30
Figura 6 - Estrutura de apresentação do trabalho	31
Figura 7 - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade (1950 – 1999)	33
Figura 8 - Participação de serviços na indústria brasileira	34
Figura 9 - Sistema de operação genérico	38
Figura 10 - Interfaces dos sistemas de operações com outros sistemas da empresa	39
Figura 11 - O Contínuo entre produtos e serviços	43
Figura 12 - A relação cliente - consultoria.	47
Figura 13 - Segmentação do mercado de consultoria	51
Figura 14 - Tipos de conhecimentos utilizados pelas EC	57
Figura 15 - Os tipos genéricos de processos produtivos na manufatura	61
Figura 16 - Classificação dos processos de serviços.	63
Figura 17 - Extensão das possibilidades de projetos	66
Figura 18 - Entradas e saídas de processos e projetos	68
Figura 19 - O Ciclo de vida genérico de um projeto	71
Figura 20 - O Planejamento Inicial	76
Figura 21 - Requisitos funcionais e técnicos dos projetos	80
Figura 22 - O ciclo das funções do gerente do projeto	83
Figura 23 - Áreas de conhecimento do projeto.	84
Figura 24 - Estrutura de administração mostrando as relações entre os níveis externo e interno da administração.	91
Figura 25 - Organização funcional	93
Figura 26 - Organização por projeto	94
Figura 27 - Organização matricial	95
Figura 28 - Escritório de projetos	97
Figura 29 - Potenciais fontes para financiamento de novos projetos	105
Figura 30 - Ciclo de vida de um Projeto de desenvolvimento	107
Figura 32 - Os papéis das organizações com relação ao projeto.	112
Figura 32 - Seqüência essencial e comum de passos no trabalho da consultoria	114
Figura 33 - Categorias para os projetos de consultoria	116
Figura 34 - Consultoria – hierarquia profissional	117
Figura 35 - Estimativa de custos em projetos	121
Figura 36 - EAP – o projeto decomposto em partes menores	122
Figura 37 - Forma seqüencial de esboçar as tarefas e atividades	124
Figura 38 - Projetos e as estimativas de custos por fase do ciclo de vida do projeto	126
Figura 39 - Modelos de custeio de projetos	128

Figura 40 - Custos totais do projeto	133
Figura 41 - EAP genérica de projeto “problema - solução” e rede de atividades	138
Figura 42 - Método tradicional para alocar as despesas gerais	139
Figura 43 - Método ABC – recursos são direcionados às atividades e estas aos objetos de custo	142
Figura 44 - Fluxo de alocação dos custos	144
Figura 45 - Hierarquia para alocação dos custos	147
Figura 46 - Estrutura funcional da empresa caso	154
Figura 47 - Modelo lógico de informações	165
Figura 48 - Aspectos dos templates - grupos de tarefas	167
Figura 49 - Ciclo linear de vida do projeto	168
Figura 50 - Mapa dos processos para início de um projeto da empresa de consultoria	178
Figura 51 - Etapas consideradas no custeio de um projeto	180
Figura 52 - EAP padrão para um projeto “problema - solução”	183
Figura 53 - Alocação de recursos às atividades do projeto	184
Figura 54 - EAP do projeto com os custos incorridos por nível	185
Figura 55 - Participação dos custos diretos nos projetos pesquisados (projetos grandes)	192
Figura 56 - Participação dos custos diretos nos projetos pesquisados (projetos médios)	194
Figura 57 - Centros de custos e atividades analisados na utilização do método ABC	198
Figura 58 - EAP para distribuição dos custos - método ABC	200
Figura 59 - Fluxo resumido da contratação de um novo projeto	205
Figura 60 - O conhecimento e os projetos das EC	206
Figura 61 - Projetos estruturados e de projetos de baixa estruturação.	207

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Categorias e subcategorias de projetos	20
Quadro 2 -	Classificação nacional de atividades econômicas, CNAE 1.0	36
Quadro 3 -	Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços	40
Quadro 4 -	Características dos projetos e dos processos	69
Quadro 5 -	Seqüência típica de eventos durante o ciclo de vida de um projeto administrado por uma organização cliente utilizando os serviços contratados.	74
Quadro 6 -	Magnitudes para avaliar e estimar a probabilidade do risco	88
Quadro 7 -	Limites das zonas de ação – produto do impacto pela probabilidade	89
Quadro 8 -	Áreas temáticas de projetos do BIRD	111
Quadro 9 -	Direcionadores de custos para atividades típicas de projetos	149
Quadro 10 -	Tipos de serviços prestados pela empresa de consultoria	159
Quadro 11 -	Principais atividades consideradas no início de um projeto	171
Quadro 12 -	Principais atividades no planejamento na estimativa dos custos de um projeto	173
Quadro 13 -	Pesos para avaliação dos projetos - Fatores (F1); (F2); (F3) E (F4)	175
Quadro 14 -	Pesos para avaliação dos projetos (Fator F5)	175
Quadro 15 -	Matriz para avaliação dos projetos	177
Quadro 16 -	Itens da estrutura de custos	181
Quadro 17 -	Distribuição dos custos para formação do preço de venda de um projeto	186
Quadro 18 -	Portfólio de projetos analisados	188
Quadro 19 -	Classificação dos projetos Grandes	190
Quadro 20 -	Classificação dos projetos Médios	190
Quadro 21 -	Principais características e valores relativos ao projeto analisado	196
Quadro 22 -	Centros de custos indiretos e taxas calculadas.	199
Quadro 23 -	Análise das atividades dos principais centros de custos indiretos	203
Quadro 24 -	Síntese das características dos projetos de consultoria de organização	208

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Classificação para os projetos Grandes	191
Tabela 2 -	Participação dos custos diretos nos projetos Grandes	192
Tabela 3 -	Classificação para os projetos Médios	193
Tabela 4 -	Participação dos custos diretos nos projetos Médios	193
Tabela 5 -	Valores apurados no projeto analisado	197
Tabela 6 -	Distribuição dos custos para formação do preço de venda de um projeto	203

ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	- Activity Based Costing
EC	- Empresa de Consultoria
CC	- Comitê de Coordenação
EAP	- Estrutura Analítica do Projeto
ITEC	- Information Technology Executive Council
NAP	- Núcleo de Apoio a Projetos
PMBOK	- Project Management Body of Knowledge
PMI	- Project Management Institute
RFP	- Request For Proposal
SGP	- Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Projetos
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Clientes na consultoria de organização e o orçamento de custos	23
1.2	Objetivos	26
1.3	Metodologia.....	27
2	CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO, GERENCIAMENTO DE PROJETOS E CUSTEIO EM PROJETOS	32
2.1	O setor de serviços e os serviços de consultoria de organização	32
2.1.1	As classes e subclasses do setor de serviços	35
2.1.2	O enfoque sistêmico para serviços	37
2.1.3	Características especiais dos serviços.....	39
2.1.4	A intangibilidade dos serviços	41
2.1.5	A presença e participação do cliente no processo	41
2.1.6	A simultaneidade entre a produção e o consumo	42
2.1.7	A produção de bens e a produção de serviços	43
2.2	Os serviços e as empresas de consultoria	44
2.2.1	A demanda dos serviços de empresas de consultoria de organização.....	46
2.2.2	O mercado mundial das empresas de consultoria de organização	50
2.2.3	Consultoria de organização no Brasil.....	53
2.2.4	A gestão do conhecimento e as empresas de consultoria	54
2.2.5	O conhecimento e as formas de utilização.....	55
2.2.6	A aplicação dos conhecimentos na realização dos serviços	58
2.2.7	Serviços e o apoio da tecnologia.....	59
2.2.8	Projetos como produto das empresas consultoria de organização	61
2.3	Projetos e o gerenciamento	65
2.3.1	Projetos e Processos	67
2.3.2	Programas, tarefas e pacotes de trabalho	70
2.3.3	O ciclo de vida de um projeto: considerações especiais no trabalho	71
2.3.4	O planejamento no projeto	75
2.3.5	O gerenciamento e o gerente de projetos	82
2.3.6	A gestão dos riscos	86
2.3.7	As estruturas de organização.....	90
2.3.8	As organizações funcionais, por projetos e matricial.....	92
2.3.9	O escritório de projetos	96
2.3.10	Portfólio de projetos	98
2.3.11	Os recursos do projeto	98
2.3.12	A tipologia dos projetos	100
2.3.13	Projetos de desenvolvimento	101
2.3.14	Fontes de recursos financeiros: análise e viabilidade de projetos de desenvolvimento	103
2.3.15	As organizações e a solicitação de recursos financeiros	109
2.3.16	Os projetos de empresas de consultoria	113
2.3.17	Os recursos humanos dos projetos de consultoria.....	115
2.3.18	Contratos para o fornecimento de recursos	119
2.4	O custeio de projetos	120
2.4.1	Estrutura analítica do projeto (EAP)	121
2.4.2	Os modelos para estimativa dos custos em projetos	128

2.4.3	O Banco Mundial: estimativas de custo para contratação.....	130
2.4.4	Os sistemas de custeio e o projeto	131
2.4.4.1	Os componentes dos custos em projetos	132
2.4.5	Custeio de projetos de EC	135
2.4.6	O custeio baseado em atividades e sua aplicação aos projetos	140
2.4.7	O método ABC	141
2.4.8	O método ABC e sua aplicação aos projetos	145
3	A PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS	151
3.1	Análise qualitativa e quantitativa dos dados.....	151
3.1.1	Caracterização da empresa caso.....	152
3.1.2	Serviços profissionais qualificados.....	152
3.1.3	Serviços de alto conteúdo intelectual.....	153
3.1.4	A estrutura organizacional da empresa de consultoria.....	153
3.1.5	A forma de organização dos serviços	156
3.1.6	Os tipos de projetos	158
3.1.7	As ferramentas do SGP	164
3.2	Os procedimentos para o custeio dos projetos da EC	170
3.2.1	Critérios de avaliação do portfólio de projetos da EC.....	174
3.3	Custeio de projeto na empresa caso.....	177
3.4	Análise quantitativa dos dados: distribuições.....	187
3.5	O custeio em projetos de consultoria utilizando o método ABC.....	194
3.5.1	Aplicação do método ABC	198
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	204
	REFERÊNCIAS	213
	APÊNDICE A - DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS PARA TODOS OS PROJETOS.....	222
	APÊNDICE B - MEMÓRIA DE CÁLCULOS, PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO ABC AOS PROJETOS DA EMPRESA DE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO.	223
	ANEXO A - CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR PÚBLICO	226
	ANEXO B - PROCEDIMENTOS DETALHADOS DE CONTRATAÇÃO SEGUNDO AS NORMAS DO BANCO MUNDIAL	231

1 INTRODUÇÃO

Um tratamento preliminar conceituando a expressão “Consultoria de Organização” referencia-se na tradução etimológica do termo da língua inglesa “*Management Consulting*”, que é empregado nesta pesquisa como um termo genérico, aplicável a empresas e também a pessoas institucionalmente organizadas, que atuam na área de administração, desenvolvendo as funções típicas de consultoria.

Donadone (2003) e Kubr (1980) referem-se a estas empresas utilizando as expressões “Consultoria Organizacional” e “Consultoria de Organização”, embora no Brasil sejam normalmente reconhecidas somente por Empresas Consultoria.

“Consultoria de Organização é um serviço que auxilia os administradores a analisar e resolver problemas de ordem prática e a difundir técnicas gerenciais bem sucedidas de uma empresa para outra”. (KUBR, 1980, p.v).

Nos países mais industrializados e principalmente na América do Norte tornou-se uma prática comum o emprego dos serviços das Empresas Consultoria de Organização, conforme se verifica em Kubr (1980), que declara haver cerca de 3.500 firmas de consultoria, demonstrando que estas constituem um segmento muito relevante do setor de serviços profissionais.

Outra importante referência identificada a respeito das Empresas Consultoria de Organização encontra-se em Price et al. (2002, p.2), citando que

durante as duas décadas passadas, muitas firmas de consultoria tornaram-se globais, movendo-se para áreas do "terceiro mundo" ou países em desenvolvimento [...] o serviço profissional de Consultoria de Organização é um produto dos mais economicamente avançados, da maioria dos países industrializados.

Para Donadone (2003) o mercado internacional das Empresas de Consultoria tem sido um dos setores mais dinâmicos e de maior crescimento da economia, inclusive no Brasil. Reflete este reconhecimento, da demanda de serviços, o fato de terem ampliado sua atuação com clientes governamentais e instituições sem fins

lucrativos, em países da América do Norte, da Europa e da América do Sul. (McKENNA, 2001).

No Brasil, somente a partir do final dos anos cinquenta que Empresas de Consultoria de Organização passaram a fornecer seus serviços a organizações clientes, acompanhando o movimento das multinacionais americanas que se instalaram no país. (DONADONE, 2001).

A representatividade das Empresas de Consultoria de Organização pode ser constatada por meio da geração de seus serviços, no papel de introduzir melhorias e institucionalizar inovações organizacionais entre as empresas clientes, que demandam diversos tipos de serviços de consultoria.

Uma outra referência encontrada em pesquisa a respeito dessas Empresas e, que fornece uma idéia sobre a provável dinâmica de crescimento da demanda dos serviços de consultoria, encontra-se em *Consultant News*¹ (2004). A Figura 1 ilustra o crescimento relativo dos serviços de Consultoria no período de 2002 a 2005.

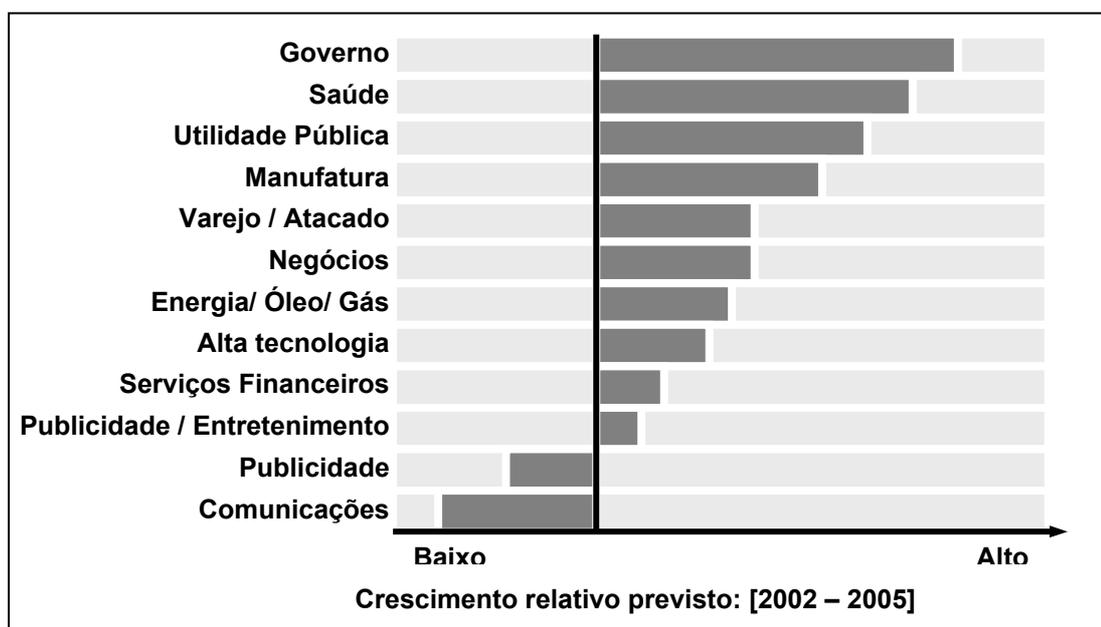


Figura 1: Mercado global de consultorias: previsões e tendências
Fonte: *Consultant News* (2004)

¹ A “*Consultant News*” é uma publicação altamente especializada e dirigida especificamente ao mercado de Empresas Consultoria, fornecendo dados sobre inteligência competitiva, *benchmarking*, além de análises e tendências do mercado de Empresas de Consultoria.

Verifica-se pela Figura 1 que o crescimento dos serviços consultivos no período de 2002 a 2005 tende a ser maior no setor de Governo ou mesmo no Setor Público.

Esta tendência pode ser também ratificada na *Business Custom Wire* (2004) e nos estudos do Grupo Banco Mundial² (2004). Neste sentido, encontra-se a referência de que o Banco Mundial planeja novos investimentos em projetos na ordem de 6 a 10 bilhões de dólares, demandando novos projetos em diversas áreas e diversos setores da economia brasileira para o período citado.

Deve-se observar que, independente do setor de atuação de seus clientes, as Empresas de Consultoria, quando organizam e estruturam seus produtos ou serviços, estes se constituem de projetos.

Em Boucinhas (1980) encontra-se uma referência a respeito da característica mais marcante das Empresas Consultoria de Organização, que é a utilização de equipes multidisciplinares, na realização de projetos voltados a soluções de problemas complexos das organizações clientes.

Valeriano (2001, p.10), por sua vez, ao tratar da solução destes problemas, fornece uma referência apresentando-a de forma ampla no projeto e citando que, com base neste instrumento, as organizações devem “tomar decisões e para implementá-las devem utilizar os recursos materiais e humanos disponíveis, utilizando técnicas de administração”, que podem ser entendidas como o processo decisório sobre objetivos e recursos adotado na solução dos problemas.

Esse processo está representado de forma esquemática na Figura 2.

²Grupo Banco Mundial é constituído por: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD); Corporação Financeira Internacional (IFC) e Agência Multilateral de Garantias de Investimentos (MIGA). O Banco Mundial tem como principal objetivo a promoção do progresso econômico e social dos países menos desenvolvidos, são 183 países membros. Junto com a Associação Internacional de Desenvolvimento (IDA), são financiados os projetos, via financiamento de Projetos de Instituições Públicas, que visem à melhoria da produtividade e das condições de vida desses países. (GRUPO BANCO MUNDIAL, 2004).

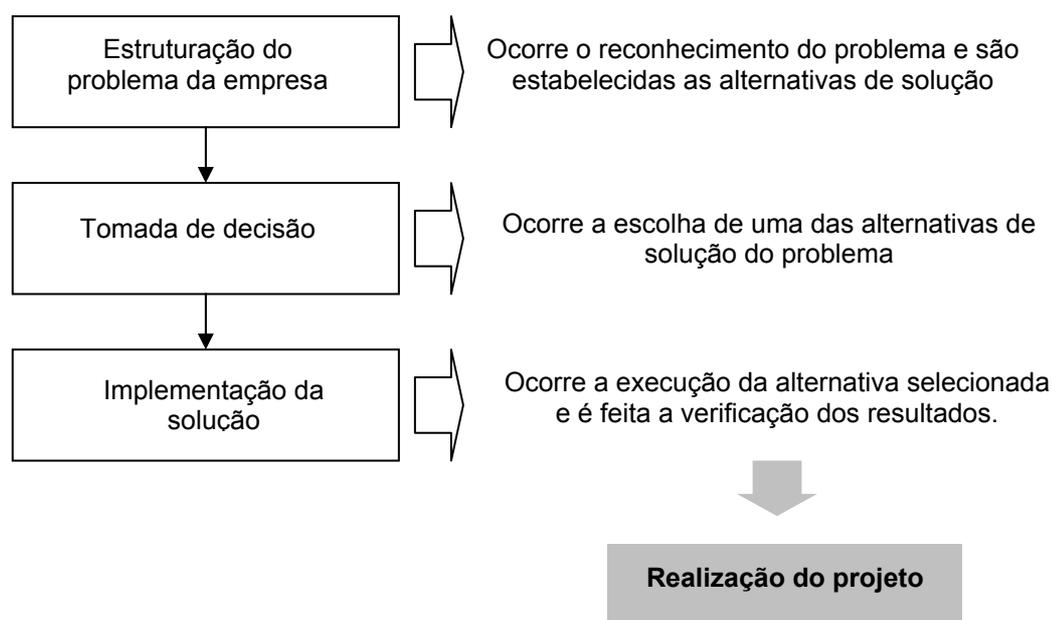


Figura 2: O processo para solução de “problemas” nas organizações
Fonte: Valeriano (2001, p. 11)

Na orientação do processo decisório para a solução de problemas das organizações, ocorrem as fases de Estruturação do Problema da Empresa (com o reconhecimento deste), passando pela Tomada de Decisão (com a seleção das possíveis alternativas de solução) e, a fase de Implementação da alternativa selecionada. A realização de um projeto constitui a alternativa escolhida pelas organizações (tomada de decisão) para solução de problemas. (VALERIANO, 2001).

Desta forma, pode-se desde já admitir que o termo “Projeto” se apresenta e se aplica aos fenômenos ou “Questões Problemas” decisivos: técnicos, organizacionais ou administrativos.

Neste sentido, pode-se conceituar o “Projeto” como instrumento de articulação de dados, investigados, analisados e estruturados consistentemente, para orientar o processo decisório de uma Organização, com o objetivo de resolver uma “Questão Problema”. Assim, o projeto constitui a materialização de uma alternativa selecionada ou escolha de um caminho para a solução de problemas das organizações.

Acrescenta-se que em geral os projetos apresentam características que os distinguem dos outros tipos de soluções. Estes são realizados para se atingir um único objetivo, envolvendo um esforço coordenado de tarefas inter-relacionadas, sendo realizados com restrições de prazo (tendo início e fim bem definidos) e que são únicos, por isso geram um produto único. (FRAME, 1995).

Estes conceitos preliminares fornecem elementos para a afirmação que os projetos podem ser de diferentes naturezas, finalidades, amplitudes, complexidade e grau de risco.

Em recente pesquisa sobre as práticas de gerenciamentos de projetos das empresas em diferentes países, inclusive o Brasil, Archibald e Voropaev (2004) agruparam os tipos de projeto em onze categorias e subcategorias que estão sintetizados no Quadro 1.

1. Projetos aeroespaciais e de defesa militar	1.1 Sistemas de defesa 1.2 Espaço 1.3 Operações militares
2. Projetos de mudança organizacional e negócios.	2.1 Aquisição/ fusão. 2.2 Melhorias nos processos de gerenciamento. 2.3 Novos negócios. 2.4 Reestruturação organizacional. 2.5 Procedimentos legais.
3. Projetos de sistemas de comunicação.	3.1 Rede de Sistemas de comunicação. 3.2 Sistemas de comunicação chaveados.
4. Projetos de Eventos.	4.1 Eventos internacionais. 4.2 Eventos nacionais.
5. Projetos de Instalações.	5.1 Remoção de Instalações 5.2 Demolição de Instalações 5.3 Manutenção e modificação de Instalações. 5.4 Projeto/aquisição/construção de instalações.
6. Projetos de sistemas de informação e software.	
7. Projetos de desenvolvimento Internacional.	7.1 Desenvolvimento rural/agricultura. 7.2 Educação. 7.3 Saúde. 7.4 Nutrição. 7.5 População. 7.6 Empreendimentos de pequena escala. 7.7 Infra-estrutura: energia (petróleo, gás, carvão, geração e distribuição de energia), industrial, telecomunicações, transportes, água e esgoto, irrigação.
8. Projetos de entretenimento e meios de comunicação.	8.1 Filmes. 8.2 Segmento de TV.
9. Projetos de desenvolvimento de produtos e serviços.	9.1 Hardware 9.2 Produtos/processos industriais. 9.3 Produtos/processos para clientes. 9.4 Produtos/processos farmacêuticos. 9.5 Serviços (financeiros. Outros).
10. Projetos de pesquisa e desenvolvimentos.	10.1 Meio ambiente. 10.2 Industrial. 10.3 Desenvolvimento econômico. 10.4 Médico. 10.5 Científico.
11. Outras categorias	

Quadro 1: Categorias e subcategorias de projetos

Fonte: Archibald e Voropaev (2004)

Para Archibald e Voropaev (2004) os projetos de mesma natureza possuem fases similares de ciclo de vida e por isso utilizam técnicas similares de planejamento e gerenciamento. No agrupamento proposto por estes autores verifica-se que as categorias não são mutuamente exclusivas, podendo ocorrer que um projeto tenha características comuns a duas ou mais categorias, porém uma delas é

dominante. Estas categorias são orientadas principalmente pelos produtos e subprodutos gerados durante o ciclo de vida de vida do projeto.

Neste sentido, Maister (1997) atesta que os produtos e subprodutos gerados durante o ciclo de vida do projeto são dependentes das habilidades e especialidades dos Consultores de Organização envolvidos e, normalmente são projetos de alto conteúdo intelectual.

O ciclo de vida de um projeto torna-se assim um conceito central para o estudo dos inúmeros processos e modelos de gerenciamento de projetos.

Behrens e Hawranek (1991), em sua importante obra, em que pese dedicá-la ao estudo de Projetos de Viabilidade Econômico e Financeira de Empreendimentos, portanto voltados para alternativas de investimentos produtivos, demonstram que o ciclo de vida de um projeto é composto por três fases principais. Estas fases se subdividem nos seguintes estágios distintos:

- a) fase de Pré-investimento – é a fase inicial do ciclo de vida do projeto, empresas privadas e públicas realizam estudos conceituais e de suporte de forma a viabilizar novos projetos. Esta fase apresenta ainda os estágios Identificação de Oportunidades de investimento, Pré-seleção de Alternativas, Estudo de Viabilidade das Alternativas e, Avaliação e Decisão de Realizar o Projeto;
- b) fase de Investimento ou Implementação – é uma fase de intensa atividade quando ocorre a realização do projeto selecionado. Esta fase apresenta os estágios Negociação e Contratação de Serviços, Detalhamento Técnico do Projeto, Concretização do Projeto, Pré-produção, e Treinamento;
- c) fase de Operação – é a fase em que o projeto foi concluído e são iniciadas as atividades de produção. Esta fase apresenta os estágios Ativação dos Serviços, Reposição e Manutenção, e Expansão e Inovação.

A Figura 3 sistematiza o ciclo de um projeto que foi proposto por Behrens e Hawranek (1991).

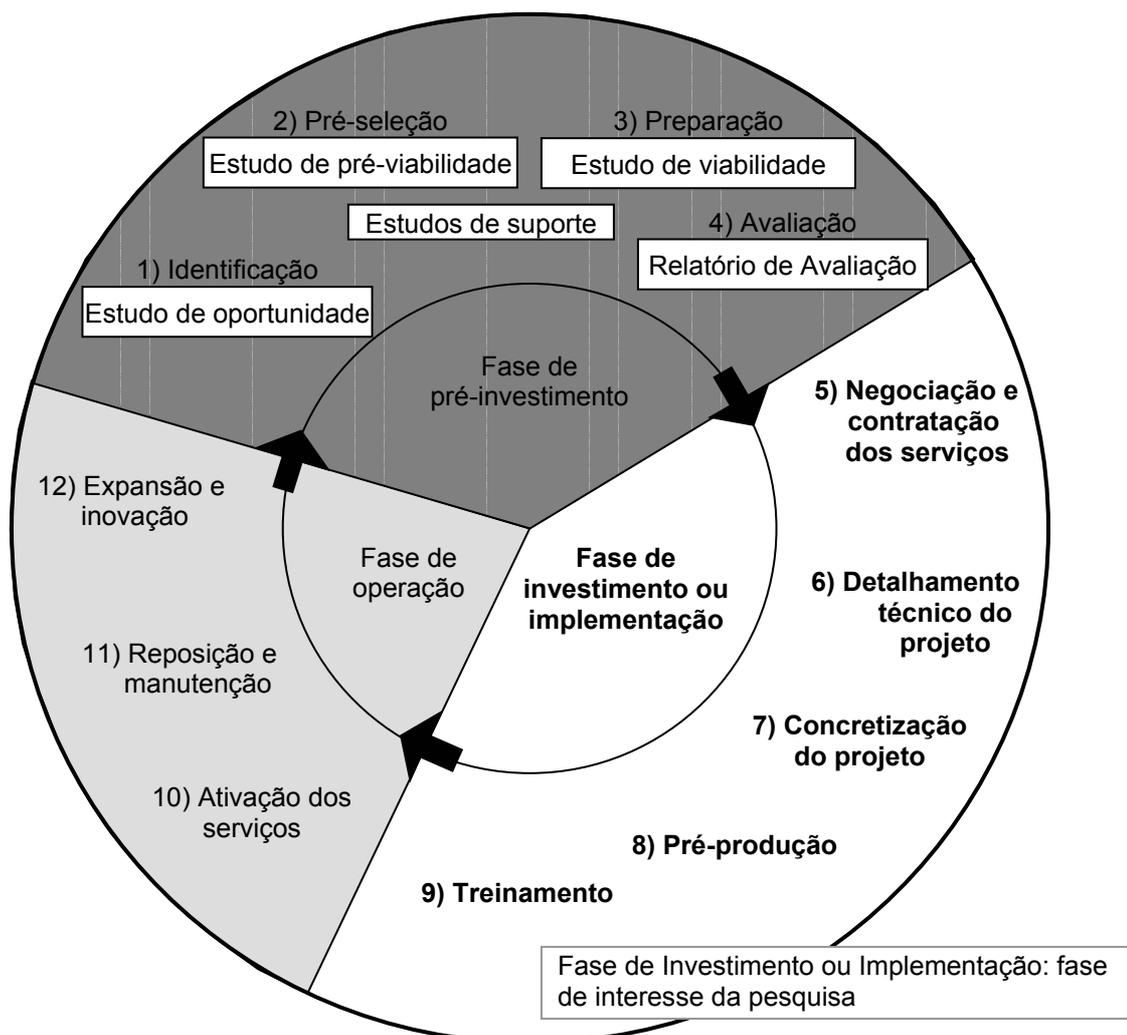


Figura 3: Fases e estágios do ciclo de um projeto - investimento, pré-investimento e operação
 Fonte: Behrens e Hawranek (1991)

Em todas as fases do ciclo de vida proposto para um projeto, empresas e profissionais de consultoria podem realizar diversos tipos de atividades, no entanto salienta-se que é na fase de Investimento ou Implementação que deve “haver um amplo escopo para a realização de trabalhos de consultoria e engenharia, primeiramente no campo de gerenciamento de projetos.”. (BEHRENS; HAWRANEK, 1991, p.19).

Evidentemente, pode-se constatar que na fase de “Investimento ou Implementação” e especificamente no estágio de “Negociação e Contratação de Serviços” é que ocorre o importante papel das Consultorias.

1.1 Clientes na consultoria de organização e o orçamento de custos

De acordo com Barcus e Wilkinson (1986), empresas privadas, agências e órgãos do governo, organizações não governamentais (ONGS), associações profissionais, podendo abranger grupos como sindicatos, organizações esportivas e religiosas podem ser os clientes das Empresas Consultoria de Organização.

As formas que estas organizações clientes podem contratar os serviços consultivos e deflagrar a demanda de projetos são relatadas por Valeriano (1998) como:

- a) por meio de um pedido ou proposta da organização cliente, solicitando os serviços de consultoria, sendo que a consulta pode ocorrer de duas formas:
 - indiretamente, por meio de aviso da existência de editais veiculados em vários tipos de meios de comunicação; ou
 - diretamente, quando são enviadas propostas, cartas convite ou documentação semelhante para as Consultorias; e
- b) por meio de uma proposta ou oferta dos serviços das Consultorias aos clientes. Neste caso as Empresas de Consultoria tomam a iniciativa da negociação, elaborando e encaminhando uma proposta de serviços para as organizações clientes, na expectativa de uma negociação.

Independente da modalidade de contratação dos serviços das Empresas de Consultoria de Organização é nesta fase que ocorre a real etapa de planejamento dos projetos nessas empresas. Estes servem para avaliar os esforços necessários ao desenvolvimento dos trabalhos, soluções e principalmente para fundamentar uma proposta de consultoria, que deve ser submetida a uma avaliação e uma negociação, antes do aceite final pela organização cliente.

Para o planejamento das atividades de um projeto, Valeriano (2001) adverte que devam ser consideradas todas as informações iniciais disponíveis, como a definição do produto do projeto (alternativa – solução problema), o valor (preços e custos), prazos, os demais recursos, comprometimentos necessários (do cliente) e, os riscos envolvidos.

Observe-se que só após o aceite final do cliente é que ocorre propriamente a fase de desenvolvimento ou realização do projeto.

Na execução do projeto, os serviços realizados pelas Empresas de Consultoria devem obedecer aos orçamentos.

Raz e Enalthan (1999) atestam à importância que as estimativas de custo (que vão integrar a proposta final) devam ser as mais corretas possíveis, de forma a cobrir as despesas com as atividades diretas do projeto, as despesas gerais e gerar um lucro (resultado) razoável, para resguardar a continuidade da Empresa.

Vale ressaltar que a atribuição de valores aos serviços dos consultores envolvidos no projeto é uma das atividades mais difíceis. (CZERNIAWSKA, 2003). Isto ocorre, pois sempre há muita dúvida envolvida quanto aos objetivos finais do projeto, tanto por parte do cliente, quanto dos consultores de Organização responsáveis por seu planejamento e formulação das estimativas de valores (preços e custos).

A explicitação e delineamento do(s) objetivo(s) do projeto devem estruturar e identificar, o tanto quanto possíveis os atributos e os propósitos de cada serviço específico, o que é considerado o escopo do projeto.

Na realização do planejamento inicial são identificados os vários elementos físicos e atividades necessárias para se atingir estes objetivos. Posteriormente, é desenvolvida a estimativa de custos do projeto somando-se as estimativas de recursos para os elementos e atividades identificadas.

A dúvida é um fator inerente ao tipo de projeto e nos projeto de Consultoria há pouca informação inicial, dificultando a obtenção de elementos necessários para o planejamento das diversas atividades. (MAISTER, 1997). Conseqüentemente, dentre as relevantes atividades se inserem aquelas que influem nas estruturas de custeio e na composição do valor final da proposta.

Constatou-se na pesquisa que o Planejamento e o Gerenciamento de Projetos são temas muito explorados, podendo-se encontrar muita Bibliografia de Referência. Ocorre que este assunto é tratado de forma genérica e quase que exclusivamente direcionado aos projetos das áreas de Engenharia e de Tecnologia

da Informação³, com escopo técnico bem definido, portanto de natureza diferente dos projetos de Consultoria de Organização, de escopo mais abrangente. Além do mais, verificou-se que a gestão de custos, em especial dedicada a projetos é muito pouco explorada em fontes bibliográficas e que façam referência teórica ou empírica do relacionamento entre tipos de projetos de Consultoria de Organização com sistemas e métodos de custeio.

O PMI⁴, em sua publicação de 2000, dedica um capítulo exclusivo relacionado aos custos de um projeto, mas aborda de forma superficial o orçamento, o controle e apuração dos custos finais de um projeto.

Uma rara referência é encontrada em Kinsella (2002) ao dedicar um artigo com a aplicação do método do Custeio Baseado em Atividades (ABC) no custeio de projetos, porém sem identificar a etapa de apuração dos custos.

Kinsella (2002) enfatiza que as técnicas tradicionais utilizadas para custear os projetos durante o período de maior desenvolvimento da indústria, produzem resultados substancialmente diferentes daqueles obtidos quando é utilizado o método ABC.

Complementarmente, Mansuy (2000) relata que as organizações que participam de concorrências na venda de seus serviços, podem se beneficiar em muito do método ABC na estruturação dos custos de seus projetos, uma vez que afere estimativas de custo mais precisas.

Como a origem e o principal mercado das Empresas de Consultoria se encontram em países como os Estados Unidos e Canadá, conforme relatos de Czerniawska (1999), a forma de atuação destas empresas é específica para estes países. As condutas especiais no mercado brasileiro, decorrente dos fatores concorrenciais específicos existentes, acarretam a necessidade de investigações a respeito das Empresas de Consultoria estabelecidas no Brasil, suas especializações, os serviços que oferecem e, conseqüentemente, o tipo de projeto que geram e administram.

³ Tecnologia de informação é o conjunto de tecnologias que incluem não somente microeletrônica, computação, (software e hardware) telecomunicação, ótica e eletrônica, mas também tecnologias relacionadas com a engenharia genética e suas aplicações. (CASTELLS, 1999).

⁴ PMI – Project Management Institut - é uma organização mundial que promove o estudo sobre técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos.

Nesse sentido, como questão de caráter geral deste trabalho, indaga-se:

- Como são as estruturas de custeio, para orçamentação, controle e apuração de resultados de projetos de Empresas de Consultoria de Organização?

Esta questão esclarece e determina os objetivos da pesquisa.

1.2 Objetivos

Como principal objetivo, a pesquisa visa dar uma contribuição a gestores de projetos e dirigentes de Empresas de Consultoria de Organização e, indiretamente, a empresas clientes que contratam os serviços consultivos, por tratar dos detalhes das estruturas de unidades de ação e, respectivos elementos dos projetos. Esse detalhamento, portanto, propõe achar subsídios do planejamento, contratação acompanhamento da implementação de projetos.

Como objetivos mais específicos, se detêm em:

- a) tipificar os projetos de Consultoria de Organização;
- b) analisar e estruturar os elementos para um melhor desempenho na administração dos custos de projetos; e
- c) fundamentar a estrutura de estimativa e apuração de custos e resultados em projetos de Consultoria de Organização, com base no método de Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Tais objetivos encontram plena fundamentação em decorrência de fatores como:

- a) a representatividade dos dados sobre os projetos da empresa de Consultoria de Organização, que ainda se mantém no setor consultivo;
- b) a tendência da demanda por projetos de Empresas de Consultoria de Organização e, neste pouco referencial, também teórico e aplicações a respeito de custeio de projetos, quando desenvolvidos por empresas Consultoria de Organização;

- c) a necessidade de maior número de pesquisas e de uma literatura mais específica sobre as estruturas de custeio de projetos e principalmente dos projetos de natureza das Empresas Consultoria; e
- d) a possibilidade e propriedade do método ABC, quando aplicado aos projetos.

Dessa forma, esta pesquisa visa contribuir para uma ampliação dos conhecimentos e melhor entendimento dos diversos aspectos anteriormente citados. Para consecução dos resultados, foi utilizada uma abordagem metodológica de investigação científica, que é apresentada no subitem a seguir.

1.3 Metodologia

O método científico pode ser definido como o sistemático e refinado uso de ferramentas e procedimentos na busca de uma solução adequada, para um problema que poderia ser solucionado de uma forma menos analítica. (RUMMEL, 1964).

De acordo com Demo (1987) a metodologia é uma preocupação instrumental que trata das formas de se fazer ciência, cuidando dos procedimentos, dos meios e do caminho. A metodologia utilizada em um trabalho científico deve descrever, explicar e justificar os métodos de pesquisa adotados, conforme orienta Kaplan (1897), que ainda acrescenta ser o principal objetivo da metodologia, o de auxiliá-los a compreender não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo utilizado.

O processo de pesquisa também pode ser influenciado pelo conhecimento experiencial do pesquisador que está associado ao estudioso de algum campo, mercê de sua prática, sua experiência, seus mecanismos de compreensão dos fenômenos e suas opiniões sobre o mundo. (STRAUSS, 1987).

Na definição da metodologia deste trabalho adotou-se um paradigma de pesquisa fenomenológico. Da forma como foi descrito por Hussey, B e Hussey, R (1999), o paradigma fenomenológico é empregado para se referir ao progresso da prática científica, com base nas filosofias e pressuposições do pesquisador a

respeito do mundo e da natureza do conhecimento. Sanders (1982) refere-se a pesquisas fenomenológicas como um tipo de estudo consciente do fenômeno: uma análise de como as coisas, os processos e as experiências são revelados para as pessoas.

As abordagens fenomenológicas são nomeadas por Morgan e Smircich (1980), Sanders (1982), Martins (1994), Godoy (1995) e Hussey, B e Hussey, R (1999), como pesquisas qualitativas, metodologias qualitativas e expressões análogas.

Em Godoy (1995) verifica-se que a pesquisa qualitativa parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve e são descritas por Sanders (1982) como pesquisas de caráter descritivo, em que os conceitos e teorias que poderão emergir dos dados requerem uma abordagem indutiva.

Para as pesquisas qualitativas, Martins (1994) recomenda a utilização de três requisitos principais que devem ser observados na estruturação da metodologia empregada:

- a) deve haver um questionamento claro, objetivando-se obter uma resposta ao problema;
- b) deve-se definir um conjunto de passos, estabelecendo-se os procedimentos que possam produzir informações relevantes para o questionamento e;
- c) deve haver a indicação do grau de confiabilidade da resposta obtida, buscando-se uma demonstração de que tal informação decorra do procedimento adotado e que haja uma relação entre a resposta e o referencial teórico.

Para melhorar a percepção dos detalhes envolvidos na pesquisa, Jick (1979) e Amaratunga et al. (2002) recomendam uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, de forma que essa combinação possa gerar resultados mais significativos.

Os procedimentos metodológicos utilizados nesse trabalho foram estruturados adotando-se um conjunto de passos que combinem técnicas qualitativas e

quantitativas na análise dos dados, adotando-se a Pesquisa Documental como principal estratégia do trabalho.

Para Yin (2001) a Análise Documental é uma técnica apropriada para pesquisa do tipo qualitativa, afirmando que na escolha da principal estratégia de pesquisa, perguntas do tipo “como” ou “porque” podem ser respondidas utilizando-se a Análise ou Pesquisa Documental.

Dessa forma, o procedimento metodológico adotado na pesquisa foi fundamentado nas orientações de Amaratunga et al. (2002) e os passos que nortearam o trabalho estão ilustrados na Figura 4.

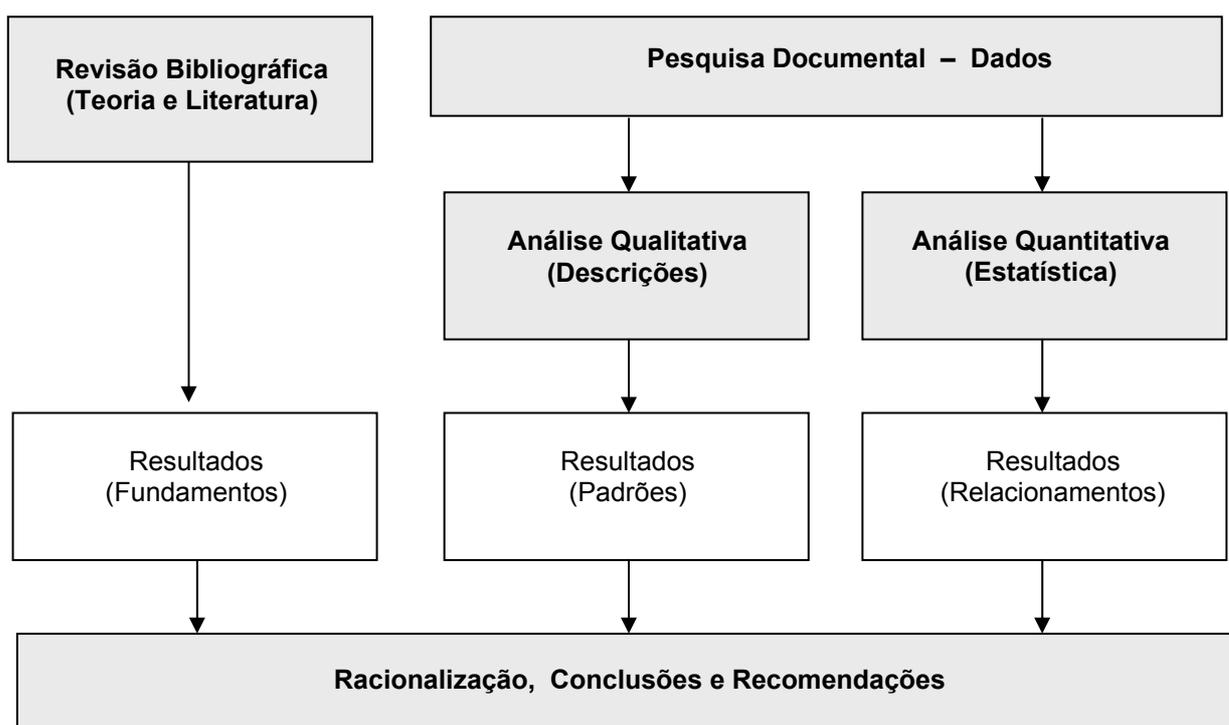


Figura 4: Estruturação da pesquisa
Fonte: adaptado de Amaratunga et al. (2002)

Os passos constantes da Figura 4 estão detalhados a seguir.

Na revisão da teoria foram exploradas as áreas de estudo, aqui denominadas de Áreas de Conhecimento, abrangendo três principais áreas, conforme representadas na Figura 5.

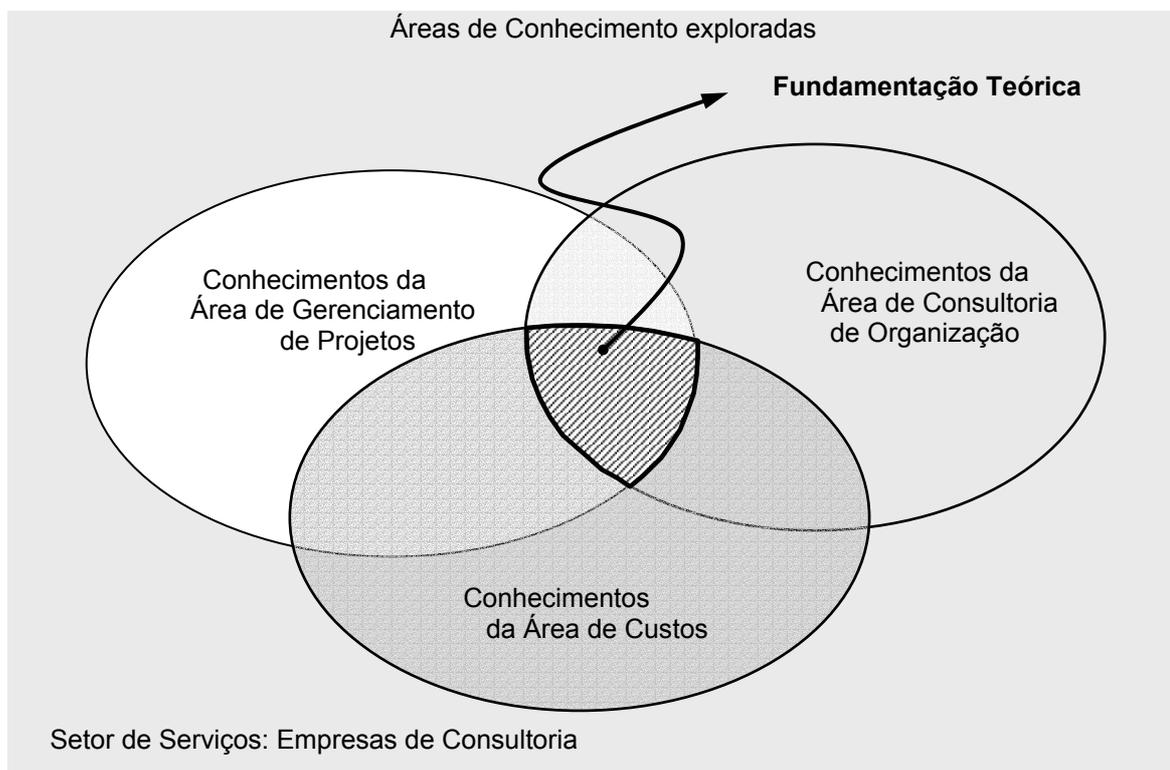


Figura 5: Áreas de influência consideradas na pesquisa
Fonte: Do autor

Esta Figura explicita graficamente as três áreas de conhecimento, já identificadas na introdução. O tratamento detalhado da revisão bibliográfica atinente a cada uma destas áreas está contemplado ao longo do **Capítulo 2**.

Complementarmente, foi desenvolvida a pesquisa documental que envolveu o estudo e análise qualitativa e quantitativa de projetos de Consultoria de Organização. Como elemento básico de verificação foram identificados vinte e três documentos primários de projetos encerrados, referentes ao portfólio do período de 1/12/2000 a 13/12/2003 e que integraram os serviços desta organização. Para as análises foram selecionados destes, vinte e um projetos, em decorrência da carência e falhas de informações e dados constatados em dois projetos encerrados.

Estes projetos, portanto, representam significativamente as atividades desenvolvidas e finalizadas, pela Empresa de Consultoria, junto a clientes de natureza privada e pública.

Os elementos analisados, com base nesta verificação, se encontram explicitados e amplamente ponderados no **Capítulo 3**. Nele, constam a análise Qualitativa e Quantitativa dos dados, com a caracterização e os serviços ofertados da Empresa de Consultoria, os projetos e os recursos envolvidos na execução, as ferramentas gerenciais utilizadas, os procedimentos para o custeio, bem como uma proposta para o custeio de Projetos de Consultoria de Organização.

Com este capítulo, buscou-se a validação da prova científica por meio da estruturação do processo lógico e da interpretação do pesquisador sobre o objeto de estudo e, os resultados obtidos permitiram a consolidação das considerações finais desta dissertação.

Finalmente no **Capítulo 4**, encontram-se as considerações finais do trabalho.

Desta forma, este trabalho foi estruturado conforme representado na Figura 6.

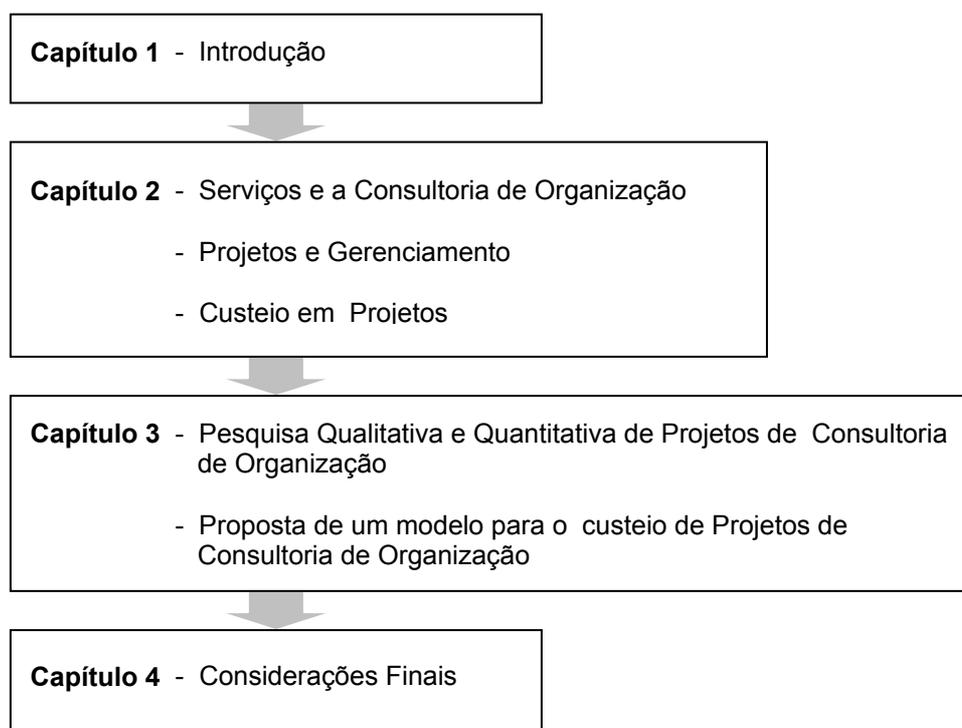


Figura 6: Estrutura de apresentação do trabalho
Fonte: Do autor

2 CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO, GERENCIAMENTO DE PROJETOS E CUSTEIO EM PROJETOS.

No sentido de aprofundar e fundamentar este trabalho são detalhados a seguir os estudos realizados sobre o setor de Serviços e os serviços de Empresas de Consultoria de Organização, que doravante serão tratadas somente por EC, os estudos sobre Projetos e o Gerenciamento e, o Custeio de Projetos.

2.1 O setor de serviços e os serviços de consultoria de organização

Em nações como os Estados Unidos e também nos países Escandinavos o setor de serviços ocupa uma posição de destaque na economia, pois “cerca de dois terços de seus produtos nacionais brutos já não derivam de operações agrícolas ou industriais.”. (NORMANN, 1993, p.18)

O setor de Serviços também ocupa uma posição de destaque no Brasil, pois quando comparado com outros setores da economia, o setor de serviços se destaca com a maior concentração de mão-de-obra em idade ativa. IBGE (2004).

Na figura 7 estão reproduzidas graficamente as informações com a participação da mão-de-obra considerada em atividade no Brasil.

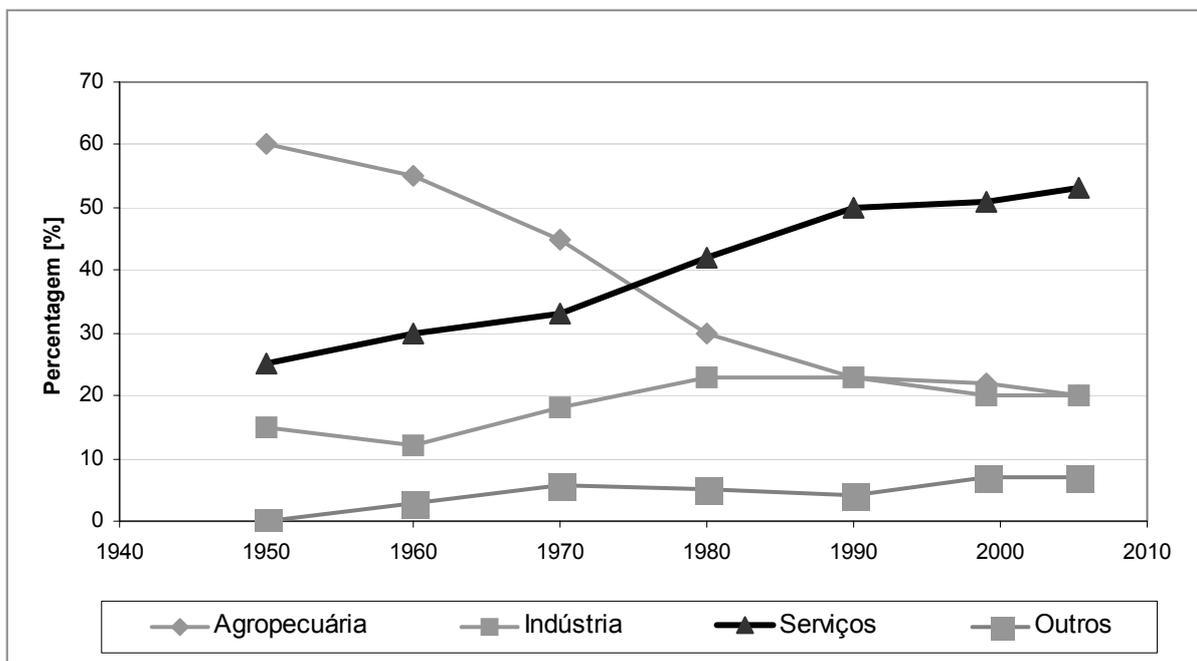


Figura 7: Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade (1950 – 1999)
Fonte: IBGE, 2004

No Brasil, de 1950 a 2001, a participação da mão-de-obra apresentou uma tendência de crescimento no setor de serviços, enquanto que outros importantes setores da economia apresentaram uma tendência contrária ou uma estabilização da participação da mão-de-obra.

Também podemos ver em Giansi e Corrêa (1994, p.18), que,

no Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Em termos de ocupação de mão-de-obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas [...].

Com relação à participação de cada setor de atividade no Brasil, destaca-se que as análises são realizadas considerando-se quatro setores principais da economia e que são descritos de forma semelhante pelo IBGE (2004) e por Giansi e Corrêa (1994), como setores de:

- a) agropecuária, com as atividades de agropecuária, de extração vegetal e de pesca;

- b) Indústria, com as atividades de transformação, construção civil e outras atividades industriais;
- c) serviços, com as atividades de comércio de mercadorias, transportes, comunicação, prestação de serviços, atividades sociais e administração pública; e
- d) outros setores, com as demais atividades não mencionadas anteriormente.

Em países como os Estados Unidos e Canadá os serviços correspondem a cerca de 72% a 67% do PIB, respectivamente. (LOVELOCK; WRITH, 2002).

De acordo com dados do IBGE (2004), reproduzidos graficamente na Figura 8, no Brasil, o percentual de participação do setor de serviços foi de aproximadamente 60% no ano de 2004.

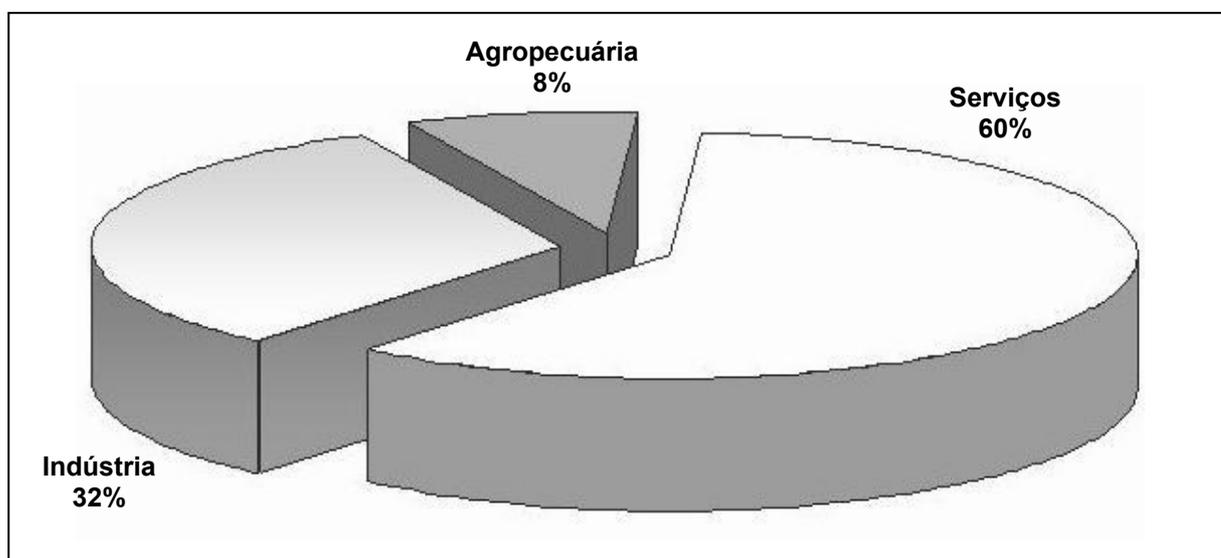


Figura 8: Participação de Serviços na Indústria Brasileira
Fonte: IBGE, 2004

Os dados demonstram que o setor de Serviços é muito representativo por constituir uma parcela significativa na economia no Brasil (quando comparado com

os setores de Agropecuária e Indústria). Esta representatividade pode ser ainda maior com a possível retomada de crescimento da economia no país, acompanhando a tendência de crescimento deste setor nos países de maior renda *per capita*, como descrito por Riddle (1986) e por Normann (1993).

2.1.1 As classes e subclasses do setor de serviços

Kotler (2000, p.448) afirma que o setor de serviços é muito variado, fazendo parte deste setor “boa parte da área empresarial, na qual estão incluídas companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia e empresas de consultoria administrativa”.

Para delimitar o âmbito das atividades que compõem o setor de serviços a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) fornece uma referência, publicada no Diário Oficial da União nº. 244 em 26/12/94 e que é oficialmente adotada pelo Sistema Estatístico Nacional e pelos órgãos federais gestores de registros administrativos.

A principal referência adotada pelo CNAE foi a *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC)* em sua 3ª revisão, sendo o IBGE o responsável pela gestão e manutenção do CNAE, por meio das deliberações da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA). A classificação do CNAE para o setor de serviços está reproduzida no Quadro 2.

Seção	Divisões	Descrição CNAE
G	50...52	Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos
H	55...55	Alojamento e alimentação
I	60...64	Transporte, armazenagem e comunicações
J	65...67	Intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados
K	70...74	Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas
Grupo:	741	Atividades jurídicas, contábeis e de assessoria empresarial
Classe:	7416-0	Atividades de assessoria em gestão empresarial
Subclasse	7416-0/01	Assessoria às atividades agrícolas e pecuárias
Subclasse	7416-0/02	Atividades de assessoria em gestão empresarial
Esta classe compreende:		Os serviços de assessoria, consultoria, orientação e assistência prestados às empresas e organismos em matéria de: <ul style="list-style-type: none"> • planejamento, organização, reengenharia, controle, informação, gestão, etc. • questões financeiras (a concepção de sistemas de contabilidade, de estudos de contabilidade dos custos e de controle de orçamentos) • questões econômicas • a negociação entre a empresa e seus trabalhadores • relações públicas e comunicação, interna e externa
L	75...75	Administração pública, defesa e seguridade social
M	80...80	Educação
N	85...85	Saúde e serviços sociais
O	90...93	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais
P	95...95	Serviços domésticos
Q	99...99	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais

Quadro 2: Classificação nacional de atividades econômicas, CNAE 1.0

Fonte: IBGE – Comissão Nacional de Classificação (CONCLA)

Da relação exposta, verifica-se que uma extensa subdivisão das classes e subclasses para classificar as empresas do setor de serviços, incluindo-se nesta relação, a classe de Atividades de Assessoria em Gestão Empresarial, que compreende os serviços de EC.

Para assinalar a essência dos serviços que são oferecidos por estas empresas, Lovelock e Wright (2002) definem Serviço como sendo um ato ou

desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Kotler (2000, p.448) fornece uma outra referência para se definir serviços, afirmando que:

serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Na caracterização dos Serviços Giansesi e Corrêa (1994) alertam que inicialmente é necessário fundamentar como estas empresas produzem seus serviços. A forma como estes são produzidos auxilia na compreensão e no entendimento dos serviços.

2.1.2 O enfoque sistêmico para serviços

Independente do tipo de empresa, Giansesi e Corrêa (1994, p.30) afirmam que o “Sistema de Operações de uma organização é a parte responsável por produzir seus produtos ou seus serviços” e caracterizam um sistema de operações genérico por meio de determinados elementos básicos, que estão reproduzidos na Figura 9.

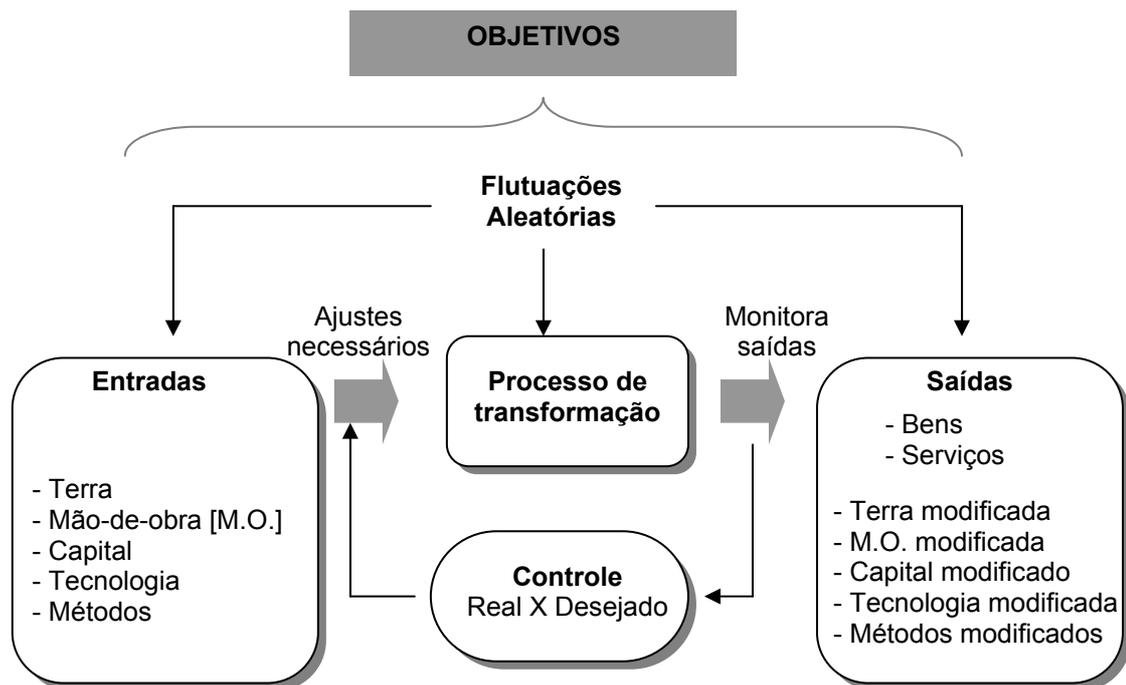


Figura 9: Sistema de operação genérico
Fonte: Giansesi e Corrêa (1994)

Com os objetivos do sistema bem definidos, ocorre um processo de transformação em que as entradas são transformadas em saídas bem específicas. Este processo deve ser ajustado e monitorado continuamente de forma a se obter as saídas ou os resultados do processo conforme o previsto. A função de controle é importante para regular as flutuações - rotatividade de mão-de-obra ou quebra de equipamentos -, que possam ocorrer durante o processo.

Desta forma, na maioria das empresas os produtos e serviços que são ofertados aos clientes são providos por meio de sistemas de operações, sendo necessário à realização de projetos, planejamento, controle e melhorias nos sistemas. Giansesi e Corrêa (1994) também citam que para o funcionamento das empresas há uma interface do sistema de operações com outros subsistemas. A Figura 10 ilustra as interfaces do sistema de operação com outros subsistemas da empresa, como por exemplo, um subsistema de Finanças ou um subsistema de Marketing da empresa.

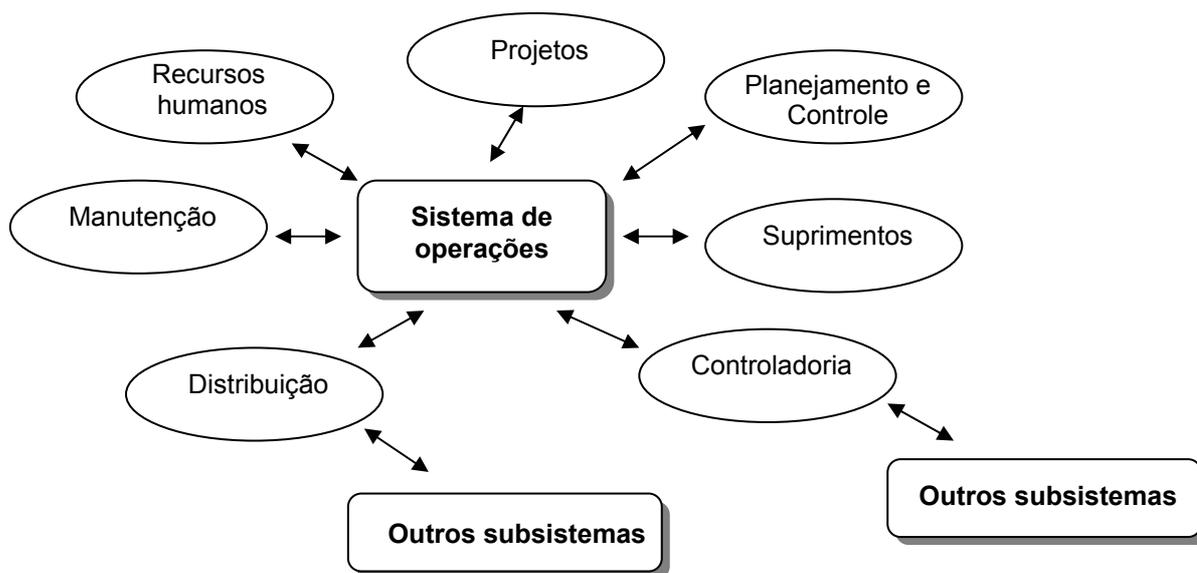


Figura 10: Interfaces dos sistemas de operações com outros sistemas da empresa
 Fonte: adaptado de Gianesi e Corrêa (1994)

O enfoque sistêmico das operações de uma empresa, que é empregado por Gianesi e Corrêa (1994), pode ser utilizado tanto para os serviços quanto para a indústria de manufatura. Do ponto de vista sistêmico a produção de bens é semelhante à de serviços, no entanto Normann (1993) afirma que a administração de serviços é diferente da administração da indústria de manufatura.

Entender as características e especificidades dos serviços auxilia no entendimento da forma de administração da empresa.

2.1.3 Características especiais dos serviços

Na caracterização dos serviços, Normann (1993) destaca as principais diferenças entre as indústrias de manufatura e de serviços, por meio de uma comparação entre os produtos e serviços produzidos por estas indústrias, resultando na relação constante do Quadro 3.

Indústria manufatureira	Indústria de serviços
Geralmente o produto é concreto	O serviço é intangível
A posse é transferida quando uma compra é efetuada	Geralmente a posse não é transferida
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia ⁵ (ele não existe antes da compra)
O produto pode ser estocado por produtores e compradores	O serviço não pode ser estocado
O consumo depende da produção	Produção e consumo geralmente coincidem
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes.	Produção, consumo e, freqüentemente, vendas são feitos no mesmo local.
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” freqüentemente possam).
É possível contato direto entre empresa e cliente	Na maioria dos casos o contato direto é necessário
O produto pode ser exportado	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

Quadro 3: Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços
Fonte: Normann (1993)

Para Normann (1993, p.32) a relação apresentada com as características dos serviços e da indústria, “pode ser vista como uma declaração típica de princípios identificados como ‘primeira geração de conhecimento de serviços’, que atende a propósitos pedagógicos.”

De forma semelhante, Normann (1993) e Giansi e Corrêa (1994, p.32) fornecem como as principais características dos serviços:

- a) a intangibilidade dos serviços;

⁵ Eficácia – nesta pesquisa o termo “eficácia” é utilizado no sentido de se realizar perfeitamente determinada tarefa ou função, que produz o resultado pretendido.

- b) a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade;
- e
- c) o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

No intuito de um melhor esclarecimento, essas características apresentadas anteriormente estão explicitadas nos parágrafos seguintes.

2.1.4 A intangibilidade dos serviços

É uma característica oposta à materialidade dos bens fabricados. Segundo Kotler (2000, p.541) “serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”, desta forma, tanto os funcionários de uma empresa de serviços quanto os clientes têm dificuldades de avaliar os serviços intangíveis.

Da característica da intangibilidade, decorrem determinadas propriedades relacionadas, como por exemplo, os serviços não podem ser facilmente demonstrados, fazendo com que clientes e mesmos os fornecedores dos serviços tenham dificuldades de entender e de explicar o serviço. Outra importante característica citada por Ganesi e Corrêa (1994) refere-se à dificuldade de padronização da maioria dos serviços, tornando a gestão do processo de produção mais complexa.

2.1.5 A presença e participação do cliente no processo

Normann (1993) afirma que a maioria dos serviços é tipicamente formada de eventos sociais, que consistem de ações e interações entre a empresa de serviços e seus clientes. Com base no sistema de operações citado anteriormente por Ganesi e Corrêa (1994) vale observar que o cliente é quem dá início operação, sendo considerada uma Entrada do sistema de operações e, de difícil controle para os gestores deste sistema.

A participação do cliente no processo faz com que o controle e a administração da produção do serviço sejam realizados de forma diferenciada, exigindo-se da empresa, determinadas técnicas e habilidades especiais, pois em muitos casos, o cliente também faz parte da produção do serviço, por exemplo, fornecendo informações para diagnósticos de serviços consultivos ou mesmo na implementação de soluções administrativas. É necessário o treinamento dos profissionais que prestam serviços, pois são pessoas que estão em contato direto com os clientes e são peças fundamentais para uma empresa prestadora de serviços.

2.1.6 A simultaneidade entre a produção e o consumo

De acordo com Normann (1993) a produção e o consumo dos serviços não estão sempre separados de forma clara, porque geralmente ocorrem simultaneamente e no mesmo local. Neste sentido, Kotler (2000) afirma que os serviços são produzidos e consumidos na presença dos clientes.

Decorre desta característica apresentada, o fato de não ser possível estocar os serviços. As diferenças funcionais existentes entre produzir e vender um serviço, tendem a se tornar vagas ou desaparecerem. (NORMANN, 1993).

Gianesi e Corrêa (1994) alertam que não é possível produzir estoques reguladores, como no caso da indústria de manufatura de bens. Desta forma, utilizar a capacidade de produção de serviços de forma eficiente⁶, em muitos casos é mais complexo que na indústria de manufatura. Verifica-se também que a força de trabalho não utilizada em períodos de pouca demanda é perdida.

⁶ Eficiente - nesta pesquisa o termo "eficiente" é utilizado para representar aquilo ou aquele que chega ao resultado, que produz o seu efeito específico, com qualidade, com competência, com nenhum ou com o mínimo de erros.

2.1.7 A produção de bens e a produção de serviços

Das diferenças e características dos serviços anteriormente citadas, observa-se que os a prestação de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico. O produto final de uma organização de serviços pode contemplar um determinado produto físico associado à prestação de um serviço intangível. Giansesi e Corrêa (1994) citam que, produtos e serviços podem ser componentes únicos de um “pacote” de soluções, que pode ser comercializado e, neste caso o serviço oferecido pela empresa não é caracterizado como puramente serviço. A característica mais importante do “pacote” Produto/Serviço, conforme Giansesi e Corrêa (1994, p.35) é a atividade típica de serviços para “a tradução das necessidades dos clientes em especificar as necessidades de projeto”. Giansesi e Corrêa (1994) também oferecem uma referência para classificar os produtos e serviços puros que são ofertados pelas empresas, como pólos de um contínuo que está ilustrado na Figura 11.

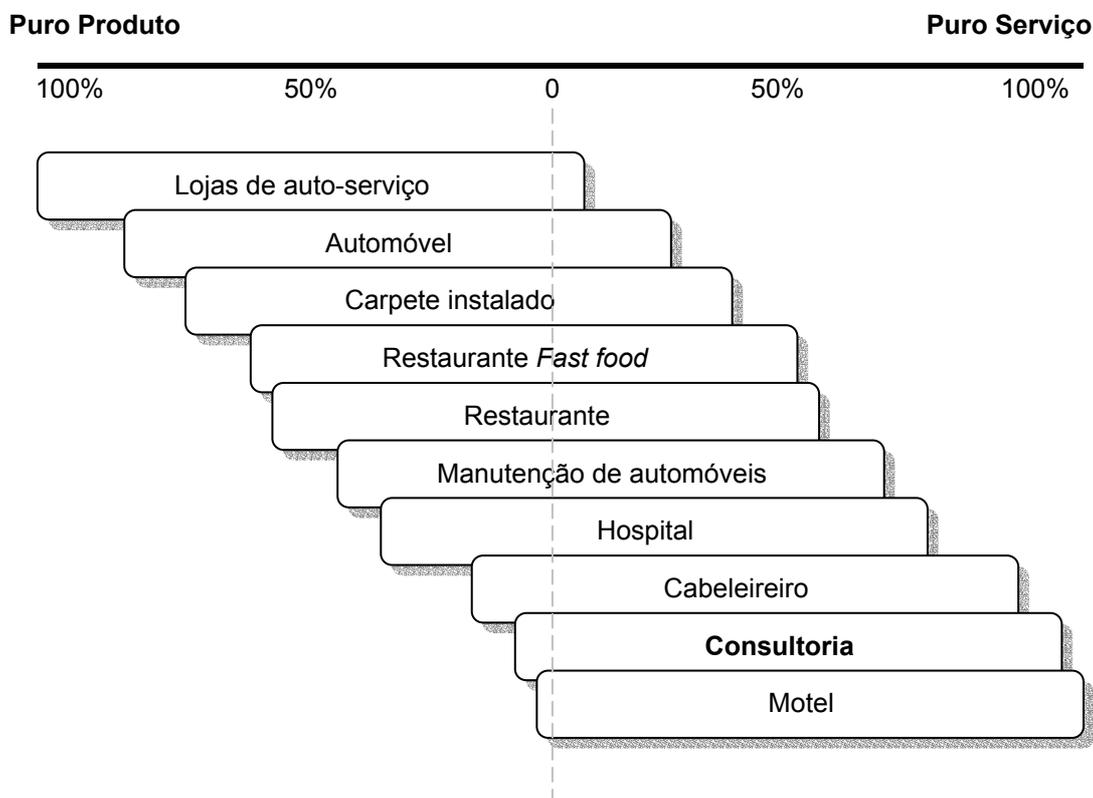


Figura 11: O contínuo entre produtos e serviços
Fonte: Giansesi e Corrêa (1994)

Vale observar que os serviços de EC apresentam as características de produzirem os “pacotes” de serviços, que estão mais próximos do pólo referente aos serviços puros e são geralmente intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis e que são realizados por meio do desempenho da atividade de profissionais.

2.2 Os serviços e as empresas de consultoria

De acordo com Maister (1997) duas características dos serviços realizados por empresas de consultoria criam desafios especiais para o gerenciamento destes, a saber:

- a) um baixo grau de customização de seu trabalho - são poucas as atividades que podem ser customizadas, mesmo que sejam referentes ao gerenciamento de informações, não é confiável se tratar como se fossem rotinas. Os princípios e abordagens da indústria, baseados na padronização, supervisão e marketing de produtos, não são aplicáveis neste setor e em muitos casos, a utilização destes princípios é um erro muito perigoso;
- b) há um forte componente de interação face-a-face com o cliente. Isto faz com que a definição de qualidade e do serviço propriamente dita, assuma um significado especial, que deve ser gerenciado com muito cuidado, requerendo habilidades especiais de quem realiza o trabalho.

Observa-se que em ambas as características - customização e contato com o cliente -, demandam que a EC atraia e retenha profissionais altamente capacitados, pois de acordo com Maister (1997) o que de fato estas empresas vendem aos seus clientes não é somente um serviço, sendo o profissional de consultoria ou a equipe de consultores com suas habilidades o próprio serviço ofertado.

Decorrente destas observações e utilizando-se o enfoque sistêmico de Giansi e Corrêa (1994) anteriormente apresentado, com as entradas e saídas do processo de produção de serviços, observa-se que a EC compete ativamente e simultaneamente no mercado que demanda seus serviços e no mercado que fornece seus importantes recursos ou sua força de trabalho - o consultor.

Neste sentido, cabe um estudo mais específico que fundamente e conceitue o profissional de consultoria e mais especificamente as EC e os serviços prestados por estas organizações.

Para Drucker (1970, p.28)

a consultoria não é uma disciplina como é a medicina, que se move do generalista para o especialista. Antes é parecida com o Direito; move-se de uma especialização, de uma particularidade para o entendimento do universo.

Canback (1998), por sua vez, afirma que Consultoria de Organização se constitui por profissionais que oferecem conselhos gerenciais dentro de um contexto estratégico, organizacional ou operacional a empresas e instituições públicas ou privadas.

Barcus e Wilkinson (1986, p.4) por outro lado, definem a Consultoria de Organização como

um serviço de aconselhamento objetivo e independente, fornecido aos clientes por pessoas qualificadas, com o objetivo de auxiliá-los identificando e analisando problemas e oportunidades de gerenciamento. Consultores de organização também recomendam soluções ou sugerem ações com relação a estas questões, e auxiliam, quando requisitado, na implementação. Na essência, consultores de organização, auxiliam na execução de mudanças construtivas nas organizações dos setores privado ou público, através da aplicação de sólidas e substantivas habilidades processuais.

O termo “Consultoria de Organização” pode ser aplicado em muitas atividades do setor de serviços, que se estende da Consultoria Estratégica à Programação de Computadores.

Para Kubr (1980) as definições existentes para a Consultoria de Organização são muito parecidas, demonstrando que se trata de um serviço muito específico utilizado por empresas (clientes), na busca de soluções para seus problemas organizacionais e introdução de melhorias.

Vale notar que mais importante que uma definição para essa terminologia empregada, devem ser ressaltados os preceitos que integram os serviços das empresas de Consultoria de Organização, a saber:

- a) é um serviço independente e requer um papel de imparcialidade do consultor;
- b) é um serviço de aconselhamento, ou seja, os consultores não dirigem as organizações ou tomam decisões no lugar dos administradores das organizações clientes;
- c) é um serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para as organizações, além do produto final da consultoria.

Decorre desses preceitos, que os serviços de consultoria são utilizados na identificação de problemas, na busca e no encontro de informações relevantes, que são analisadas e estruturadas para se avaliar sob o ponto de vista da sua consistência, como eficácia para a organização cliente.

A Consultoria de Organização é um serviço que faz parte da cultura corporativa de países europeus e principalmente nos Estados Unidos. (CZERNIAWSKA, 1999), porém no Brasil as empresas que prestam esse tipo de serviço são normalmente reconhecidas apenas por “Consultorias”.

2.2.1 A demanda dos serviços de empresas de consultoria de organização

Para explicar as razões para a demanda dos serviços destas organizações Kubr (1980) e Barcus e Wilkinson (1986) relatam razões semelhantes, que são:

- a) as consultorias detêm determinado conhecimento e competência técnica especializada, que as empresas necessitam;
- b) as consultorias podem suprir com uma base temporária de consultores às necessidades do cliente;
- c) as consultorias podem manifestar opinião agindo como observador externo imparcial;
- d) as consultorias podem fornecer argumentação necessária, que as empresas contratantes necessitam, para justificar a adoção de algumas medidas.

Para Maister (1997, p.120), na contratação dos serviços de consultoria, o cliente “não está buscando somente habilidades e um raro profissional, mas está buscando alguém que trabalhe com ele e resolva seus problemas”.

Tratando dos fatores motivacionais que conduzam uma organização à contratação de serviços consultivos, Czerniawska (1999) utiliza um modelo teórico que estabelece a existência de um ciclo entre o cliente e a EC. Dessa forma, quando os clientes sentem a necessidade de contratar os serviços de consultoria para resolver um determinado problema, inicia-se o que Czerniawska (1999) chamou de relação simbiótica: cliente - consultoria, que está representada na Figura 12.

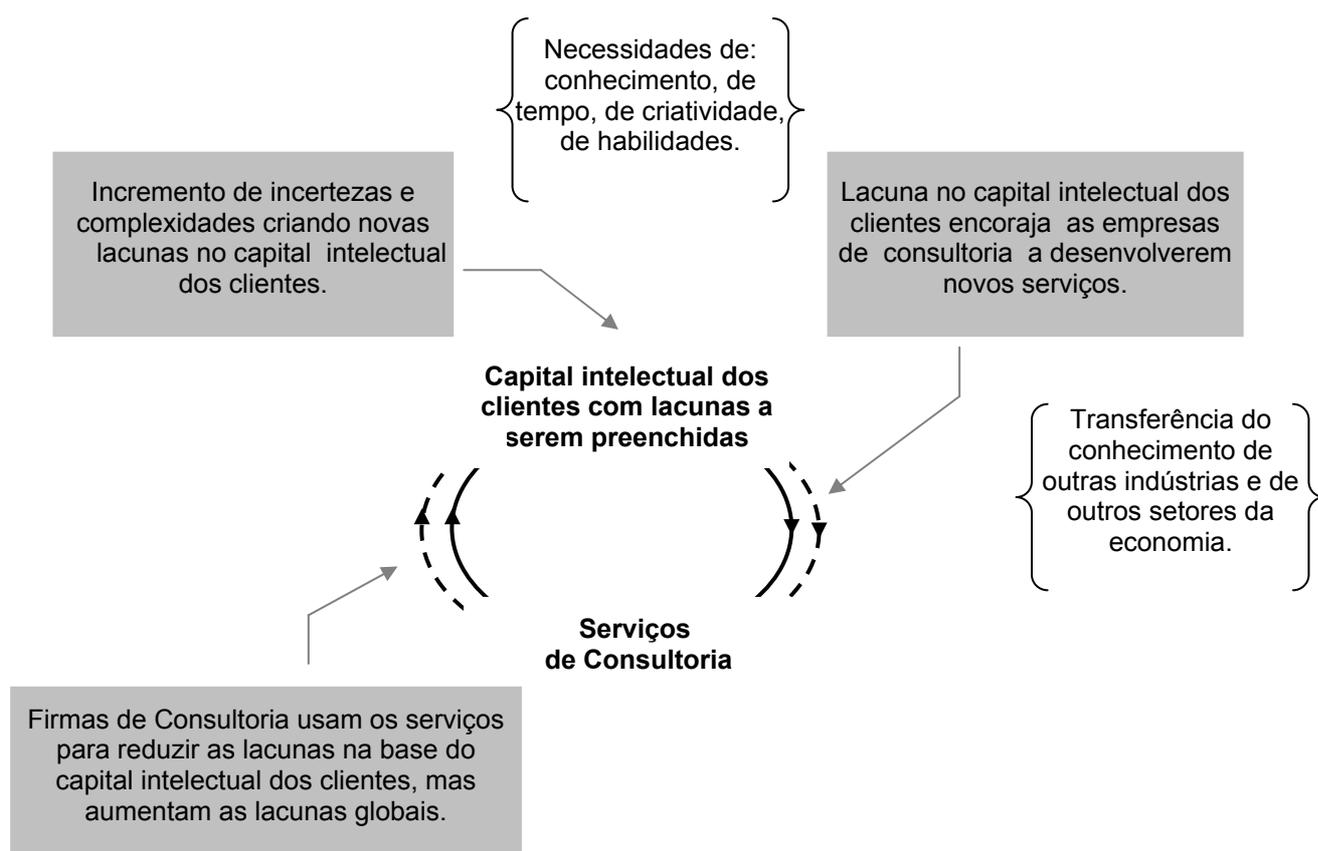


Figura 12: A relação cliente-consultoria.
Fonte: Czerniawska (1999)

Para Czerniawska (1999) as empresas notam uma lacuna no seu Capital Intelectual – "falta algo" – e as empresas não conseguem resolver seus problemas com os conhecimentos que possuem – seu capital intelectual.

Utilizando-se a definição de Stewart (1998) vale observar que o termo "Capital Intelectual", aqui aplicado, refere-se à soma de três tipos possíveis:

- a) o Capital Humano, que inclui o conhecimento e as competências individuais dos funcionários – os funcionários que se retiram de uma empresa levam com ele o conhecimento;
- b) o Capital Estrutural, que inclui o conhecimento ou as competências coletivas da empresa, como os documentos e os processos da empresa – os funcionários de uma empresa se retiram desta, mas fica o conhecimento; e
- c) o Capital do Cliente, que inclui o conhecimento e as vantagens advindas dos clientes, provenientes da interação e do relacionamento com os clientes.

Desta forma, as empresas procuram os serviços de uma EC para resolver seus problemas e em troca esperam da consultoria o recebimento de algum "valor", ou seja, as organizações confiam que as EC são capazes de solucionar problemas existentes com o capital intelectual próprio, ficando estabelecida uma relação: "dependência do cliente" com o "recebimento de valor da consultoria".

As lacunas, que os clientes têm em sua base de conhecimento, podem ter duas origens:

- a) se os problemas podem ser solucionados pelos consultores contratados e;
- b) se as mudanças nas demandas dos negócios criam novas lacunas.

O segundo fator está associado à dinâmica dos mercados e de acordo com Czerniawska (1999), os clientes demandam novos projetos das EC na medida em que aumentam as incertezas no ambiente de negócios. Os clientes tentam solucionar os novos problemas, mas acabam criando novas demandas.

Desta forma, fica estabelecido um ciclo de dependência cliente-consultoria, sendo um exercício muito difícil o de compor cenários futuros para inferências sobre

a demanda por novos projetos de consultoria, porém, utilizando-se esse modelo é possível inferir sobre as razões que motivam a contratação dos serviços consultivos e, de certa forma, explicar os quatro tipos de demandas expostos anteriormente, por Kubr (1980) e Barcus e Wilkinson (1986).

Atualmente Kubr (2002) identifica que a demanda pelos novos serviços de EC está associada a duas tendências principais e conclui que:

- a) uma tendência está associada a crescente padronização e “comoditização” de sistemas e ferramentas de computadores e Internet, que são soluções que podem ser replicadas a muitos clientes com poucas modificações introduzidas e;
- b) a outra tendência, está relacionada ao ciclo simbiótico anteriormente exposto, quando as EC auxiliam os gerentes a enfrentar os problemas com as mudanças, as novas tendências e os desafios associados às varias dimensões dos negócios, quer sejam as interfaces com a economia, os aspectos sociais, políticos e institucionais.

Verifica-se também em Czerniawska (1999, p.27) que “o principal agente motivador da demanda por serviços consultivos é a própria lacuna que os clientes percebem em seu capital intelectual” e três fatores podem fazer com aumente a demanda por novos serviços de consultoria:

- a) os clientes vão querer novas idéias;
- b) não vão tolerar que uma solução inovadora demore anos para ter um impacto; e
- c) vão ser mais ambiciosos e fixar objetivos mais tangíveis para as EC.

Independente do tipo de demanda dos novos serviços consultivos, a expectativa que os clientes têm destes poderá crescer no futuro (em termos de velocidade, escopo e também em escala). Esta expectativa gera um tipo de pressão para a indústria da consultoria, fazendo que as EC tenham que introduzir mudanças significativas nas formas como trabalham, para operar mais rapidamente, satisfazer

as demandas e conseguir boas avaliações de seus clientes, quer seja para aprovação ou contratação de produtos e serviços.

2.2.2 O mercado mundial das empresas de consultoria de organização

Não há uma única forma de compor o mercado mundial de EC. É um mercado complexo e descrito de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, os especialistas que descrevem o setor utilizam determinadas palavras-chaves, que auxiliam a identificar as principais EC. Pode-se assim, relacionar os nomes das principais EC do mercado com as palavras-chaves mais utilizadas, por exemplo, consultoria de estratégia, consultorias tradicionais e consultorias relacionadas às empresas de auditoria.

Uma referência, descrevendo como o mercado mundial de consultoria de organização é composto é fornecida por Barcus e Wilkinson (1986), que apresenta a composição seguinte:

- a) consultorias independentes, que são grandes, médias ou pequenas empresas e fornecem uma ampla faixa de serviços;
- b) consultorias originadas das empresas de auditoria, que são descritas como as empresas que executam uma significativa quantidade do trabalho de consultoria;
- c) praticantes individuais, que são os consultores não afiliados a EC, sendo um grupo heterogêneo e muitos deles são descritos como professores universitários;
- d) organizações orientadas à pesquisa, que é um grupo formado por alguns poucos institutos e outras organizações que realizam pesquisas em determinados nichos do mercado e;
- e) grupos internos de consultores, que são os consultores não afiliados a um dos grupos anteriores. Trabalham internamente nas empresas.

Outra importante referência, que auxilia na compreensão da composição do mercado mundial das EC, é encontrada em Czerniawska (1999) que relata ser possível entender esse mercado, entendendo-se a essência do negócio da EC e desmembrando-se o mercado em quatro áreas: empresas especialistas, empresas especializadas em estratégias ou “casas” de estratégia, consultorias “tradicionais” e as consultorias associadas a grandes empresas de auditoria.

A concepção deste mercado é realizada partindo-se de um núcleo central de empresas que polarizam o mercado e outras EC, que são os grupos tangenciais, ilustrados na Figura 13.

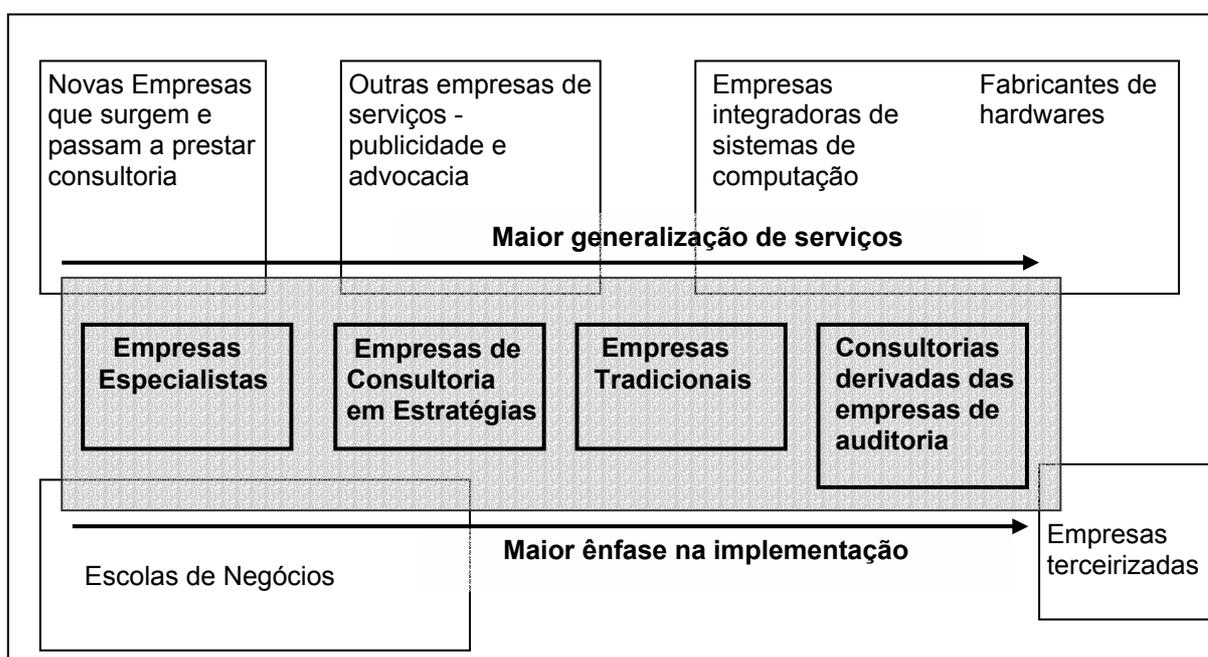


Figura 13: Segmentação do mercado de consultoria
Fonte: Czerniawska (1999)

Verifica-se que ao redor do núcleo central de EC estão os grupos tangenciais, como as organizações acadêmicas, organizações de outros setores do mercado que

lançaram serviços de consultoria, empresas integradoras de sistemas⁷, fabricantes de hardware, provedores de serviços terceirizados e, outras empresas que prestam serviços profissionais, como as empresas de advocacia e agências de publicidade. Também é possível identificar as alianças e as interseções entre as EC do núcleo central e outras empresas fora deste setor.

Para Czerniawska (1999) a dinâmica atual do mercado, a introdução de novas tecnologias e a convergência de produtos e serviços, faz que novas EC fora do mercado central surjam rapidamente. A aquisição e fusão entre empresas também modificam a composição desse mercado.

Constata-se em *Consultant News* (2004) que para o setor de consultoria é adotada uma nomenclatura semelhante à que foi apresentada por Czerniawska (1999) e, no intuito de compor o mercado de EC, verifica-se que este é segmentado em quatro domínios: consultorias de Operação e Gerenciamento, de Estratégia, de TI e consultorias de RH.

Verifica-se também que é comum apresentar as EC como tendo uma parcela significativa dos serviços em um determinado setor, que é o setor de especialização da empresa e parcelas menores em outros setores.

Pela associação, do nome das EC de renome mundial, com os segmentos a que foram relacionadas, pode-se inferir sobre sua principal área de atuação e sua especialidade. Dessa forma, as EC de Estratégia e as empresas derivadas das grandes firmas de auditoria são identificadas por associação.

Em Hansen, Nohria e Tierney (1999) e em *Consultant News* (2004) as EC são descritas como:

- a) Accenture e Cap Gemini Ernst & Young - consultorias derivadas das empresas de auditoria e que atuam mais com os serviços padronizados, que são as soluções que podem ser replicadas;
- b) McKinsey , como empresa tradicional de consultoria;

⁷ Sistemas – o termo sistemas neste caso aplica-se a um conjunto de componentes que mantêm relações entre si, aplicável aos diversos sistemas da empresas, podendo ser sistemas de informações de informações gerenciais, sistemas de tratamento de dados administrativos, de produção, financeiros, entre outros, conforme Soares (1999).

- c) IBM, BearingPoint e Bozz Allen são descritas como EC de Tecnologia da Informação (TI); e
- d) Bain e o grupo BCG, como EC em estratégias, que oferecem serviços menos padronizados e mais criativos, normalmente soluções por encomenda.

Também se verifica em *Consultant News* (2004) que a maioria destas empresas são enunciadas como EC.

2.2.3 Consultoria de organização no Brasil

Para Canback (1998) os primeiros consultores de organização apareceram nos Estados Unidos e são citados Frederick Taylor, Henry Gantt e Arthur D.Little, todos famosos por suas contribuições à ciência do gerenciamento e principalmente pela preocupação em melhorar a eficiência⁸ operacional das empresas.

De acordo com Gross, Poor e Roberso (2004), na Hungria em 1920, o escritório de Taylor anunciou a venda de serviços de consultoria, inclusive oferecendo descontos, para organização, mecanização e racionalização dos processos em escritórios e fábricas. Tanto Canback (1998) quanto Gross, Poor e Roberso (2004) estimam que na segunda geração de EC encontram-se entre outros, Edwin Booz, James McKinsey, Tom Kearney, que entre os anos de 1910 e 1940 começaram a oferecer seus serviços tanto nos Estados Unidos quanto na Europa.

McKenna (2001, p.676) afirma que “a partir de 1940 o crescimento da consultoria de organização voltou-se também para os clientes de organizações sem fins lucrativos e governamentais.”.

Estudos de Price et al. (2002) relatam que durante as duas décadas passadas, muitas firmas de consultoria tornaram-se globais e buscaram serviços em áreas do "terceiro mundo" ou países em desenvolvimento. Na América Latina os serviços de consultoria surgiram por volta de 1960 a 1970 e, de acordo com Scott

⁸ Eficiência – nesta pesquisa o emprego deste termo foi utilizado no sentido de se chegar ao resultado, que produz o seu efeito específico com qualidade, com competência, com nenhum ou com o mínimo de erros.

(2001) o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) relatou que 670 EC cooperaram com ele, no seu papel de ajudar na transferência de tecnologias de gerenciamento aos países em desenvolvimento. Scott (2001) relata que os consultores de organização eram alertados sobre as dificuldades dos trabalhos de consultoria nos países em desenvolvimento e identifica como dificuldades: a barreira da língua e dos dialetos utilizados nos países, as dificuldades para conseguir alguém que consertasse máquinas e equipamentos, a falta de experiência requerida para manutenção de equipamentos e principalmente sobre as dificuldades de adaptação dos consultores às condições dos países em desenvolvimento.

São raros os estudos citando os nomes das organizações de consultoria nacionais, suas formas de atuarem, suas especializações e seus serviços. A respeito do mercado de consultoria nacional, Donadone (2001, p.106) narra que: “os competidores brasileiros aparecem diluídos em um universo de ‘milhares de pequenas consultorias’” e destaca as parcerias que as empresas nacionais estabeleceram com outras empresas para execução de grandes projetos na área pública e nos processos de privatizações que ocorreram no Brasil.

As fundações universitárias, principalmente aquelas vinculadas às escolas de administração, também são citadas nos raros estudos nacionais. Donadone (2001) destaca que a atuação destas fundações se dá por meio de consultoria vinculada à instituição, citando como exemplo a EC da Fundação Getúlio Vargas: a *GV Consulting*.

A Lei de Licitações nº. 8666/93 regulamenta as relações do Estado com o setor privado e no que diz respeito a contratações e licitações para o fornecimento de serviços no setor público, garante às fundações uma maior vantagem competitiva no fornecimento de seus serviços, conforme Donadone (2001), que também declara que à coordenação das atividades dos serviços são realizadas por professores com a presença de alunos de pós-graduação.

2.2.4 A gestão do conhecimento e as empresas de consultoria

O conhecimento é um dos principais insumos empregado na realização dos serviços das EC. Para fazer uso adequado do capital intelectual, que foi citado

anteriormente por Czerniawska (1999), é necessário que as EC administrem o conhecimento, de forma a capturar, armazenar, recuperar, consultar e analisar este conhecimento, utilizando o seu capital intelectual de forma eficiente.

Sofisticado ou não, a maioria destas empresas dedicou e dedica parte de seu tempo desenvolvendo sistemas de gestão de conhecimento, definido por Sarvary (1999) como um processo de negócios por meio do qual as empresas criam e usam o conhecimento institucional ou coletivo. Este processo inclui três subprocessos que são:

- a) de aprendizagem organizacional, por meio do qual a empresa adquire informações e também o conhecimento;
- b) de produção do conhecimento, que transforma e integra informações brutas em conhecimento, que por sua vez é útil para resolver problemas de negócios; e
- c) de distribuição do conhecimento, que permite aos membros da organização o acesso e utilização do conhecimento coletivo da empresa.

As EC foram uma das que mais consumiram recursos em sistemas de gestão do conhecimento, acumulando muita experiência nesse assunto, conforme Ofek e Sarvary (2001), Czerniawska (1999) e Hansen, Nohria e Tierney (1999). Como se trata de um assunto recente, não há uma forma uniforme para discuti-lo que seja válida para todas as EC, porém devem ser destacadas as formas com que as EC podem utilizar o conhecimento.

2.2.5 O conhecimento e as formas de utilização

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) verifica-se que são possíveis dois tipos de conhecimento. São definidos como:

- a) tácito, que é um conhecimento subjetivo e que decorre das habilidades inerentes a as pessoas, das idéias, da percepção e das experiências

das pessoas, sendo difícil formalizar, transferir ou explicar a outra pessoa; e

- b) explícito, que é um conhecimento fácil de codificar, de transferir e de reutilizar, podendo ser formalizado em tabelas, textos, gráficos, e diagramas, que são facilmente organizados em um banco de documentos ou em uma base de dados eletrônicos.

Diversos tipos de conhecimento podem ser criados e compartilhados nas empresas e Griggs, Wild e Li (2002) atestam que dentro das EC os conhecimentos que devem ser gerenciados consistem basicamente de quatro elementos, ilustrados na Figura 14, que são:

- a) o conhecimento interno, que são as formalidades e os procedimentos internos da empresa, podendo ser os relacionamentos pessoais informais, a estrutura da organização e a informação relacionada, as habilidades específicas, os padrões, os relatórios, os modelos utilizados e outros artefatos;
- b) os conhecimentos externos, que são os relacionamentos com os clientes, fatores de mercado e ambiente externo, relações com órgãos do governo e relações com empresas terceirizadas;
- c) o conhecimento sobre recursos humanos para realização dos serviços, que são as habilidades pessoais, os conhecimentos de membros associados aos serviços realizados no passado e que podem ser contratados novamente para realizar novos serviços, as publicações, os relacionamentos externos, bem como o conhecimento utilizado na obtenção de fundos para financiamento de novos trabalhos;
- d) o conhecimento do serviço propriamente dito, que está associado a fatores que afetam o tempo utilizado na realização dos serviços, às melhores práticas para o tipo de serviço, ao gerenciamento e a forma de monitorar o orçamento, à diminuição de riscos, principalmente aqueles associados ao financiamento de um serviço, às técnicas de gerenciamento, às políticas e os procedimentos.

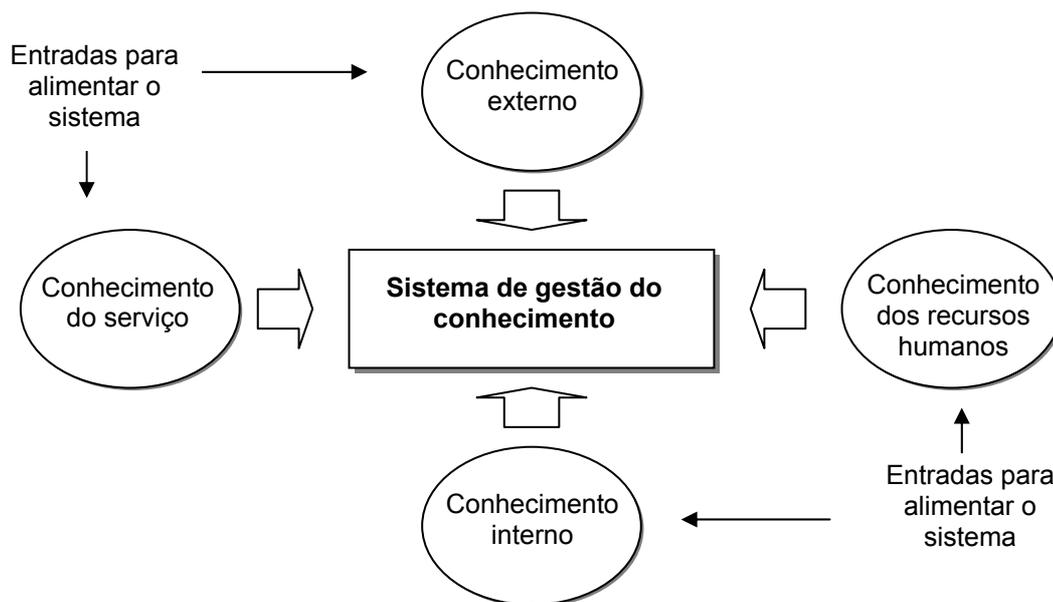


Figura 14: Tipos de conhecimentos utilizados pelas empresas de consultoria
 Fonte: Griggs, Wild e Li (2002)

Observa-se que em cada um dos elementos apresentados ocorrem determinados tipos de conhecimentos, que podem ser classificados como do tipo tácito e do tipo explícito. Estes são considerados as “entradas” de um sistema de gestão de conhecimento, de forma que o sistema adotado pela EC tenha que ordenar a utilização do conhecimento.

As EC podem adotar, em maior ou menor intensidade, duas estratégias para utilizar os conhecimentos nos seus sistemas de gestão de conhecimento, podendo ser a estratégia de codificação ou a estratégia de personalização. (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

A primeira estratégia (de codificação) é descrita como aquela centrada na Tecnologia e na Rede de Computadores, quando o conhecimento é codificado e armazenado em bancos de dados, para ser utilizado por qualquer pessoa da empresa, priorizando-se muito mais a tecnologia da informação. Um sistema conectado a organização central sintetiza e distribui o conhecimento de todos os consultores e colaboradores envolvidos na realização dos serviços. Pode ser identificado como um sistema utilizado pelas consultorias de TI.

Neste sentido, Davenport e Hansen (2002) relatam que na Andersen (hoje Accenturi) o conhecimento codificado de serviços realizados no passado, com questões e problemas similares, alavancaram novos contratos da empresa.

A segunda estratégia (de personalização) é descrita como centrada na pessoa e no desenvolvimento pessoal de soluções, dando-se mais ênfase às pessoas que à tecnologia da informação utilizada pela empresa. Os conhecimentos específicos de um especialista da empresa devem ser transferidos no relacionamento com outros consultores e colaboradores. A tecnologia e a rede de computadores são priorizadas para a comunicação e não para o armazenamento de dados.

É um sistema utilizado pelas Consultorias de Estratégia, sendo que Hansen, Nohria e Tierney (1999) citam o caso da McKinsey, em que os problemas dos clientes são únicos e com soluções dificilmente já codificadas em formato padrão.

2.2.6 A aplicação dos conhecimentos na realização dos serviços

Na realização de seus serviços as EC podem utilizar os dois tipos de gestão da informação, utilizando tanto uma estratégia de codificação quanto uma estratégia de personalização da informação, no entanto para haver uma utilização efetiva⁹ do conhecimento, as EC devem se especializar em uma abordagem e utilizar a outra dando suporte à principal, conforme orientam Hansen et. al (1999) e Sarvary (1999).

Observa-se então, que as duas abordagens não são utilizadas com a mesma intensidade pelas EC. Em determinados tipos de serviços é mais importante a utilização do conhecimento codificado, enquanto em outros é mais importante o emprego de conhecimentos personalizados.

Ressalta-se que pela observação do tipo de conhecimento que é mais utilizado pela EC é possível indicar quais são as suas especialidades, sendo possível identificar dois tipos principais, que são:

- a) serviços em que a EC emprega mais o conhecimento codificado; e

⁹ Efetiva - o termo está sendo empregado como uma medida em que os objetivos de mudança na realidade tratada, que orientaram a constituição de uma determinada escolha, são atingidos.

b) serviços em que a EC emprega mais o conhecimento personalizado.

No primeiro tipo os serviços realizados pelas EC requerem maior utilização do conhecimento explícito, que é rotineiro, funcional, fácil de ser capturado e codificado a ponto de ser replicado, como descrito por Griggs, Wild e Li (2002). É o tipo de serviço no qual são realizadas atividades quase processuais e as EC têm muito conhecimento acumulado, que lhes permite uma avaliação de atividades, tempos e custos com muita precisão - quase métrica.

Os serviços das EC de Tecnologia da Informação estão mais relacionados com esse tipo de projeto.

No segundo caso os serviços realizados pelas EC requerem mais o conhecimento tácito, descrito por Griggs, Wild e Li (2002) como um conhecimento profundo, experimental, que freqüentemente torna-se difícil de replicá-lo ou imitá-lo. É o tipo de serviço cujas atividades são quase todas feitas sob medida e para cada novo serviço é necessário um novo conjunto de atividades, diferentes dos outros serviços já realizados pela EC. Desta forma, são realizadas novas avaliações de prazos e custos, não guardando muita semelhança com serviços já realizados anteriormente pela empresa.

São soluções altamente customizadas cujos serviços são característicos das EC em estratégia.

2.2.7 Serviços e o apoio da tecnologia

Em Castells (1999) constata-se que tecnologia de informação é o conjunto de tecnologias que incluem não somente microeletrônica, computação, software e hardware, telecomunicação, ótica e eletrônica, mas também tecnologias relacionadas com a engenharia genética e suas aplicações. Verifica-se em Normann (1993, p. 66), que “o impacto da tecnologia - principalmente a tecnologia da informação - sobre os serviços está se tornando enorme.”.

Nos sistemas de gestão do conhecimento a tecnologia é normalmente utilizada nas redes de computadores e nos bancos de dados, que torna possível

codificar, armazenar e compartilhar certos tipos de conhecimento de forma mais fácil e mais barata. (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Para as EC, Hansen e Haas (2002) relatam que ao se compartilhar mais o conhecimento codificado pode-se melhorar a eficiência das tarefas que são realizadas, enquanto que ao se compartilhar mais o conhecimento personalizado pode-se melhorar a qualidade das tarefas, sinalizando uma maior competência para os clientes.

Relatos de Hansen, Nohria e Tierney (1999) atestam que algumas EC automatizaram a sua gestão de conhecimento, enquanto que outras confiam em seus funcionários para compartilhar o conhecimento por meios mais tradicionais.

De acordo com Gianesi e Corrêa (1994) a decisão das empresas de investir em tecnologias deve levar em consideração três aspectos:

- a) adequação da tecnologia às necessidades do negócio, quando a empresa deve verificar se a adoção de uma nova tecnologia vai ajudar a empresa a competir melhor;
- b) viabilidade econômica e operacional da tecnologia, quando a empresa deve verificar a disponibilidade de capital e retorno sobre o investimento, mas principalmente deve considerar os aspectos operacionais, verificando se há capacitação interna, em termos técnicos e gerenciais, para adoção da tecnologia; e
- c) os riscos envolvidos com a adoção ou não da tecnologia, quando a empresa deve avaliar os riscos de se adotar ou não uma nova tecnologia, por exemplo, pela tentativa de compor cenários futuros.

Para Sarvary (1999), independente da tecnologia adotada, a gestão do conhecimento é um procedimento crítico dentro das organizações da Indústria de Consultoria, na qual o principal produto é o conhecimento. Na realização de um novo serviço, o processo que as EC utilizam seus conhecimentos, deve ser conduzido de um modo planejado, por meio de uma cadeia de atividades interconectadas pelo tempo de modo a se alcançar um objetivo específico.

2.2.8 Projetos como produto das empresas consultoria de organização

Na realização de um serviço de EC, Normann (1993) afirma que é difícil se identificar de forma clara o serviço propriamente dito, os processos de fornecimento e o sistema de entrega do serviço. Em Giansesi e Corrêa (1994) verifica-se que os processos de produção de um novo serviço na indústria de manufatura são cinco: projeto, *jobbing*, *batch*, linha e processo. Estes processos estão ilustrados na Figura 15.

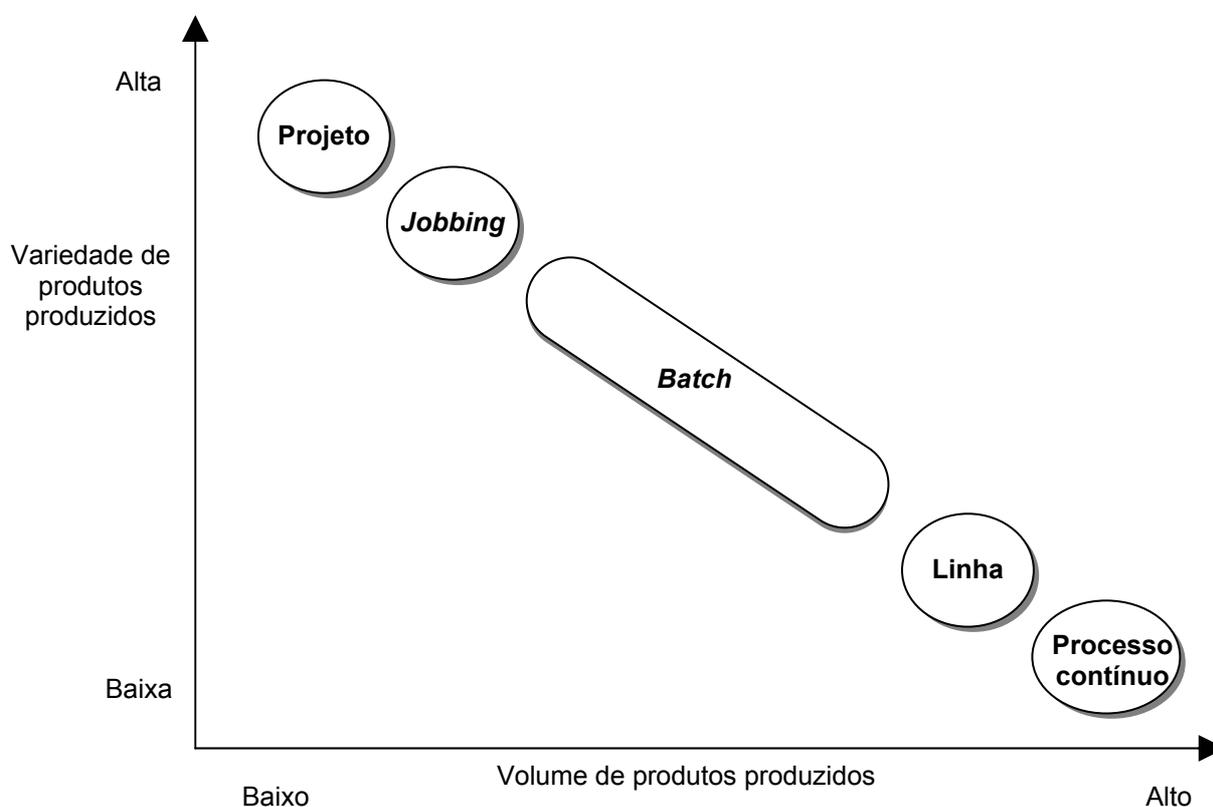


Figura 15: Os tipos genéricos de processos produtivos na manufatura
Fonte: Giansesi e Corrêa (1994)

Dos cinco tipos de processos apresentados, verifica-se que as principais variáveis que determinam a diferenciação entre os processos são a variedade de produtos e o volume de produtos produzidos. Por analogia, pode-se buscar uma classificação para escolher os processos de prestação de serviços de EC ou o

sistema de prestação de serviços destas empresas, identificando-se as dimensões que mais influenciam no sistema de gestão escolhido.

Gianesi e Corrêa (1994) relatam que os principais fatores que afetam a gestão de como podem ser realizados os trabalhos na indústria de serviços são:

- a) a ênfase dada a pessoas e equipamentos no processo, na qual se verifica uma maior flexibilidade nos processo baseados nas pessoas que nos processo baseados nos equipamentos;
- b) o grau de contato com o cliente, no qual a presença do cliente no processo torna o ambiente mais carregado de incertezas e variabilidades, que resultam em menor produtividade e um controle mais difícil;
- c) o grau de participação do cliente no processo, no qual o cliente faz parte do processo produtivo como um próprio recurso do processo, que realiza tarefas que a princípio seriam da própria empresa de serviços;
- d) o grau de personalização dos serviços, no qual é possível montar um “pacote” de serviços com o objetivo de atingir as necessidades e expectativas do cliente;
- e) o grau do julgamento pessoal dos funcionários, no qual o pessoal de contato com os clientes tem autonomia para atender as demandas e as expectativas dos clientes;
- f) o grau de tangibilidade do serviço, que se refere à relevância do bem facilitador no “pacote” de serviços e, como foi visto anteriormente no item 2.1.7, este fator auxilia na definição do processo de produção – mais próximo de serviço puro ou do produto puro.

Estes fatores para a classificação dos processos de serviço são observados e descritos de forma muito semelhante em Silvestro et. al (1992), de tal forma que os autores buscam uma correlação dos fatores com a variável volume dos serviços produzidos, neste caso denominado de número de clientes “processados” por unidade de prestação de serviços.

conhecimento, como foi relatado anteriormente, deixando os aspectos relacionados aos equipamentos como mecanismos ou ferramentas de suporte aos serviços

- c) na variável “alto/baixo grau de contato e personalização”, observa-se também um alto grau de contato, de personalização e de autonomia, que se justifica por serem serviços realizados, na maioria das vezes, por encomenda, também caracterizando serviços únicos, opostos aos serviços de massa.

Considerando-se esta classificação dos “processos de serviços”, na qual são verificados para as EC a baixa variedade de produtos produzidos e também o baixo volume de produtos produzidos e, utilizando-se como referência os “tipos genéricos de processos produtivos na manufatura”, que foi ilustrado anteriormente na Figura 16, constata-se que para a produção de um novo serviço na indústria de serviços os projetos são a forma mais indicada.

Para Griggs, Wild e Li (2002) é típico das EC resolverem “problemas” das empresas clientes executando projetos, que são considerados em última análise os “produtos” das EC, contendo soluções para os problemas das organizações clientes.

Também em Barcus e Wilkinson (1986) verifica-se que as EC consideram as vendas de seus projetos como um fator crítico, pois estas organizações também são susceptíveis a períodos de bons e maus negócios.

Dessa forma, são verificadas e relacionadas abaixo, as características essenciais das EC:

- a) as pessoas são recursos principais;
- b) os clientes, muitas vezes, são considerados recursos dos projetos;
- c) sabedoria, perícia, habilidades para o trabalho em equipe são elementos importantes para estas empresas;
- d) o produto é uma solução, uma descoberta ou uma recomendação;
- e) para ser efetiva, deve ser adaptativa e com capacidade de aprender, utilizando seus conhecimentos e uma forma de gestão destes; e

f) os projetos são o enfoque principal dos esforços.

Conclusivamente, a contratação de Serviços de Consultoria de Organização se fundamenta no conteúdo de um projeto, como um produto ou serviço único por ela gerado e assim, um enfoque especial sobre os projetos, em suas diversas dimensões, como tipos, recursos, aspectos de prazos e custos e outros aspectos críticos que devem ser considerados são apresentados a seguir.

2.3 Projetos e o gerenciamento

Na definição de Rangel (1987, p 26) “um projeto consubstancia um arranjo destinado a, pelo emprego combinado de certos bens e serviços, criar outros bens e serviços”.

Lewis (1991, p 5) define projeto como

um trabalho realizado uma única vez, que tem definidas as datas de início e término, um claro objetivo ou um escopo do trabalho a ser feito, um orçamento pré-definido e normalmente uma estrutura organizacional temporária, que é desfeita uma vez que o projeto é completado.

Para conceituar projeto, Meredith e Mantel (2000) adotam o mesmo tratamento dado pelo PMI (2000), porém Meredith e Mantel (2000) simplificam e conceituam um projeto como sendo um esforço temporário para criar um produto ou serviço único.

Das definições apresentadas, constata-se que os novos serviços que as empresas realizam por meio de projetos são considerados como um trabalho específico, único e finito, com certas especificações e padrões aplicáveis, que são realizados por pessoas, com restrições de tempo e custo.

Atualmente as organizações se deparam com inúmeras possibilidades de serviços ou vários tipos de projeto. Para Dinsmore (1993) estes podem ser:

a) projetos de construções, como prédios ou indústrias;

- b) projetos para mudanças de cultura organizacional, como na adoção de um gerenciamento participativo em uma organização e;
- c) projetos como as operações com objetivos mistos, como implantar um novo sistema, no qual há a necessidade de um ajuste ao espaço físico e de mudanças comportamentais das pessoas.

A Figura 17 ilustra estes tipos de projetos:

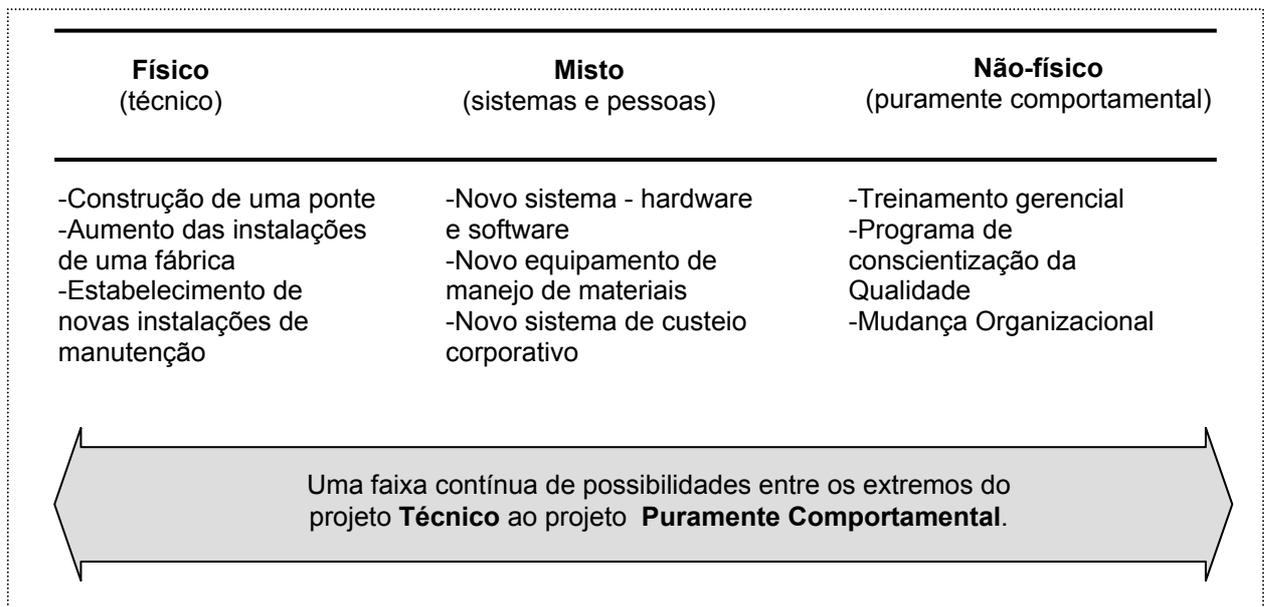


Figura 17: Extensão das possibilidades de projetos
Fonte: Dinsmore (1993)

São destacadas as possibilidades de projetos, que vão do “Físico” ao “Não-Físico” e são primeiramente determinados em função dos produtos e serviços que são produzidos, em decorrência de algum propósito da realização de um projeto.

Em Dinsmore (1993) e PMI (2000) verifica-se que uma das principais características dos projetos é sua elaboração de forma progressiva, que integra conceitos de temporário e único.

Explica-se que, como o produto do projeto é único, as características que distinguem o produto ou serviço devem ser progressivamente elaboradas, ou seja, a

elaboração dos produtos se dá por meio da realização das etapas de um projeto e, de forma gradativa.

Outra importante característica dos projetos é a existência de um ciclo de vida, definindo o início e o fim do projeto, bem como a existência de uma interdependência de atividades realizadas no desenvolvimento dos trabalhos progressivos. (MEREDITH; MANTEL, 2000).

2.3.1 Projetos e Processos

Um tratamento preliminar deve ser dado aos termos Administração, Gerenciamento e Gestão, utilizados neste trabalho.

Em Valeriano (1998) e (2001) observa-se que, embora os termos sejam sinônimos é conveniente estabelecer um critério de aplicação destes termos no que se refere aos projetos, a saber:

- a) administração é utilizado preferencialmente nas áreas mais acadêmicas e profissionais de administração, com referência à organização e os problemas típicos das organizações, por exemplo, finanças (contabilidade, taxas e impostos), pessoal (contratação, direitos e deveres), patrimônio (imóveis e máquinas);
- b) gerenciamento é utilizado com significado amplo e se refere às ações no projeto, por exemplo, o planejamento do projeto e o gerenciamento do projeto; e
- c) gestão é utilizado com um significado mais restrito e se refere às parcelas das atribuições que são delegadas à equipe do projeto, sendo gestões mais específicas. Por exemplo, a gestão da documentação, a gestão dos recursos ou gestão dos riscos.

Relativo ao “gerenciamento de processos”, Healy (1945) atesta que este se dá nas situações em que as atividades para realizar um trabalho são repetitivas e, o “gerenciamento de projetos”, nas situações de um tipo de trabalho que será

realizado, porém não será mais reproduzido. Na Figura 18 estão representadas as entradas e as saídas para as duas formas de trabalho: por processos e por projetos.

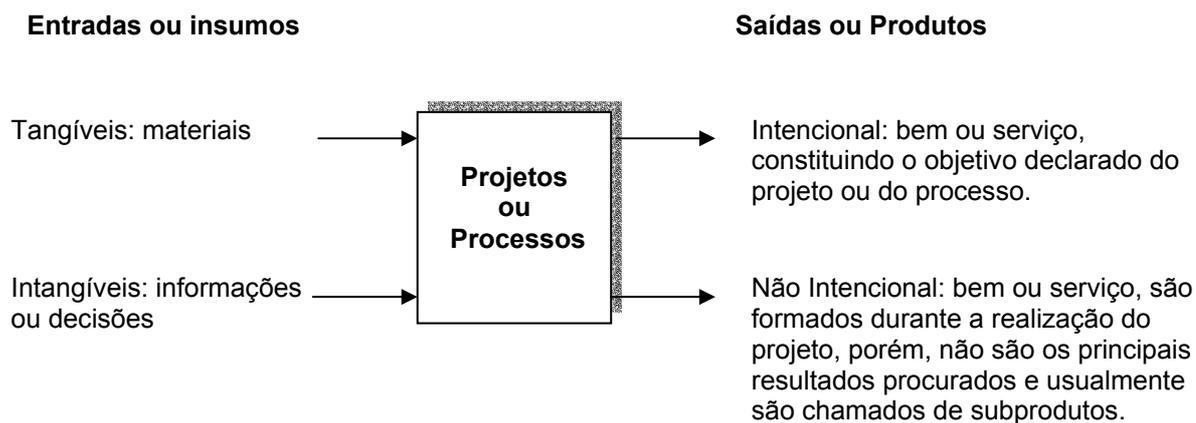


Figura 18: Entradas e saídas para processos e para projetos
Fonte: Martins e Tate (2001)

Observa-se que em ambos os casos:

- a) as “entradas” são transformadas em “saídas” por meio de uma série de tarefas ou atividades; e
- b) ocorre a produção de determinados produtos ou serviços, intencionais e não intencionais, durante e quando os trabalhos são completados.

No entanto Martins e Tate (2001) demonstram que as duas formas destacadas para realização de um trabalho apresentam características distintas, representadas no Quadro 4.

Projetos e Processos	
Projetos	Processos
Temporário: tem um início e um fim	Contínuo: os mesmo processos são repetidos constantemente
Produz um único produto ou serviço	Produz o mesmo resultado toda vez que se realiza o processo
As tarefas para realizar o trabalho não são pré-definidas	As tarefas para realizar o trabalho são pré-definidas

Quadro 4: Características dos projetos e dos processos

Fonte: Martins e Tate (2001)

Observa-se que para o trabalho realizado de forma processual as tarefas para se produzir um determinado produto são repetitivas e rotineiras. O mesmo não ocorre quando se organiza o trabalho por meio de projetos.

Distinguir um projeto de atividades rotineiras (ou um projeto de um processo) se faz necessário para se direcionar os esforços e determinar o tipo de gerenciamento a ser adotado na realização dos trabalhos.

Assim, deve-se observar que o trabalho em um projeto é planejado, financiado e administrado como uma atividade distinta, diferente da administração de trabalhos rotineiros e desta forma, torna-se mais fácil o planejamento, o monitoramento e o controle. (KEELLING, 2002).

Como as práticas de gerenciamento de projetos não são iguais para todos os segmentos da indústria, Dinsmore (1993) alerta que muitas organizações não têm dúvidas a respeito da necessidade de desenvolver seu próprio domínio de práticas específicas de conhecimento. As organizações que surgem na indústria, nos novos domínios de aplicação de conhecimento, têm somente as práticas genéricas para auxiliar no gerenciamento de seus projetos. (DINSMORE, 1993).

Este fato faz que um conjunto de práticas seja normalmente aceito pelas empresas, para todos os tipos de projetos.

O *Project Management Body of Knowledge*¹⁰ 2000 (PMBOK 2000) é uma referência no que se refere aos conjuntos de métodos e práticas de gerenciamento de projetos. Ressalta-se o fato de que esse conjunto de práticas está agrupado na publicação do PMI (2000), porém são genéricas e algumas delas não são aplicáveis a todos os tipos de projetos.

2.3.2 Programas, tarefas e pacotes de trabalho

A terminologia adotada na área de gerenciamento de projetos é bem específica desta área e termos como programas, projetos, tarefas e “pacotes de trabalho” são muitas vezes empregados de forma equivocada.

O PMI (2000) define Programa como um conjunto de projetos coordenados que tem um objetivo excepcionalmente grande – um programa é mais amplo que um projeto e normalmente tem uma duração de longo prazo.

Em Keelling (2002) verifica-se que um Programa é um conjunto amplo de projetos afins para realizar objetivos gerais ou de longo alcance em um determinado campo, que é adotado por muitas organizações e principalmente por agências de ajuda internacional.

Uma Tarefa é definida por Meredith e Mantel (2000) e por Lewis (1991) como um conjunto de atividades contidas no projeto ou que são detalhadas em um projeto. Por meio da realização deste conjunto de tarefas se obtém os produtos, serviços ou subprodutos do projeto.

Para Meredith e Mantel (2000) e PMI (2000) “Pacotes de Trabalho” são definidos como uma divisão das tarefas e desta forma tem-se que:

- a) programas - são excepcionalmente grandes, com objetivos específicos, dividido em conjuntos de projetos;

¹⁰ Quem produz e divulga o PMBOK 2000 é o Instituto *Project Management Institut – PMI*, que é uma Organização de referência no que se refere ao gerenciamento de projetos, pesquisando e divulgando práticas e métodos de gerenciamento de projetos já consagrados na maioria dos setores da indústria privada e órgãos públicos.

- b) tarefas - são conjunto de atividades consideradas no planejamento de um projeto,
- c) “pacotes de trabalho” – são subdivisões das tarefas. É um conjunto de atividades, que podem ser discriminadas e orçadas de forma que se obtenha o custo de uma determinada tarefa do projeto.

2.3.3 O ciclo de vida de um projeto: considerações especiais no trabalho

Há varias formas de conceber um ciclo de vida de um projeto de acordo com Frame (1995) e PMI (2000). Uma das formas mais comuns é detalhá-lo em fases lineares, que podem ser definidas como as etapas genéricas de um projeto e que são identificadas pelas fases: concepção, planejamento, implementação e término ilustrados na Figura 19.

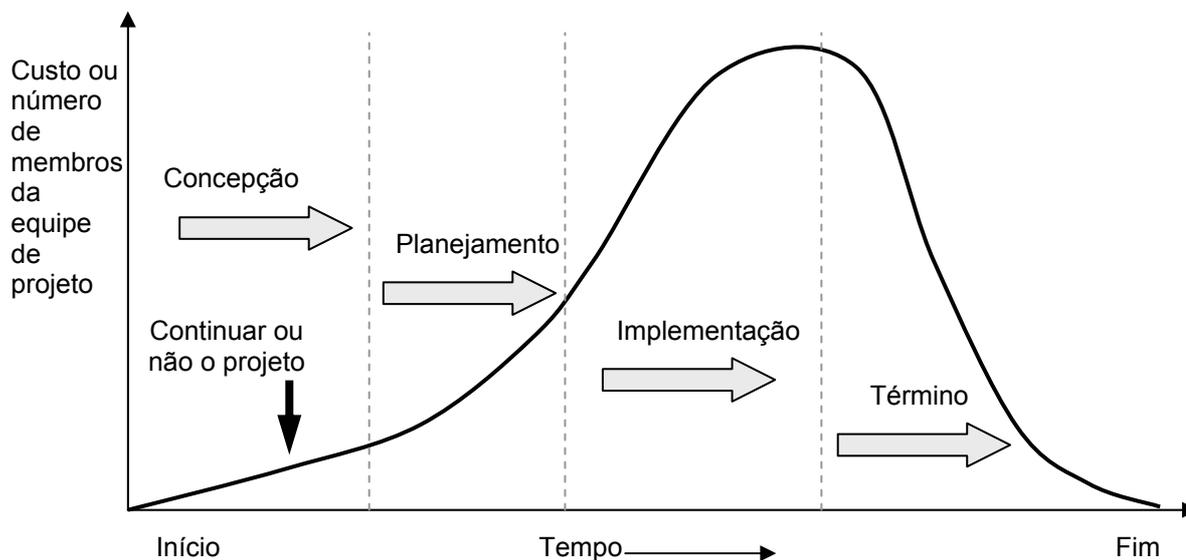


Figura 19: O Ciclo de vida genérico de um projeto
Fonte: PMI (2000)

Verifica-se que em cada uma das fases são consumidos recursos, quer seja em número de pessoas envolvidas nas atividades do projeto ou relativos aos custos destas atividades, sendo que no início do projeto os custos e o número de pessoas que estão envolvidas com as atividades são baixos.

Meredth e Mantel (2000) alertam que, no desenvolvimento de cronogramas e orçamentos de atividades dos projetos, a distinção entre as fases é um papel crítico para as organizações.

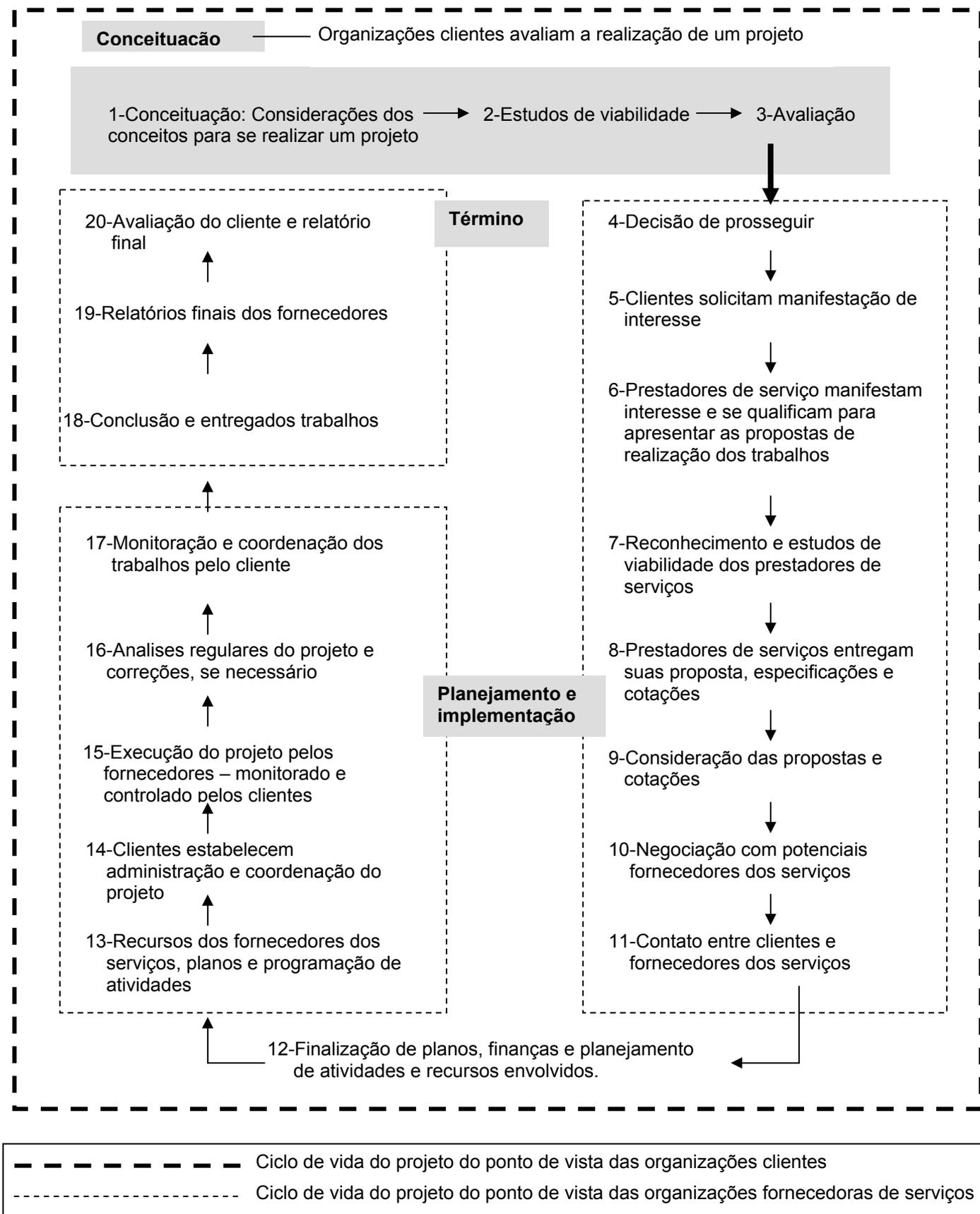
Lewis (1991) define cada uma das fases como:

- a) concepção – é a fase inicial ou ponto de partida, quando são definidos os objetivos e a forma de alcançá-los (as metas preliminares). Não se têm ainda perspectivas claras do produto ou serviço final. São necessários estudos sobre as áreas problemáticas, abordagens alternativas e estudos de viabilidade do projeto, sendo que para este último estudo pode ocorrer:
 - um planejamento inicial, sem muitos detalhes, porém o suficiente para se obter os custos envolvidos;
 - uma proposta de realização do projeto – para clientes internos ou externos à organização que realiza o projeto – podendo incluir entre outros detalhes, justificativas, análise de riscos, custos envolvidos e benefícios de realizá-lo;
 - uma decisão de continuar ou não projeto, caso não tenha boas perspectivas para a realização deste;
- b) planejamento - o planejamento formal do projeto, tem início a partir da decisão de continuar ou não o projeto. Os objetivos iniciais podem ser revistos, bem como a forma de alcançá-los. São planejadas as estruturas de administração do projeto, selecionados os membros da equipe, os especialistas e os colaboradores do projeto. São realizados os planos de atividades, a forma de financiar, as normas de qualidade e as metas específicas de cada fase;

- c) implementação – é a fase de execução do projeto e um período de intensa atividade quando os planos são postos em operação, sendo cada fase é monitorada, controlada e coordenada para e alcançar os objetivos do projeto;
- d) término – é a fase em que se prepara a entrega dos produtos e serviços e são realizadas as avaliações de desempenho e transferência dos membros da equipe do projeto.

Todos os projetos passam pelas quatro fases do ciclo de vida anteriormente apresentada, mas projetos diferentes possuem características que fazem com que determinados eventos ocorram de forma diferente. (KEELLING, 2002),

No Quadro 5 são representadas as sucessões típicas de eventos durante o ciclo de vida de um projeto administrado por um potencial cliente utilizando os serviços contratados de empresas fornecedoras de serviços.



Quadro 5: Seqüência típica de eventos durante o ciclo de vida de um projeto administrado por uma organização cliente utilizando os serviços contratados.
 Fonte: adaptado de Keelling (2002)

As fases são puramente conceituais e fica caracterizado que pode ocorrer uma sobreposição das fases, sendo característico que determinados eventos ocorram em uma determinada fase e outros não. Também vale observar que determinados tipos de projetos sigam o ciclo de vida convencional e outros não. (MEREDTH; MANTEL, 2000).

Segundo Lewis (1991), ao final de cada fase espera-se um subproduto ou um serviço parcial, de forma que na fase de Término obtenha-se o produto ou serviço final (o produto ou serviço do projeto). A percepção e o entendimento do ciclo de vida são importantes na definição das atividades do projeto, que devem ser planejadas de forma a garantir o gerenciamento e principalmente o controle do projeto.

Retomando o ciclo de vida de um projeto, apresentado no Quadro 5, vale observar que para os propósitos deste trabalho, serão considerados os aspectos mais relevantes do gerenciamento de projetos relativos ao início da etapa 4: "Decisão de prosseguir". Considera-se que a partir desta etapa ocorre a contratação dos serviços das EC.

2.3.4 O planejamento no projeto

Há varias razões para as empresas prestadoras de serviços realizarem um planejamento inicial dos projetos de forma cuidadosa. Para Dinsmore (1993) o propósito principal desta etapa é o de estabelecer um conjunto de direções, com detalhes suficientes para que a equipe de projeto tenha a exata dimensão do trabalho que deve ser realizado e, em última análise, facilitar a realização do projeto.

Frame (1994) relata que o custo do planejamento, no que tange aos esforços despendidos, relaciona-se com os seguintes fatores:

- a) a complexidade do projeto – o nível de complexidade ou os passos que devem ser dados para colocar em prática o projeto. Projetos muito complexos tendem a ter um planejamento muito intenso;
- b) o tamanho do projeto – este fator está relacionado com a quantidade de horas na coordenação do projeto e é associado normalmente a

- valores monetários. O planejamento chega a consumir grandes parcelas do custo do projeto;
- c) o nível de incerteza – com alto nível de incerteza, especificar um controle sofisticado é fútil. O tipo de projeto que se tem pouca informação requer uma elaboração contínua do planejamento.
 - d) os requisitos internos às organizações – a cultura organizacional de algumas organizações determinam que somente projetos com sofisticado detalhamento devem ser avaliados;
 - e) as ferramentas intuitivas de planejamento e controle – se as ferramentas não são muito fáceis de serem empregadas, elas não serão empregadas de forma adequada.

Independente da forma como é iniciado um projeto, Valeriano (1998) alerta ao fato da necessidade de um planejamento inicial para avaliar os esforços necessários ao desenvolvimento dos trabalhos e assim produzir um documento com uma proposta, que deve ser submetida a uma avaliação e o aceite final de um cliente. Na Figura 20, estão representadas graficamente os possíveis eventos para se formalizar o início de um projeto, por meio de um contrato entre a organização cliente e o fornecedor do serviço.

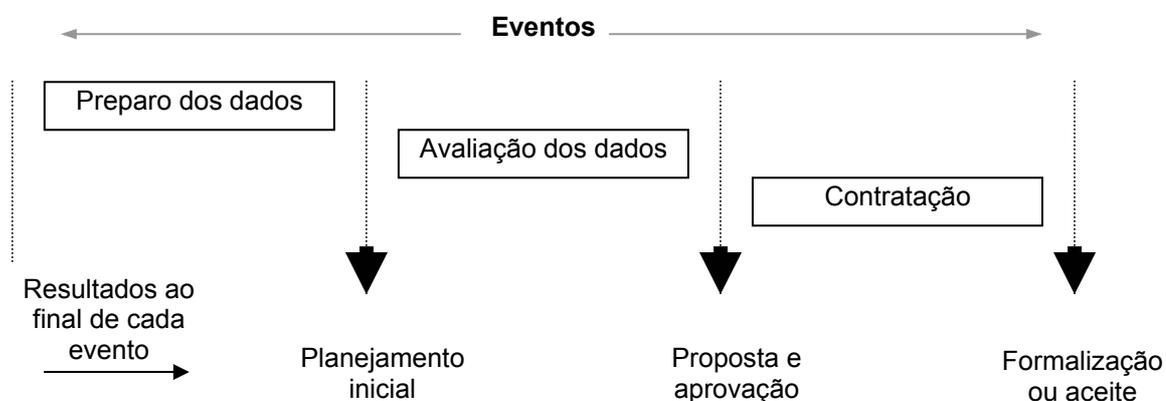


Figura 20: O planejamento inicial
 Fonte: adaptado de Valeriano (1998)

Nas etapas iniciais do projeto é necessário que os dados relacionados às atividades, que serão desenvolvidas nos trabalhos, sejam levantados, para que seja realizado um planejamento inicial e um plano do projeto. Com base neste planejamento, os dados devem ser avaliados de forma a se produzir uma proposta dos custos dos serviços, podendo ocorrer uma negociação dos valores da proposta e uma contratação dos serviços, que normalmente são formalizados por meio de um contrato entre as partes.

Em Healy (1945) observa-se que o planejamento inicial ou planejamento preliminar do projeto é um conjunto de diretrizes que devem orientar o início do projeto, mas que posteriormente deve ser revisto e realizado um planejamento mais detalhado. O mesmo verifica-se em Valeriano (1998), alertando sobre a necessidade de se realizar o planejamento detalhado, que é uma expansão do planejamento inicial ou preliminar, que deverá ser fundamental para gerar um plano para o controle do projeto.

2.3.4.1 O plano de operações no projeto

O processo de planejar um projeto pode variar muito conforme a organização. Para Dinsmore (1993), neste processo de planejamento deve-se ter certeza que os objetivos do projeto estejam perfeitamente claros e definidos, em condições que auxiliem no desenvolvimento do plano de projeto. O mesmo se verifica em Thomsett (1990), alertando que se tenha uma clara definição dos objetivos, pois uma falha nessa definição pode comprometer os resultados finais do projeto.

É necessário identificar o propósito e a estrutura dos trabalhos necessários para se compor um plano que possa conduzir ao resultado final do projeto. Alguns elementos são fundamentais na composição do plano inicial de um projeto e Meredith e Mantel (2000) citam os seguintes elementos:

- a) panorama geral do projeto - um resumo sucinto dos objetivos e do escopo do projeto;
- b) objetivos - uma declaração detalhada dos objetivos e das metas gerais descritas com base no panorama do projeto;

- c) uma abordagem geral do projeto - descrição de uma abordagem técnica e gerencial para realizar os trabalhos;
- d) os aspectos contratuais - uma completa lista e descrição dos requisitos reportados, formação de comitês e procedimentos de revisão e de cancelamento do projeto;
- e) cronogramas – um esboço de vários cronogramas e listas contendo os marcos das principais etapas do projeto;
- f) os recursos - em última análise refere-se ao orçamento do projeto e as formas de controle e monitoramento deste;
- g) a equipe do projeto - uma lista com os requisitos principais das pessoas necessárias à realização do projeto, incluindo as principais habilidades e necessidades de treinamento;
- h) métodos de avaliação - uma definição de como avaliar o andamento do projeto, relativo aos padrões e métodos estabelecidos no início do projeto;
- i) problemas potenciais - as potenciais dificuldades como a falta de fornecedores e limitação de recursos e prazo finais apertados.

Os elementos descritos em um plano devem orientar quais são as principais atividades que devem ser consideradas na realização de um projeto e estas devem ser reconhecidas e validadas pela equipe, que deverá conduzir o projeto e por todos os envolvidos na realização deste. (THOMSETT, 1990).

2.3.4.2 As especificações dos objetivos do projeto (de seus produtos)

Como afirmado anteriormente, uma característica das empresas de serviço é a intangibilidade de seus produtos e serviços. Como ao final das fases do ciclo de vida de um projeto é gerado algum tipo de resultado, que são considerados os subprodutos ou produtos das fases, determinados aspectos devem ser especialmente observados.

Dinsmore (1993) e Healy (1945) alertam que durante a etapa de negociação e contratação dos serviços é necessário se produzir uma lista com todos os documentos, produtos e serviços que serão realizados durante o ciclo de vida do projeto e, estes devem ser entregues aos clientes ou para as organizações clientes.

O produto ou serviço final do projeto deve conter todas as especificações ou as instruções que devem ser seguidas durante a realização do projeto, que são os requisitos do projeto. Para Frame (1994) os requisitos do projeto são as especificações que os produtos e serviços resultantes deveriam ter e o que deveriam fazer para solucionar as necessidades dos clientes. Dinsmore (1993) afirma que os principais requisitos a serem considerados são:

- a) os requisitos técnicos, que podem incluir códigos, padrões, leis, especificações de projetos de engenharia, modelos ou exemplos de recomendações mandatórias de acordo com o projeto;
- b) os requisitos funcionais ou operacionais, que elucidam a função a que se destina o produto ou serviço do projeto e que servem de base para os projetos técnicos e para o planejamento dos produtos e serviços; e
- c) as instruções especiais, que podem incluir as diretrizes de uma organização cliente sobre a forma de administração formalmente documentada.

Frame (1995) adverte que é freqüente o produto ou serviço final do projeto não ser exatamente o que o cliente necessita e que freqüentemente esse problema ocorre antes do término do projeto e na maioria das vezes por razões como:

- a) pela forma inadequada sobre a definição das necessidades do cliente;
- b) pelas especificações formais inadequadas; e
- c) pelas alterações das especificações no meio de projeto.

Frame (1994) relata que os clientes tendem a entender mais facilmente os requisitos funcionais do projeto, enquanto que, pela sua própria natureza técnica, os requisitos técnicos são mais bem entendidos pela equipe. Segundo Frame (1994),

para minimizar a inadequação dos produtos e serviços dos projetos, determinados aspectos relacionados aos requisitos funcionais e técnicos devem ser observados. Estes aspectos estão descritos por meio de fases e ilustrados na Figura 21.

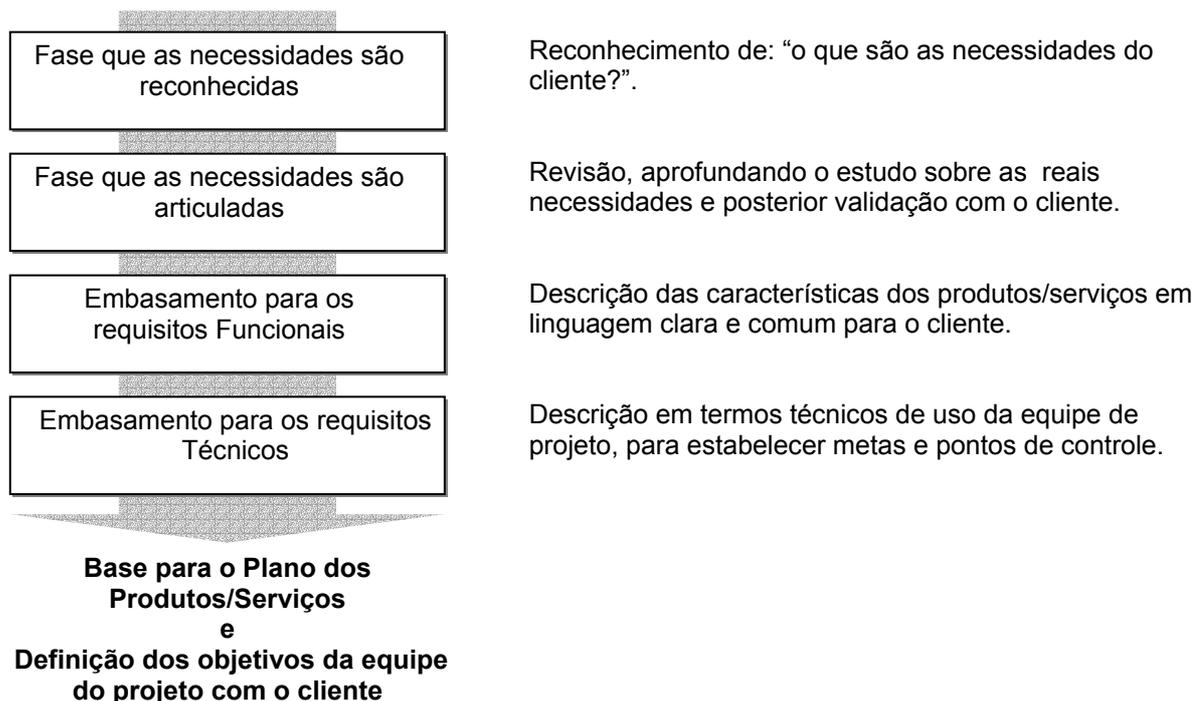


Figura 21: Requisitos funcionais e técnicos dos projetos
 Fonte: adaptado de Frame (1995)

Observa-se que o reconhecimento dos requisitos do projeto é importante por duas razões. Primeiro por desempenhar um importante papel na elaboração do escopo e do plano do projeto, pois estes formam a base para um plano mais adequado às necessidades dos clientes. Em segundo lugar, por definir as obrigações da equipe de projeto com os clientes, que segundo Frame (1995), a equipe do projeto tende a entender melhor uma linguagem mais técnica que descreva os requisitos funcionais.

2.3.4.3 Os principais envolvidos na realização de um projeto

Para o PMI (2000), durante a realização de um projeto, devem ser consideradas todas as pessoas envolvidas com algum tipo de atividade, ou àqueles cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pela conclusão do projeto. O mesmo é observado em Kerzner (2001), alertando que o resultado final de um projeto pode ser influenciado por organizações ou pessoas que a princípio não fazem parte da equipe.

Os envolvidos¹¹ no gerenciamento do projeto exercem papéis e funções bem definidas e são os responsáveis pelo sucesso do projeto - entendendo o sucesso do projeto, como definido por Meredith e Mantel (2000):

- a) o projeto foi realizado conforme a definição do escopo, dentro do prazo estabelecido e dos custos planejados;
- b) a realização do projeto transcorreu dentro das expectativas de todas as pessoas envolvidas no projeto, tanto por parte da organização executora, quanto pela organização cliente, e;
- c) o encerramento do projeto está compatível com os requisitos documentados.

Desta forma, uma das condições para garantir o sucesso do projeto é identificar inicialmente todos os envolvidos e suas necessidades, gerenciando suas expectativas no transcorrer do projeto.

Os principais envolvidos no gerenciamento do projeto de acordo com Meredith e Mantel (2000), Dinsmore (1993) e Lewis (1991), são:

- a) o gerente do projeto – profissional que conduz e direciona as atividades, tendo a responsabilidade de assegurar o sucesso do projeto em todas as áreas de interface desse;

¹¹Envolvidos: são todas as pessoas que têm algum tipo de interesse ou que, de alguma forma estão envolvidos com as atividades do projeto. Organizações, como Project Management Institute – PMI, utilizam o termo *stakeholders*.

- b) o cliente – pessoa ou organização que utiliza os produtos ou serviços do projeto;
- c) a equipe do projeto – são responsáveis pela execução das atividades do projeto e estão diretamente envolvidos com o trabalho desenvolvido;
- d) um comitê diretivo – quem supervisiona o desenvolver do projeto e assegura condições de que isso ocorra de forma ordenada e simples.

Por uma questão de terminologia adotada na área de gerenciamento de projetos, vale acrescentar que os principais “envolvidos” não são necessariamente os recursos do projeto, da forma como será abordado nos parágrafos seguintes.

2.3.5 O gerenciamento e o gerente de projetos

Para Dinsmore (1993) o gerenciamento, de fato, significa duas coisas: primeiramente deve-se obter os dados do projeto de forma que a informação obtida seja válida e em segundo lugar, deve-se gerenciar a informação.

Segundo Meredith e Mantel (2000) os três principais objetivos para o gerenciamento de projetos são:

- a) concluir o projeto com o desempenho definido inicialmente nos planos;
- b) dentro dos custos especificados e
- c) no prazo estabelecido.

Valeriano (2001) fornece uma importante referência sobre o “moderno gerenciamento de projetos”, destacando que os objetivos são muito mais amplos que custos e prazos, devendo-se também prestar especial atenção em satisfazer as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas no projeto, a começar pelos clientes.

O profissional que deve conduzir um projeto deve ter capacitação em todas as disciplinas da administração e a natureza de curto prazo dos projetos exige aplicação especial, disciplina e técnica deste profissional, que é definido como o gerente do projeto. (KEELLING, 2002).

Verzhu (2000) fornece uma referência sobre as atividades deste profissional, afirmando que são atividades cíclicas e definidas como: planejar, controlar e monitorar o ciclo de vida do projeto; ilustradas na Figura 22.

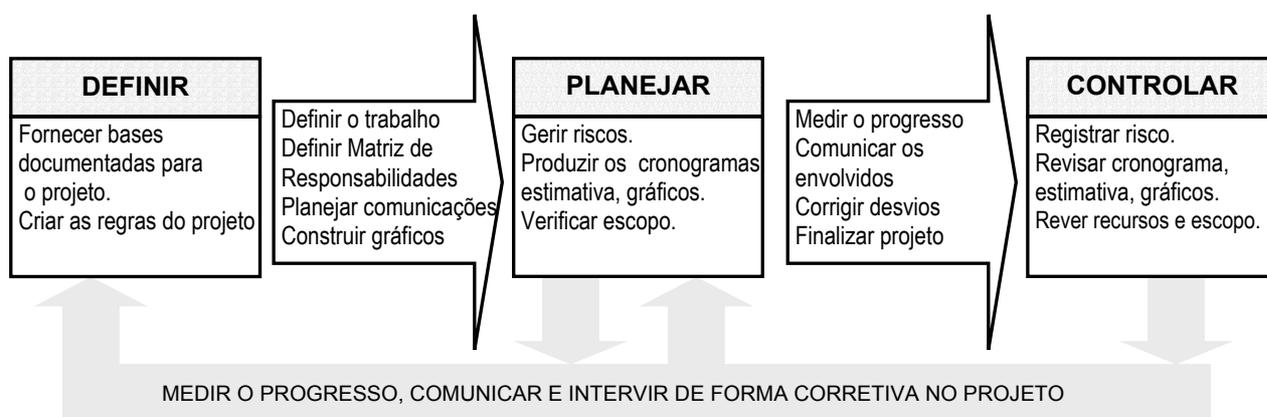


Figura 22 - O ciclo das funções do gerente do projeto
Fonte: adaptado de Verzhu (2000)

Do conjunto de atividades do gerente de projetos identificadas e utilizando-se o conceito do moderno gerenciamento de projetos, verifica-se que, o gerente de projetos desempenha funções com uma criteriosa delegação que não tem um caráter puramente técnico e cada vez mais é considerado um administrador e coordenador de processos, de pessoas e de equipes, passando a ter uma função integradora entre as diversas áreas que podem influenciar no resultado final do projeto. (VERZHU, 2000).

Com o objetivo de enfatizar a importância e compreensão da natureza integradora do gerenciamento de projetos, o PMI (2000) orienta que este gerenciamento seja realizado baseando-se em processos que interagem em nove

áreas. De acordo com o PMI (2000) estas áreas podem influenciar no gerenciamento dos projetos das organizações, devendo haver uma gestão especial para cada área.

Estas áreas são denominadas, pelo PMI (2000), como “áreas de conhecimento” e estão descritas de forma sucinta, na seqüência deste trabalho.

2.3.5.1 Processos de gerenciamento e as áreas de conhecimento

Para o PMI (2000) o desenvolvimento do projeto transcorre dentro de determinadas áreas de influência, que estão integradas em todas as fases do ciclo de vida e possibilitam ao gerente uma forma mais organizada de conduzir o projeto. Em todas as áreas um grupo de processos interage e se sobrepõem, sendo nomeados como “processos de gerenciamentos de projetos”.

As nove áreas de conhecimento e os processos que ocorrem em cada uma das áreas estão ilustrados na Figura 23.

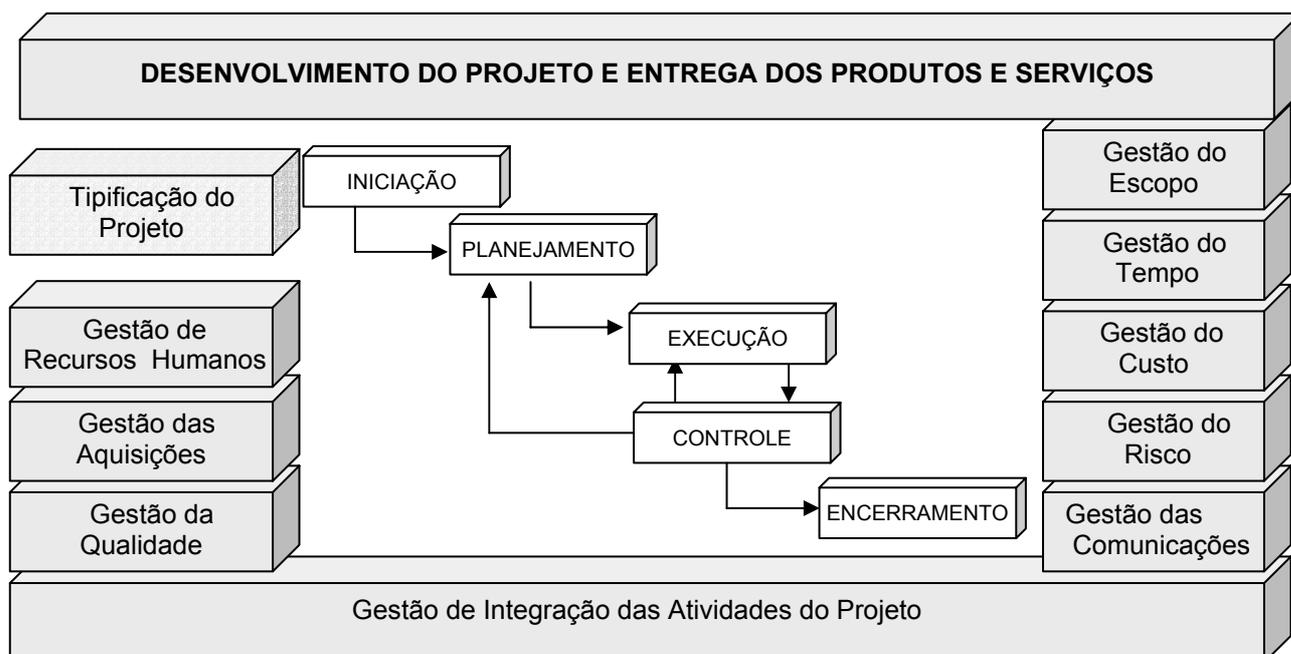


Figura 23: Áreas de conhecimento do projeto.
Fonte: adaptado de PMI (2000)

Os processos são organizados em cinco grupos e são eles:

- a) iniciação - processo que autoriza o início do projeto ou da fase do projeto;
- b) planejamento - definição e refinamento dos objetivos e seleção de alternativas para se atingir os objetivos do projeto;
- c) execução - coordenação das pessoas e outros recursos;
- d) controle - monitoração e medição regular do progresso, buscando os desvios e as formas de corrigi-los; e
- e) encerramento - formalização do aceite formal da fase ou do final do projeto.

Segundo Dinsmore (1993) as áreas de conhecimento, num total de nove, são amplamente aceitas nas metodologias de gerenciamento de projetos, por fornecer uma visão estruturada das dimensões que devem ser consideradas na gestão das atividades do projeto. Para o PMI (2000) deve ocorrer uma gestão específica em cada uma das áreas, a saber:

- a) gestão da integração – inclui os processo requeridos para assegurar uma coordenação dos vários elementos envolvidos no projeto;
- a) gestão do escopo – inclui os processo requeridos para assegurar que o projeto inclui todas as atividades para conclusão do trabalho, sem que necessite executar trabalho extra ou desnecessário;
- b) gestão do tempo – inclui os processo requeridos para assegurar que o projeto seja concluído sem atrasos;
- c) gestão do custo – inclui os processo requeridos para assegurar que o projeto não exceda os custos do orçamento planejado;
- d) gestão da qualidade – inclui os processo requeridos para assegurar que o projeto satisfará as necessidades para as quais foi criado;

- e) gestão dos recursos humanos – inclui os processo requeridos para um aproveitamento mais efetivo das pessoas que forma a equipe do projeto;
- f) gestão das comunicações – inclui os processo requeridos para assegurar que a informação seja gerada, coletada, disseminada, armazenada e disposta de forma apropriada e oportuna aos envolvidos no projeto;
- g) gestão do risco – é um processo sistemático de identificação, análise e resposta aos riscos do projeto;
- h) gestão das aquisições – inclui os processo requeridos na aquisição de bens e serviços necessários à execução do projeto.

2.3.6 A gestão dos riscos

Um tratamento especial deve ser dado à gestão de riscos dos projetos. Não serão considerados neste trabalho os riscos associados aos estudos da fase de conceitual do projeto: fase de viabilidade do projeto das organizações clientes. Entende-se que mesmo antes de se envolverem em um projeto, os “proprietários” e patrocinadores ou potenciais financiadores do projeto, de acordo com Keelling (2002) precisam:

- a) certificar-se da viabilidade do projeto;
- b) avaliar a possibilidade de ameaça ao resultado desejado; e
- c) considerar as conseqüências de risco potencial ao projeto e certifica-se de que seja administrável.

Os risco considerados do ponto de vista da “entrada” das empresas prestadoras de serviços em um projeto ou do momento de sua contratação, são os mais relevantes para este trabalho.

Em Dinsmore (1993) e em Healy (1945) constata-se que há um elemento de risco em todos os projetos. Em alguns, estes são mínimos, enquanto em outros há

uma forte propensão a riscos. A gestão dos riscos é um processo contínuo ao longo da vida de todos os projetos, pois uma ameaça séria pode fazer com que o projeto seja modificado ou mesmo abandonado, fazendo-se necessário, na fase de planejamento, um estudo de mecanismos que evitem ou mitiguem os potenciais riscos. A gestão dos riscos em projetos das organizações pode ser feita de diferentes maneiras ou até não ser feita, como se verifica em Healy (1945).

No caso específico de projetos de empresas prestadoras de serviços, encontra-se uma importante referência sobre os estudos dos “risco em projetos” em PMI (2000) e em *Information Technology Executive Council – ITEC* (1999), que publica uma metodologia de gerenciamento de projetos para fornecedores de serviços do Estado de Kansas nos EE.UU, na qual se identifica uma série de passos. Estes podem ser adotados na gestão de riscos nos projetos destas empresas e podem ser sintetizados como:

- a) definir risco e “metodologia” de gerenciamento de riscos a ser utilizada, entendendo-se por risco a possibilidade de ocorrência de um resultado indesejável, como conseqüência de qualquer evento ou conjunto de eventos, pois Incertezas e riscos são fatores inerentes a cada projeto. Cada projeto corresponde a um conjunto singular de ações, e mesmo havendo similaridade entre projetos, não existem dois projetos que sejam executados de forma exatamente igual. As conseqüências do risco poderão ser de maior ou menor severidade, afetando em algum grau o desempenho e o cronograma do projeto. Desta forma, os riscos devem ser identificados com enfoque no projeto, baseados em:
 - “entradas”, quando devem ser analisadas as diversas responsabilidades dos recursos humanos do projeto, o escopo do projeto e as dificuldades observadas para se definir as características do produto ou serviço e o tipo de projeto. Os passos seguintes da metodologia são: desenvolver um plano de respostas a esses riscos, após a ponderação desses e identificar os responsáveis pelas ações corretivas ou de mitigação dos riscos;

- b) definir como será a gestão do risco, pois esta gestão será um processo sistemático, composto pelas atividades de: planejar; identificar e caracterizar; quantificar e avaliar; desenvolver respostas; e, controlar;
- c) identificar os riscos, podendo ser neste caso, pela análise de projetos similares anteriormente executados pela organização prestadora de serviços, por meio de técnicas de *Brainstorming*, envolvendo o escopo, os prazos, os pontos de controle observados e os recursos humanos e técnicos do projeto;
- d) quantificar e avaliar e, estimar a probabilidade, de tal forma que a mensuração do risco corresponda à estimativa do impacto e da probabilidade de ocorrência dos eventos identificados. Entende-se que o valor do impacto, cuja uma possível classificação encontra-se descrita seguir, está associado ao grau de comprometimento do sucesso do projeto no caso de ocorrência da situação de risco examinada, por exemplo, se o item identificado impacta fortemente o sucesso do projeto, terá um alto valor. Quanto à probabilidade, que indica quais são as chances de ocorrer o item do risco identificado, as magnitudes podem ser:
- se o item considerado tem apresentado uma frequência muito grande em projetos similares, sua probabilidade de ocorrência tenderá a ser Média/Alta ou Alta. Uma possível classificação pode ser observada no Quadro 6;

Magnitudes Estabelecidas:

Impacto: (1) Baixo; (2) (Médio/Baixo); (3) (Médio); (4) (Médio/Alto) e (5) (Alto)

Probabilidade: (0,1) Baixa; (0,3) (Média/Baixa); (0,5) (Média); (0,7) (Média/Alta) e (0,9) (Alta)

Quadro 6: Magnitudes para avaliar e estimar a probabilidade do risco.

Fonte: Information Technology Executive Council - ITEC (1999)

e) delimitar as zonas de ação, sendo sugeridas quatro zonas de ação que devem ser consideradas no projeto. O produto resultante do Impacto pela Probabilidade deve definir, para cada item examinado, o enquadramento em uma das quatro zonas ilustradas na Quadro 7. Cada uma dessas quatro zonas, por sua vez, está categorizada como sendo de Alto ou de Baixo Risco, da seguinte forma:

- alto risco, que são as zonas que devem ter prioridade quanto ao desenvolvimento de respostas rápidas, e envolvem as faixas de valores: (entre 2,0 até 4,5) e (entre 0,9 até 1,8);
- baixo risco, que são as zonas compostas pelas faixas de valores (0,3 até 0,7) e (0,1 até 0,2), que devem ter um tratamento adequado, mas não priorizado;

Impacto	5	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5
	4	0,4	1,2	2,0	2,8	3,6
	3	0,3	0,9	1,5	2,1	2,7
	2	0,2	0,6	1,0	1,4	1,8
	1	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		Probabilidade				

Quadro 7: Limites das zonas de ação: produto do impacto pela probabilidade
 Fonte: Information Technology Executive Council - ITEC (1999)

f) desenvolver as respostas aos riscos, que são as ações que podem ser realizadas em relação aos itens de risco examinados, de acordo com a

classificação de risco descrita no item anterior, e que servem como alternativas para uma tomada de decisão no sentido de neutralizar os riscos ou ao menos mitigá-los. Os responsáveis por essas ações, de resposta aos riscos, deverão ser formalmente estabelecidos;

- g) controlar os riscos, que é um processo que se inicia logo após o desenvolvimento das respostas aos riscos, podendo ser um dos elementos constantes nas reuniões de acompanhamento do projeto; e
- h) definir o processo de acompanhamento dos riscos, no qual devem ser realizadas avaliações periódicas dos riscos identificados.

Estes passos apresentados também são descritos por Keelling (2002), porém não são descritos de forma sistemática.

Em Meredith e Mantel (2000) verifica-se que cada organização deve desenvolver suas próprias formas para se fazer a gestão dos riscos. Da forma como estão descritos os passos, buscou-se elucidar como é possível se realizar a gestão de riscos para as empresas prestadoras de serviços.

2.3.7 As estruturas de organização

De acordo com Daft (2003, p.107)

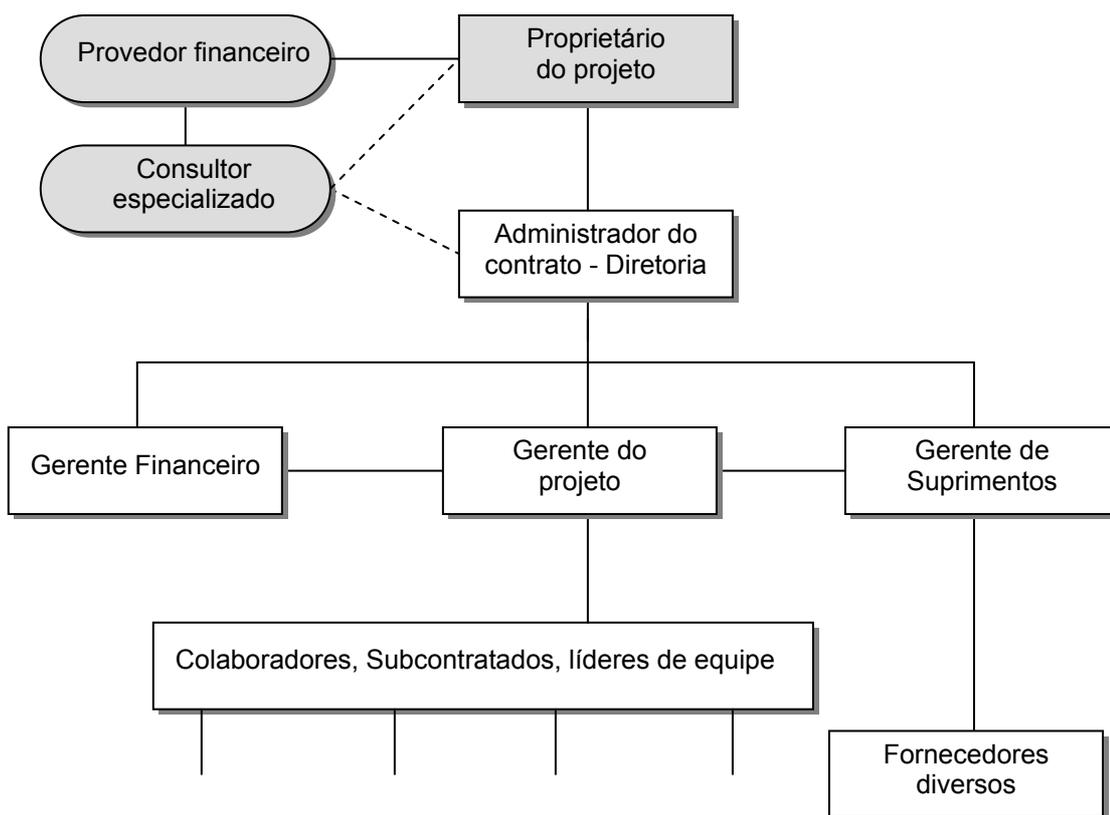
a estrutura organizacional deve realizar duas coisas para a organização. Ela precisa fornecer um referencial de responsabilidades, relações de subordinação, e deve fornecer mecanismos para vincular e coordenar os elementos organizacionais em um todo coerente. A estrutura se reflete no organograma.

Uma estrutura organizacional também traça as redes de comunicação formal e constitui um guia para funções paralelas e de coordenação. Keelling (2002, p.123) complementa, afirmando que

a estrutura organizacional indica áreas de delegação e cooperação e elos entre as estruturas externas, internas e elementos gerenciais, estendendo-se dos patrocinadores, proprietários, avalistas e

organizações financiadoras até o gerente de projetos e os dirigentes de funções e atividades especializadas.

Destaca-se desta forma, que a organização de um projeto pode ocorrer em dois níveis: externo e interno. A organização externa refere-se à administração de projetos como distinta da administração mais específica de projetos – a organização interna. A organização externa pode ser constituída por organizações patrocinadoras e financiadoras do projeto, podendo ser composta por conselhos diretivos e consultores, perante os quais a organização interna e o gerente de projetos estão vinculados e tem responsabilidades. A Figura 24 ilustra, de forma simplificada, uma possível organização de um projeto, caracterizando a organização externa e interna.



(A estrutura externa está representada pelas caixas cinza)

Figura 24: Estrutura de administração: relações dos níveis externo e interno da administração

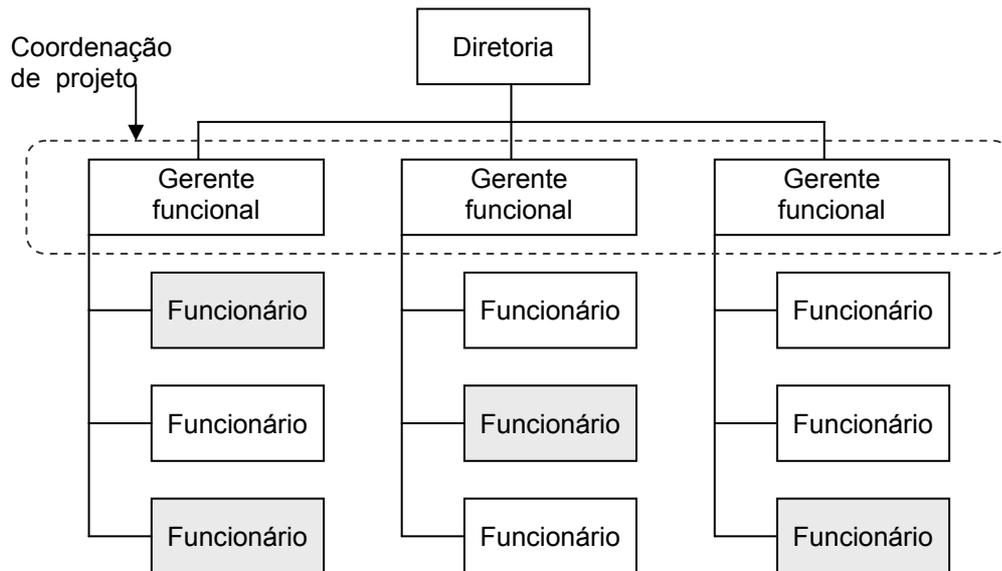
Fonte: Keelling (2002)

A organização externa pode ser composta por uma organização que financia o projeto, pelo tomador do financiamento e por consultores especializados em operações de organização e financiamento de programas e projetos. A organização interna, em última análise, refere-se à empresa que deverá ser contratada para a realização do projeto: é a executora do projeto.

A estrutura da organização executora geralmente limita a disponibilidade de recursos em um espectro de uma estrutura funcional, passando pela matricial até uma estrutura por projeto. Em Valeriano (2001) verifica-se que estes três tipos de estruturas organizacionais são os mais freqüentes e desta forma, algumas características das estruturas funcional, matricial e por projetos devem ser observadas.

2.3.8 As organizações funcionais, por projetos e matricial

A organização funcional clássica, ilustrada na Figura 25, é representada por uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. Os funcionários são agrupados por departamentos ou por especialidade, como produção, marketing, engenharia e contabilidade, tendo um gerente de linha ou gerente funcional. Os departamentos podem ser subdivididos em outras organizações funcionais que dão suporte aos negócios da organização mais ampla.



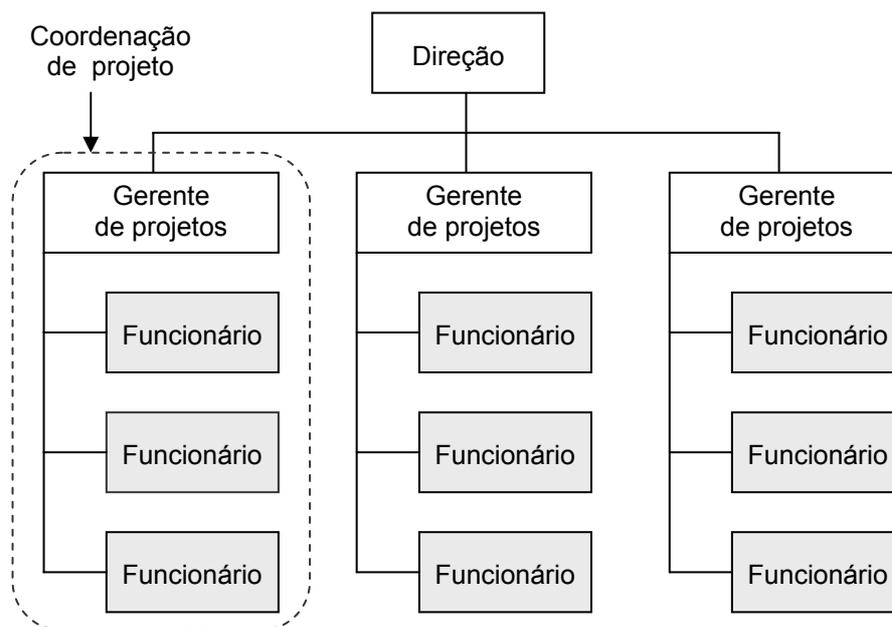
Funcionários envolvidas em atividades de projetos estão representadas pelas caixas cinza

Figura 25: Organização funcional
Fonte: PMBOK (2000)

Para a organização funcional o escopo de um projeto geralmente é restrito aos limites da função, por exemplo, o departamento de engenharia fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos departamentos de produção ou de marketing.

Keelling (2002) afirma que o sucesso de projetos, que utilizam esse tipo de estrutura, depende muito da disposição dos gerentes de linha em cooperar e aceitar os encargos referentes a sua eventual contribuição ao projeto da empresa, da qualidade da sua cooperação e do grau de autoridade delegada para determinar o desempenho adequado dos departamentos envolvidos.

A organização por projeto, ilustrada na Figura 26, é considerada por Keelling (2002) a extremidade oposta do espectro, quando comparada à organização funcional. Em uma organização por projeto, os membros da equipe geralmente são colocados juntos e conforme Dinsmore (1993), a maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto, sendo que os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade.



Equipes envolvidas em atividades de projetos estão representadas pelas caixas cinza

Figura 26 Organização por projeto
 Fonte: PMBOK (2000)

As organizações por projeto em geral possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou oferecem serviços de suporte para os diversos projetos. Para Valeriano (1998), do ponto de vista do gerenciamento do projeto, esta forma proporciona grande simplicidade administrativa, pois o gerente dispõe integralmente dos recursos humanos e toda a equipe está voltada para os objetivos do projeto, durante toda a sua execução.

As organizações matriciais, ilustrada na Figura 27, combinam características das organizações funcionais e por projeto. De acordo com PMI (2000), as matrizes mantêm muitas das características de uma organização funcional e a função do gerente de projetos é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador, que com a função de um gerente.

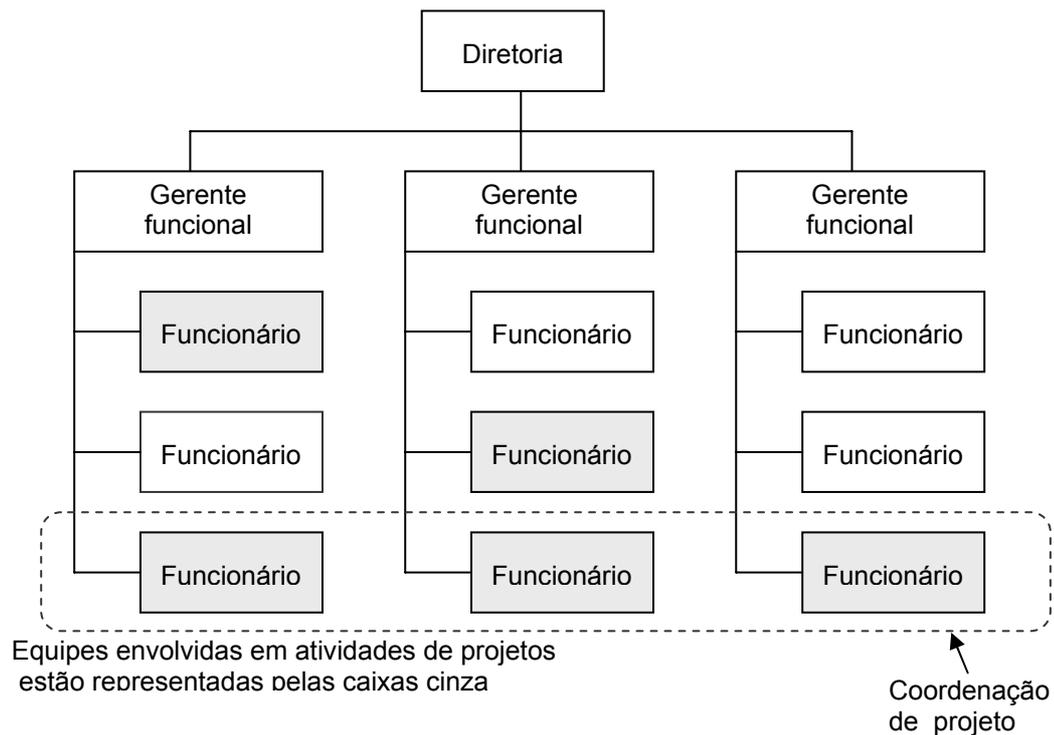


Figura 27: Organização matricial
Fonte: PMBOK (2000)

Constata-se que a forma matricial é empregada com sucesso por muitas empresas, pois favorece o uso econômico de recursos e as habilidades e conhecimentos escassos ou caros dos funcionários da organização. (KEELLING, 2002).

Comparando-se os três tipos de estruturas organizacionais, quanto ao gerenciamento de um projeto, verifica-se que há vantagens e desvantagens na escolha da estrutura organizacional, porém, Keelling (2002) e Kerzner (2001) advertem que a estrutura por projetos é a preferida por muitas organizações que atuam nessa área.

Para Keelling (2002) a principal vantagem deste tipo de organização sobre a organização funcional é que toda a autoridade e responsabilidade por todo o trabalho do projeto cabem ao gerente deste. Neste caso os gerentes funcionais atuam como conselheiros que fornecem perícia, técnica e em muitos casos como fornecedores de pessoal especializado, que são os diversos recursos utilizados no projeto.

2.3.9 O escritório de projetos

De acordo com Valeriano (2001) as organizações voltadas para os projetos ou orientadas por projetos são aquelas que adotaram a administração por projetos, chegando a ter inúmeros projetos simultaneamente.

Em Valeriano (2002), constata-se fica que

para conduzir elevado número de projetos, de várias naturezas, em diversos estágios de seus ciclos de vida, a organização responsável necessita de um instrumento de coordenação [o “Escritório de Projetos”].

Atualmente muitas organizações compreendem os benefícios de desenvolver e implementar um escritório de projetos, principalmente nas organizações que utilizam uma estrutura matricial e especialmente quando a matriz está envolvida com o gerenciamento simultâneo de vários projetos. (PMI, 2000).

Em diferentes organizações o escritório de projetos é tratado por outros nomes, por exemplo, comitê diretor de projetos ou escritório de apoio à gerência de projetos, podendo existir em qualquer uma das estruturas organizacionais anteriormente apresentadas, inclusive nas organizações que apresentam uma organização funcional. A Figura 28 ilustra a possibilidade de uma estrutura matricial que utiliza um escritório de projetos.

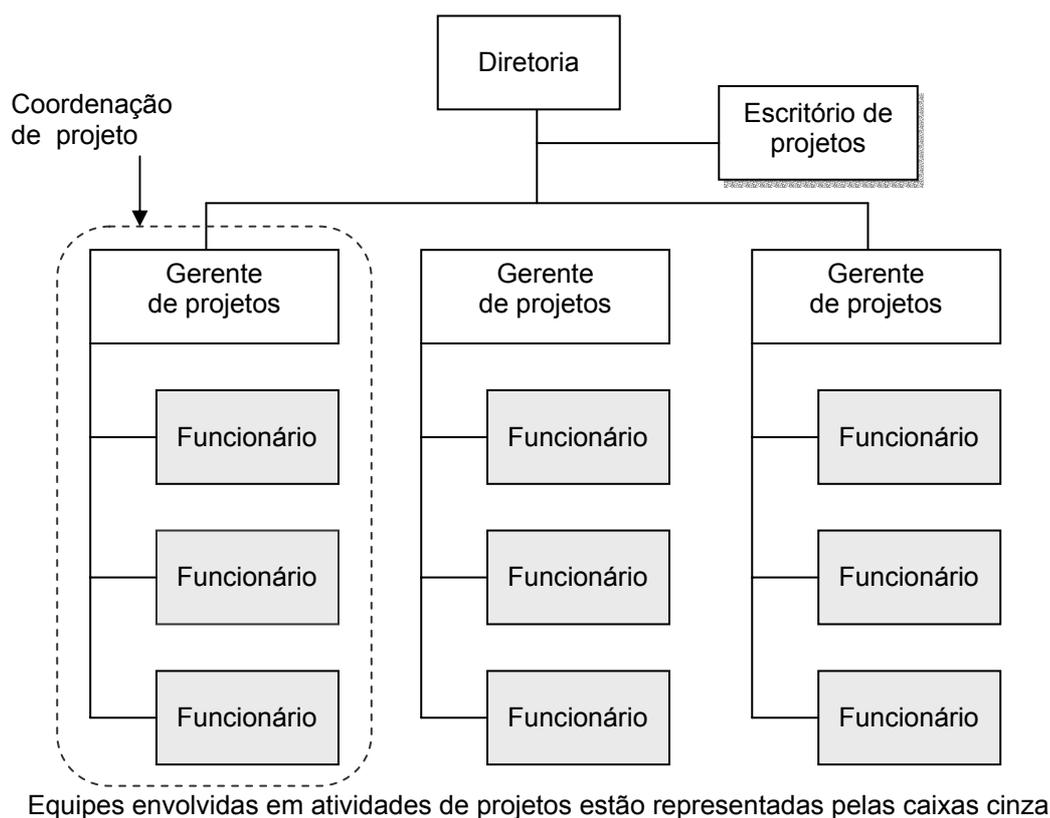


Figura 28 Escritório de projetos
Fonte: PMBOK (2004)

A função de um escritório de projetos em uma organização pode variar de uma assessoria, limitada à recomendação de políticas e procedimentos específicos sobre projetos individuais, até uma concessão formal de autoridade pelos níveis de diretoria da organização. Verifica-se em PMI (2000) que nestes casos o escritório de projetos pode, por sua vez, delegar sua autoridade ao gerente de projetos específico. O gerente de projetos terá apoio administrativo do escritório de projetos, por meio de funcionários dedicados ou de um funcionário compartilhado. Os membros da equipe do projeto serão dedicados ao projeto ou poderão incluir funcionários compartilhados com outros projetos e que, por sua vez, são gerenciados pelo escritório de projetos.

Cada escritório de projeto é uma entidade com características tão variadas quanto às instituições que os utilizam. O escritório de projetos não é uma ferramenta nova, mas tem sido desenvolvida de forma muito acentuada nos últimos anos e deverá ser uma das peças fundamentais, especialmente nas organizações

orientadas por projetos, independente da estrutura organizacional adotada. (VALERIANO, 2001).

2.3.10 Portfólio de projetos

Para as organizações que estruturam seus trabalhos por meio de projetos é “usual organizá-los por tamanhos de projetos”, de forma a se obter maior flexibilidade no planejamento e controle. (ARCHIBALD; VOROPAEV, 2004, p.5).

Para Keelling (2002) os critérios para classificação dos projetos são conveniências das organizações que os executam. Thomsett (1990), por exemplo, recomenda que se organize o portfólio de projetos baseando-se no escopo e na complexidade dos trabalhos. Esta organização pode ser feita nas seguintes bases:

- a) número de profissionais que serão utilizados;
- b) os profissionais que a organização deverá contratar e que não compõem o quadro atual de profissionais desta organização;
- c) a duração do projeto;
- d) a familiaridade com as informações necessárias ao desenvolvimento das atividades.

Verifica-se, portanto, que não há uma única forma de se organizar o portfólio de projetos e que os critérios adotados podem ser os mais distintos para cada organização.

2.3.11 Os recursos do projeto

A eficiência no fornecimento e administração dos recursos é fundamental na realização de um projeto. (MEREDTH; MANTEL, 2000).

A estrutura organizacional pode limitar o compartilhamento de recursos, particularmente os recursos humanos na realização de um projeto.

Diferentes tipos de projetos utilizam recursos diferentes e em quantidades diferentes. Keelling (2002) classifica os recursos de um projeto conforme as categorias seguintes:

- a) recurso financeiro - moeda corrente. Financiamento para o projeto e suas atividades de apoio (apoio a todos os projetos da organização);
- b) materiais - matérias primas e produtos manufaturados;
- c) mercadorias - bens manufaturados de diversos tipos, inclusive alimentos e refeições;
- d) maquinários - incluindo equipamentos que são utilizados na realização dos trabalhos durante o projeto;
- e) força de trabalho - são as pessoas com habilidades para desenvolver, conceber e realizar trabalhos específicos;
- f) administração, profissionais e especialistas - para administrar o projeto, conduzir atividades, fornecer experiências e aconselhamentos especializados ou executar o trabalho sob condições delicadas ou complexas;
- g) movimento - transporte de pessoas, materiais e equipamentos.

Conforme a complexidade do projeto, determinados tipos de recursos são mais predominantes que outros, por exemplo, nos projetos voltados mais para atitudes ou comportamentos, há uma predominância de recursos de profissionais especialistas, enquanto nos projetos de construção civil, são mais utilizados os recursos como maquinário e força de trabalho. (MEREDTH; MANTEL, 2000).

Desta forma, as características unicidade e complexidade dos projetos devem ser mais bem estudadas, de forma que se possa identificar melhor a utilização dos diferentes recursos nos diferentes tipos de projetos.

2.3.12 A tipologia dos projetos

Diferentes tipos de projetos requerem diferentes formas de se fazer o planejamento, o gerenciamento ou o custeio das atividades. (ARCHIBALD; VOROPAIEV, 2004).

Em Shenhar e Dvir (1996) verifica-se uma proposta sobre a tipologia de projetos baseada em duas dimensões. São elas:

- a) a incerteza tecnológica e tipo de escopo, sendo que os projetos citados como aqueles que empregam uma baixa tecnologia, são os projetos de construção civil, pois não são necessárias novas tecnologias para se produzir os planos, os desenhos de arquitetura ou mesmo o produto final, normalmente muito visível no início dos trabalhos;
- b) a complexidade do projeto, associada aos grandes projetos que podem durar anos até o seu final, sendo necessário vários estudos conceituais no início dos trabalhos.

Para Meredith e Mantel (2000) há somente dois tipos principais de projetos:

- a) tipo 1 - esses projetos são geralmente bem entendidos, ou seja, a equipe de projetos tem poucas dúvidas sobre as tarefas que devem ser realizadas na consecução dos resultados. São rotineiros e aparentemente simples no início do projeto, por exemplo, projetos de construção;
- b) tipo 2 - esses projetos são difíceis de serem entendidos, podendo haver considerável incerteza a respeito do que deve ser especificamente realizado. Há muitas dificuldades logo no início do projeto.

Em estudos de Yourker (1998) verifica-se também uma outra possibilidade para se classificação os projetos, pautada no produto final a ser desenvolvido, ou seja, o produto do projeto.

Comparando os produtos gerados pelos projetos de desenvolvimento de softwares aos projetos de construção civil, Hugues e Cotterll (1999) destacam os aspectos relacionados à visibilidade do produto final do projeto, exemplificando que no projeto de construção de uma ponte os avanços são percebidos com mais facilidade, tanto pela equipe quanto por clientes. Hugues e Cotterll (1999) citam que o aspecto “visibilidade dos produtos”, já nas primeiras fases do ciclo de vida do projeto, é uma característica de projetos estruturados ou muito estruturados. Esta característica - “visibilidade dos produtos” -, também é utilizada por McFarlan (1981) na classificação de projetos.

Assim, nos projetos com baixa estruturação os produtos são suscetíveis ao julgamento dos gerentes e dos clientes e, por isso, sujeitos as várias mudanças no transcorrer do projeto. Os produtos vão sendo construídos de forma progressiva, ganhando contornos definitivos à medida que as fases vão ocorrendo, e, ao final do ciclo de vida, o produto deve corresponder às aspirações do cliente.

Um destaque especial deve ser feito aos projetos que são requeridos os esforços de muitas disciplinas no desenvolvimento dos produtos, são projetos multidisciplinares, de acordo com Lewis (1991). Nestes há um problema especial, pois as pessoas envolvidas não falam uma linguagem comum, tendo cada uma das disciplinas envolvidas seu próprio jargão, suas próprias dificuldades técnicas e suas próprias ferramentas para administrar os problemas. Nesse caso o produto final é mais visível a todos os participantes do projeto nas últimas fases do ciclo de vida: típicos projetos de serviços de consultoria. (LEWIS, 1991).

2.3.13 Projetos de desenvolvimento

Na definição de Rondinelli (1976, p.574)

‘os projetos de desenvolvimento são um tipo especial de investimento’
[...] estes projetos não são a finalidade em si, mas são unidades identificadas de projetar atividades que alcancem os mais amplos objetivos de desenvolvimento. Estes projetos proporcionam os canais para os investimentos de organizações privadas e públicas, transformando recursos subempregados em bens produtivos e oferecendo oportunidades de expansão para empreendedores.

Em um amplo contexto, os projetos de desenvolvimento têm se tornado em muitos países em desenvolvimento, um veículo para a mudança social; como parte de programas sociais e planos setoriais, eles podem criar um tipo de capacidade para se obter melhorias de sérios problemas que obstruem o crescimento e o atraso do progresso.

Rondinelli (1976) acrescenta que os resultados destes projetos, em organizações institucionalizadas, melhoram a capacidade de resolver problemas e as capacidades administrativas, aumentando o baixo estoque de “talentos” disponíveis das sociedades em desenvolvimento.

Tanto as organizações privadas quanto às públicas têm dificuldade de planejar seu crescimento pela falta de recursos financeiros. Desta forma, realizar um novo projeto de desenvolvimento de forma cuidadosa tem sido uma rotina para um grande número de corporações, bem como para as autoridades públicas, particularmente para o governo federal. (TINBERGEN, 1968).

Em Araújo e Modenesi (1978) verifica-se que a atividade de análise de projetos no Brasil é predominantemente associada aos esforços do Estado em promover o desenvolvimento; as duas principais esferas de governo, através de instituições financeiras e não-financeiras, oferecem recursos, eventualmente subsidiados, ao setor privado, com vistas à elevação do nível de renda. Araújo e Modenesi (1978) acrescentam que a tarefa de captar e mobilizar recursos com o auxílio do setor público já está presente na industrialização de certos países a partir da segunda metade do século 19; o que se tem agora é maior participação do setor público na geração da renda nacional, com mecanismos mais efetivos de conduzir a ação dos agentes econômicos e a explicitação do papel do Estado como planejador econômico.

Estes agentes econômicos são na verdade os Bancos de Desenvolvimento e estas instituições são os instrumentos do objetivo predominante de política econômica, qual seja a elevação do nível de atividades, usualmente com o objetivo mais amplo de rompimento do estado de subdesenvolvimento. Em outras palavras, a estas instituições cabe a missão de fornecer recursos cuja aplicação deverá gerar a aceleração do crescimento econômico.

Araújo e Modenesi (1978, p.73), afirmam que

se trata portanto, de importante tarefa, que é comumente vista como uma indução à aprovação de projetos: tudo se passa, em suma, como se qualquer projeto fosse bem-vindo, visto que todos representam acréscimos à capacidade produtiva do país e que os recursos não se esgotam como se poderia pensar.

Fica caracterizado desta forma que as análises e avaliações, por parte das instituições que podem prover os recursos financeiros a estes projetos, é objeto de grande importância. Para Melnick (1981), quando bem estudados estes projetos podem contribuir para despertar o interesse para o seu desenvolvimento, aumentando a probabilidade de atrair a atenção de potenciais executores. Os estudos de Melnick (1981) são utilizados como referência para a discussão sobre o Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento e a Avaliação de Projetos principalmente do setor público, que deve cumprir as funções de promoção do desenvolvimento do País. Embora a análise e a avaliação destes projetos não sejam o enfoque principal deste trabalho, explorar este assunto pode auxiliar na fundamentação, com vistas a um melhor esclarecimento dos projetos de desenvolvimento e sua complexidade. Desta forma, alguns aspectos devem ser explicitados:

- a) as formas de financiá-los, depois de viabilizados pelas organizações clientes e, posteriormente contratá-los; e
- b) principalmente para se poder identificar este tipo de projeto.

2.3.14 Fontes de recursos financeiros: análise e viabilidade de projetos de desenvolvimento

Para realizar sua missão e atender às necessidades da comunidade, toda organização precisa de recursos, sejam eles de origem nacional ou internacional e advindos de fontes governamentais ou privadas. (LANDIM; BERES, 1999).

De acordo com Cruz e Estraviz (2000) a solicitação de recursos para empresas deve estar baseada na clareza da proposta e no detalhamento da divulgação do projeto para a entidade.

Na obtenção de recursos financeiros para realizar novos projetos, as organizações podem recorrer a fontes de financiamento ou de fomento internas e externas, sendo necessário uma análise de viabilidade dos projetos. A grande maioria das análises segue um roteiro padronizado, de tal forma que os aspectos técnicos, econômicos, financeiros e, administrativos organizacionais do projeto são examinados de forma detalhada.

Quanto ao estudo de mercado, Araújo e Modenesi (1978) relatam que este merece atenção especial, baseando-se nas técnicas usuais de projeção e sendo orientado para responder sobre as condições efetivas de concorrência do empreendimento. Para tanto, são abordados os fatores que mais comumente se inter-relacionam com o poder de competição, como porte da empresa, capacidade gerencial e política de comercialização. A análise deve identificar quais os fatores que podem assegurar a conquista de mercado pela empresa, enfocando a localização, a tecnologia e o suprimento de matérias-primas e de mão-de-obra especializada, indicando se a empresa tem condições de concorrer nos mercados interno e externo.

A análise econômico-financeira prospectiva se baseia nas projeções para um período correspondente à vida útil do empreendimento, que segundo Araújo e Modenesi (1978) devem ser apoiadas em quadros de fontes e usos, fluxo de caixa, demonstrativos de lucros e perdas e, índices financeiros diversos, extraídos de dados de balanço ou do projeto.

A parte final da análise visa a uma apreciação conclusiva em que são destacados os méritos e riscos do projeto. Para Araújo e Modenesi (1978) o grupo de análise de fomento deve ainda propor as condições de apoio financeiro, as exigências contratuais especiais, bem como as recomendações para a fase de acompanhamento.

Para Araújo e Modenesi (1978), mais que uma técnica, a análise de projetos é vista como parte de um processo cujo objetivo é conduzir à realização de investimentos julgados desejáveis. Este processo se inicia com a definição de que o empreendimento é considerado prioritário, cabendo às instituições de fomento contribuir para que ele, de fato, se efetive.

Quanto às fontes de financiamento verifica-se uma gama de possibilidades nacionais e internacionais. A Figura 29 ilustra um conjunto de organizações, que podem ser potenciais fontes de recursos financeiros e que podem possibilitar a realização de projetos das empresas dos setores privado e público.

Um destaque especial deve ser dado para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); o Banco Mundial (BIRD) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por se tratarem de potenciais e importantes fontes de recursos para projetos de desenvolvimento, como se pode verificar em Araújo e Modenesi (1978), Jenkins (1997), Melnick (1981), Talukdar, Gulyani e Salmen (2005).

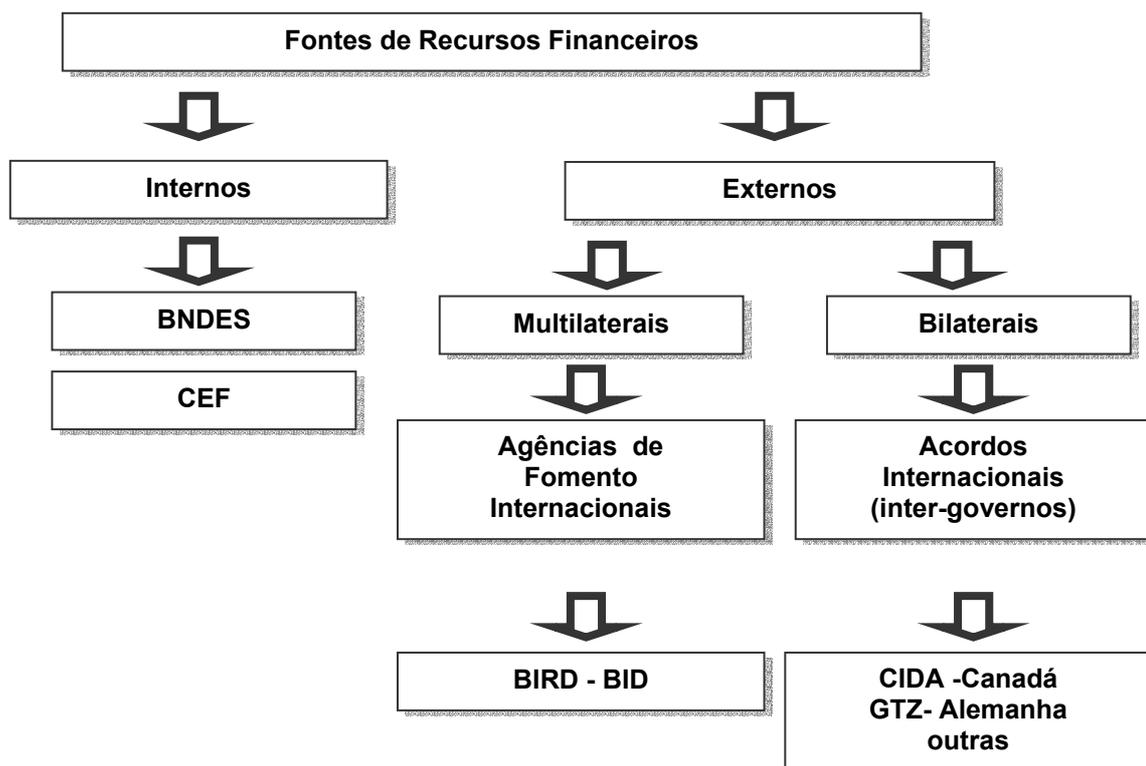


Figura 29: Potenciais fontes para financiamento de novos projetos
 Fonte: Do autor

A maioria das fontes de financiamento tem um processo de solicitação padrão que pode ser obtido até por meios de comunicação, como a *Internet*, conforme se verifica em Cruz e Estraviz (2000), ou seja, a forma de atuação na análise de novos projetos de todas as fontes de fomento é semelhante.

Observa-se em Cruz e Estraviz (2000) que o processo de captação de recursos junto a Agências Internacionais, em muitas vezes precisam da aprovação ou envolvimento do governo brasileiro. Elas podem representar governos estrangeiros, como por exemplo: CIDA (Canadá), USAID e *InterAmerican Foundation* (Estados Unidos), GTZ (Alemanha) ou órgãos internacionais como: PNUD, UNICEF, Banco Mundial.

De acordo com Jenkins (1997) o BIRD é a instituição mais importante em promover a prática de avaliações profissionais de projetos nas últimas 5 décadas e desta forma, optou-se por uma melhor fundamentação da atuação do BIRD na análise de projetos de desenvolvimento.

Em BIRD (2004) constata-se que o principal objetivo da instituição é a promoção do progresso econômico e social dos países menos desenvolvidos, num total de 180 países membros. Junto com a Associação Internacional de Desenvolvimento (IDA), financiam projetos que visem à melhoria da produtividade e das condições de vida destes países. O BIRD utiliza recursos obtidos no mercado internacional de capitais e também recursos próprios. Somente países membros do Fundo Monetário Internacional (FMI) fazem parte do BIRD.

Os empréstimos feitos pelo BIRD são apenas para o governo: federal, estadual, municipal, ou para agências e órgãos controlados por eles, porém a União é a avalista final de todos os financiamentos – o mutuário. Os financiamentos do BIRD representam em média 50% do custo total dos projetos, exigindo recursos de contrapartida para o custeio de 100% do projeto. Na iniciativa privada, as empresas contam com os financiamentos ou outras operações de crédito comercial, proveniente da Corporação Financeira Internacional (IFC), que é uma entidade do Grupo do Banco Mundial.

A Agência Multilateral de Garantias de Investimentos (MIGA) foi criada com o objetivo de oferecer garantias contra riscos não-comerciais para investimentos estrangeiros nos países membros. O Banco Mundial, a IDA e a MIGA formam o

Grupo Banco Mundial. Quanto aos recursos aplicados nos projetos realizados no Brasil, o BIRD (2004) declara que foram mais de 33 bilhões de dólares em 380 operações de crédito.

Verifica-se desta forma, a importância e a relevância desta instituição na realização de novos projetos no Brasil. A Figura 30 ilustra o ciclo de vida de projetos do BIRD, que será utilizado para se destacar características dos Projetos de Desenvolvimento.

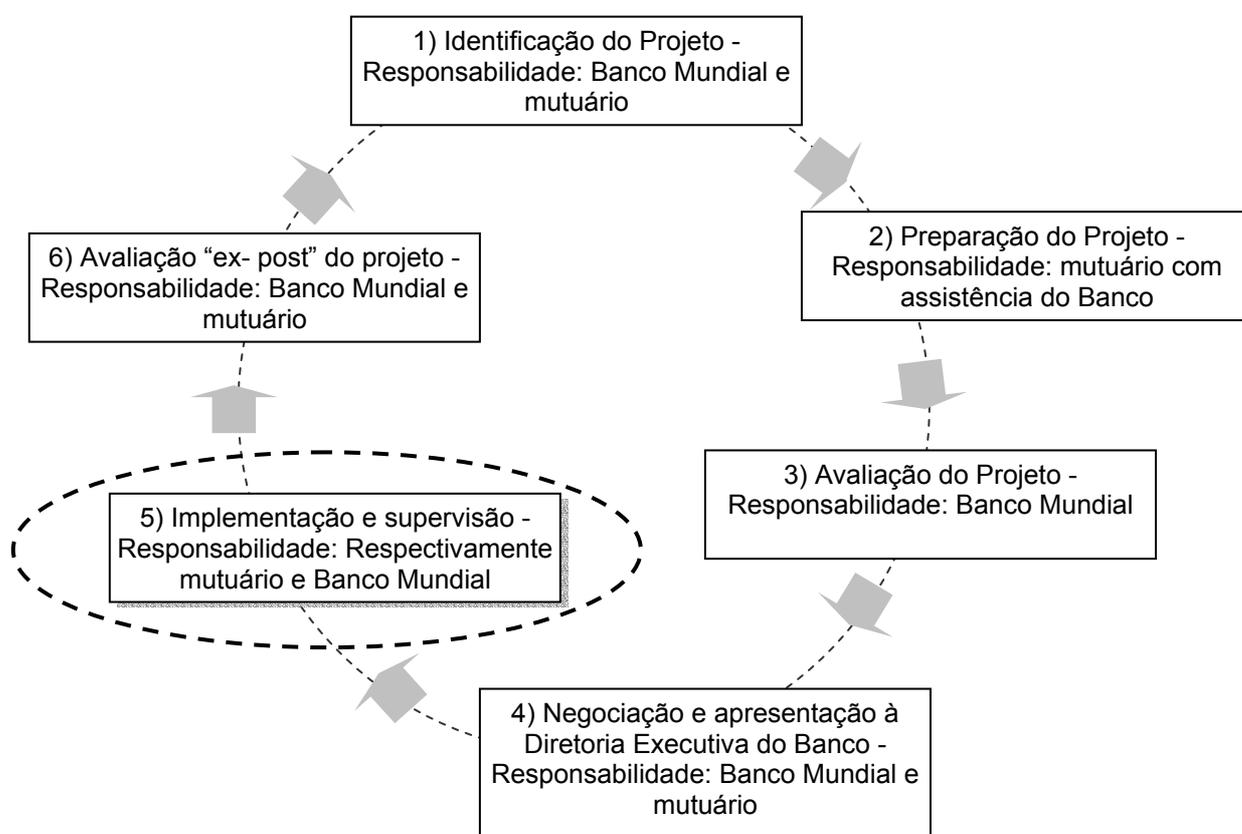


Figura 30: O Ciclo de vida de um projeto de desenvolvimento
Fonte: BIRD (2004)

Com base no ciclo de vida dos projetos apresentado, os procedimentos de análise do BIRD podem ser descritos da seguinte forma:

- a) identificação do projeto – esta etapa é de responsabilidade do Banco Mundial e do mutuário, na qual os projetos podem ser originados com base na estratégia de atuação no país (declarada pelo Banco), nas propostas do mutuário, em estudos e análises econômicas do Banco, em projetos anteriores, na sociedade civil e em outras agências;
- b) preparação do projeto – esta etapa é de responsabilidade do mutuário com assistência do Banco, na qual são elaborados estudos técnicos, econômicos, ambientais, sociais, financeiros e institucionais, e preparados planos gerais de engenharia, licitação, documentação e outros, conforme necessário. Também são determinadas as necessidades institucionais e de pessoal. O Banco Mundial assiste no aconselhamento de projeto e no auxílio financeiro à preparação do projeto, conforme possível;
- c) avaliação do projeto – esta etapa é de responsabilidade do Banco Mundial, na qual o Banco avalia os benefícios econômicos do projeto para o país, particularmente questões como a redução da pobreza. Também analisa os riscos que podem afetar o projeto e fatores como a participação da iniciativa privada e da sociedade civil. Os aspectos técnicos, institucionais, financeiros, ambientais e sociais são igualmente avaliados;
- d) negociação e apresentação à Diretoria Executiva do Banco - esta etapa é de responsabilidade do Banco Mundial e do mutuário, na qual é definido o Acordo de Empréstimo/Crédito, detalhando convênios, condições, licitações e plano de operações. Após a aprovação pela Diretoria Executiva é publicado o Documento de Avaliação do Projeto;
- e) implementação e supervisão – esta etapa é de responsabilidade, respectivamente, do mutuário e do Banco Mundial, na qual a implementação do projeto é responsabilidade do mutuário, e inclui compras e licitações de bens e serviços, editais,

contratação de consultores e a supervisão de contratos e pagamentos. A supervisão do projeto é responsabilidade do Banco Mundial, visando monitorar o progresso e disponibilizar aconselhamento, assegurar o correto uso dos recursos do empréstimo e, assegurar que os procedimentos seguem as normas do Banco e do Acordo de Empréstimo;

- f) avaliação *ex- post* do projeto – esta etapa é de responsabilidade do Banco Mundial e do mutuário, na qual são avaliados todos os aspectos do projeto, principalmente a relação custo/benefício, os êxitos e falhas e a sustentabilidade, para informar futuros projetos.

A etapa Implementação e Supervisão, destacada na Figura 30 anterior, é de especial interesse para efeitos deste estudo, pois se trata da etapa na qual os serviços de consultoria são contratados.

2.3.15 As organizações e a solicitação de recursos financeiros

Tanto as organizações do o setor privado quanto do setor público, podem solicitar financiamento de novos projetos às organizações de fomento. Pelo interesse deste trabalho e utilizando-se o BNDES como exemplo constata-se que a solicitação de recursos pode ser feita por:

- a) pessoas físicas em casos específicos como o produtor rural, o transportador autônomo de carga e microempreendedor;
- b) pessoas jurídicas, que podem ser empresas privadas nacionais e empresas estrangeiras, instaladas, com sede e administração no Brasil; e
- c) administração Pública Direta e Indireta, em nível Federal, Estadual ou Municipal, e ainda as demais entidades que contribuam para os objetivos do BNDES. Para realizarem operações com o BNDES, os órgãos e empresas da

administração pública (federal, estadual e municipal) deverão atender à legislação que define e limita o crédito ao setor público.

2.3.15.1 Os projetos de desenvolvimento e as áreas temáticas

Como relatado anteriormente em 2.3.13 os projetos de desenvolvimento ocorrem em várias áreas da economia e principalmente na área pública. Adotando-se o BIRD, como referência, para se caracterizar as possibilidades de projetos de desenvolvimento, verifica-se que de 1949 a 1970, ele financiou os projetos da área pública de infra-estrutura básica como transportes, energia e indústria, visando apoiar o crescimento da economia. A partir dos anos 80, o BIRD começou a dar mais ênfase a projetos de combate à pobreza na área social e reformas setoriais. Nos anos 90 esse enfoque foi aprofundado, com projetos de redução da pobreza através de programas sociais e reforma do Estado, assim como meio ambiente e participação de organizações não-governamentais. Em 1999 o valor dos empréstimos ao Brasil atinge o valor recorde de 1,7 bilhões de dólares.

Desta forma, objetiva-se caracterizar os projetos de desenvolvimento como àqueles que são realizados por mutuários, que são entidades públicas qualificadas para financiamentos, incluindo governos nacionais, estaduais e municipais, além de autarquias, bem como pelos potenciais mutuários, que são as organizações da sociedade civil e empresas do setor privado, com a função principal de promover o desenvolvimento econômico e social.

Estes projetos podem ser segmentados em áreas temáticas, ilustradas no Quadro 8, que são considerados pelo BIRD os principais setores da economia.

AIDS	Macroeconomia e Crescimento
Anti-Corrupção	Meio Ambiente
Avaliação e Monitoramento	Mineração
Comércio	Participação
Desenvolvimento do Setor Privado	Pobreza
Desenvolvimento Rural e Agricultura	Políticas
Desenvolvimento Social	Proteção Social e Trabalho
Desenvolvimento Sustentável	Questões de Gênero
Desenvolvimento Urbano	Redução de Dívidas: Países Pobres e Endividados
Disseminação do Conhecimento	Questões de Gênero
Educação e Treinamento	Redução de Dívidas: Países Pobres e Endividados
Energia	Saneamento e Suprimento Hídrico
Gerenciamento dos Recursos Hídricos	Saúde, Nutrição e População;
Globalização	Setor Financeiro
Governança e Reforma do Setor Público	Tecnologia da Informação e Comunicação;
Infra-estrutura	Transporte
Macroeconomia e Crescimento	

Quadro 8: Áreas temáticas de projetos do BIRD

Fonte: BIRD (2004)

Verifica-se que há uma ampla possibilidade de projetos, de naturezas totalmente diferentes e que podem ter objetivos físicos, como investimento em usinas estradas, hidroelétricas ou grandes construções, ou não físico, como o desenvolvimento de setores da saúde pública ou aquisição de técnicas e habilidades específicas e de fato, muitos destes projetos almejam resultados físicos e não físicos.

Uma outra importante observação sobre os projetos de desenvolvimento é feita por Dean (1989), citando que nos países mais industrializados o termo projeto de desenvolvimento não é utilizado, assumindo outros tipos de nomes, como investimento em infra-estrutura ou projetos de formação de capital. De qualquer forma, são projetos complexos, realizados nas mais variadas áreas com temas, na maioria das vezes, abstratos e, que utilizam muitos serviços de EC.

Pelo exposto até aqui e, objetivando-se elucidar os papéis das organizações com relação ao projeto, com base na estrutura organizacional do projeto (Figura 24), é proposto o esquema da Figura 31, no qual se observam os diversos “envolvidos”

no projeto e desta forma, fundamentar outros aspectos importantes relacionados aos projetos de desenvolvimento.

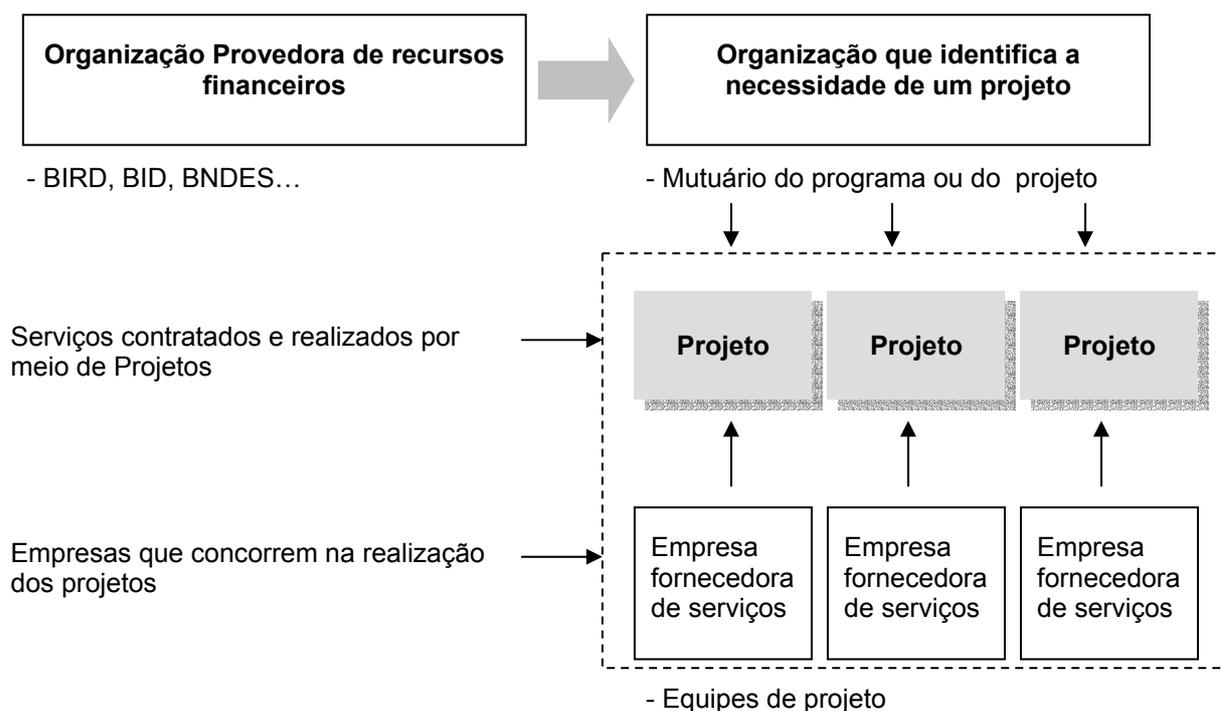


Figura 31: Os Papéis das organizações com relação ao projeto.
Fonte: Do autor

Com base na Figura 31, deve-se esclarecer que:

- a) a “Organização que identifica a necessidade de um projeto” é o Órgão Responsável pela execução ou a hospedeira do projeto durante todo o ciclo de vida deste. Esta organização é quem recebe os recursos financeiros e na a seleção e contratação das empresas de serviços, que podem ser as consultorias, devem utilizar as normas e diretrizes das organizações que financiam os projetos. Normalmente é denominada como “mutuário”;

- b) a “Organização Provedora de Recursos Financeiros” , em última análise são os financiadores do projeto e devem prover a organização mutuários de recursos financeiros para a realização de seus projetos;
- c) as “Empresas fornecedoras de serviços” são as organizações que serão selecionadas para executar os projetos. Um cenário comum, para estas organizações consiste na existência de muitos projetos em andamento, conforme Valeriano (1998).

O enfoque deste trabalho é na execução dos projetos das “empresas fornecedoras de serviços” e principalmente nas EC, que segundo Kubr (1980), com seus conhecimentos, as EC realizam trabalhos importantes nos projetos de Desenvolvimento.

2.3.16 Os projetos de empresas de consultoria

Frame (1995, p.16) procura demonstrar a diferença entre projetos clássicos e bem estruturados e projetos que não têm uma estruturação cristalina, afirmando que “a função daqueles que trabalham com o conhecimento está fortemente associada ao intangível e o caráter de seus projetos é fundamentalmente diferente dos projetos de construção civil”.

Conceber as atividades de uma forma padronizada é da natureza dos projetos de consultoria, principalmente pela multiplicidade de serviços profissionais que as empresas prestam e que normalmente são projetos de baixa estruturação. Para Kubr (1980, p.105) “embora haja uma vasta gama de situações de consultoria, tende a existir uma seqüência essencial e comum de passos”. Esta seqüência, representada na Figura 32, pode auxiliar na estruturação dos trabalhos de planejamento e conseqüentemente no custeio dos projetos.

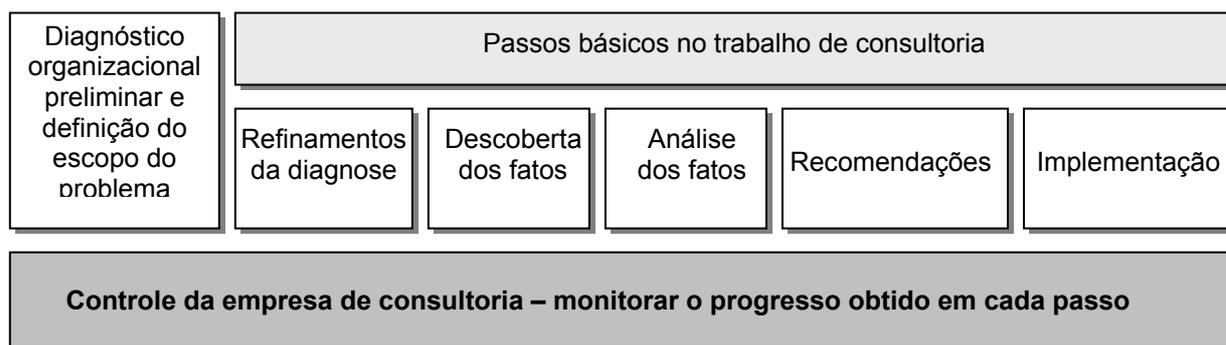


Figura 32: Seqüência essencial e comum de passos no trabalho de consultoria

Fonte: adaptado de Kubr (1980)

Os passos para a realização destes projetos são descritos como:

- a) refinamentos da diagnose – aprofundamento da diagnose do problema resultante da discussão entre consultoria e cliente sobre esse problema;
- b) descoberta de fatos – diferem dos obtidos no diagnóstico. Provenientes de registros, eventos e condições locais, memórias e principalmente o “ato de observar”;
- c) análise dos fatos – mais que uma simples análise e com o propósito é introduzir mudanças – se forem necessárias, se for possível, que alternativa tem maior possibilidade e qual é a mais efetiva;
- d) recomendações – são três passos: elaboração de recomendações alternativas; avaliação e escolha das melhores alternativas e apresentação das recomendações ao cliente;
- e) implementação – é o passo final, mas não é necessariamente dado pela consultoria, pode ser somente um ato do cliente.

Kubr (1980) e Barcus e Wilkinson (1986) concebem de forma bem semelhante os passos para a estruturação do trabalho de uma consultoria. Da forma como foram descritos por Barcus e Wilkinson (1986) estes passos são denominados

de “processo problema-solução”, que talvez fosse mais bem definido como projeto “problema-solução”.

São os projetos que utilizam mais o conhecimento tácito e as soluções por encomenda, com as atividades menos claras que os projetos que utilizam mais o conhecimento explícito. É o tipo de trabalho mais comum às consultorias de estratégia.

A outra possibilidade de trabalho não está diretamente associada às soluções por encomenda. Na descrição de Czerniawska (1999, p.23), as empresas já aceitam que é “provavelmente mais rápido, barato e eventualmente mais efetivo adaptar os processos internos das empresas aos *pacotes* [grifo nosso]”, referindo-se aos “pacotes” de sistemas integrados e ao conhecimento explícito.

Obtêm-se dessa forma, os projetos do tipo “pacote-solução”. São os projetos que o problema é familiar, exigindo um determinado grau de customização dos pacotes, porém os passos são mais conhecidos e programáveis. Maister (1997) entende que, neste caso, os resultados por fase são mais identificáveis. Esse tipo de trabalho é menos comum às EC de Estratégia.

Vale esclarecer que os dois tipos de projetos identificados não são excludentes, podendo ocorrer formas intermediárias – nem sempre um projeto é totalmente do tipo “Problema-Solução” e nem sempre os projetos do tipo “Pacote-Solução”.

2.3.17 Os recursos humanos dos projetos de consultoria

Nos projetos das EC, Kubr (1980) e Maister (1997) consideram os recursos humanos como sendo os principais insumos. Maister (1997) procura relacionar as especializações, habilidades e conhecimentos necessários dos consultores e profissionais envolvidos no projeto com o problema do cliente. Na Figura 33 estão representadas as características desses recursos, conforme relacionados por Maister (1997).

Problema do cliente	Conhecimento de vanguarda	Conhecimento muito específico	Necessidade da ação
Tipo de Projeto	Cérebros	Cabelos brancos	Projetos de procedimento
Profissional envolvido	Criatividade Inovação Pioneirismo	Alta especialização Alta remuneração dos profissionais	Alta efetividade Alta disponibilidade
Como aparecem no mercado	“Contratem-nos, porque somos inteligentes”	“Contratem-nos, porque nós já fizemos isso anteriormente e temos prática em solucionar esse tipo de problema”	“Contratem-nos, porque nós sabemos como fazer isso de forma mais efetiva”

Figura 33: Categorias para os projetos de consultoria
Fonte: Maister (1997)

Quanto aos tipos de consultores requeridos nos projetos, da forma como foi proposto por Maister (1997), vale observar que:

- a) os “cérebros” são necessários quando o problema do cliente está na vanguarda do conhecimento técnico ou profissional;
- b) os “cabelos brancos” são requeridos quando o problema é muito específico e a solução é altamente customizada, requerendo menos inovação e criatividade; e
- c) os consultores dos “projetos de procedimento” são necessários quando o problema é familiar, exigindo-se um determinado grau de customização de ferramentas e sistemas. Os passos a serem dados no âmbito do projeto são mais conhecidos e programáveis e mesmo que o cliente possua a habilidade necessária para a realização do projeto, a consultoria possui um pessoal mais eficiente nas ações. Os resultados por fase são mais fáceis de serem identificados por fase do projeto.

Para Maister (1997) o possível quadro de consultores destas empresas pode ser classificado como: consultores juniores, seniores e gerentes, conforme as habilidades requeridas nos trabalhos.

Kubr (1980) também sugere três níveis para as empresas profissionais: consultor junior, gerente e vice-presidente e afirma que deve haver uma mescla de perfis. Vale observar que as empresas que executam maior número de projetos do tipo “problema-solução”, muito provavelmente, terão maior número de profissionais “cérebros” e “cabelos brancos”, enquanto que nos projetos pacote-solução, que necessitam de ações já determinadas, utilizam bem menos os dois primeiros tipos de consultores.

Comparando os níveis hierárquicos propostos por Barcus e Wilkinson (1986) e por Kubr (1980) para compor uma estrutura básica do quadro de colaboradores em uma EC e que estão ilustrados na Figura 34, verifica-se que há similaridades quanto aos níveis hierárquicos e quanto às quantidades sugeridas para cada nível.

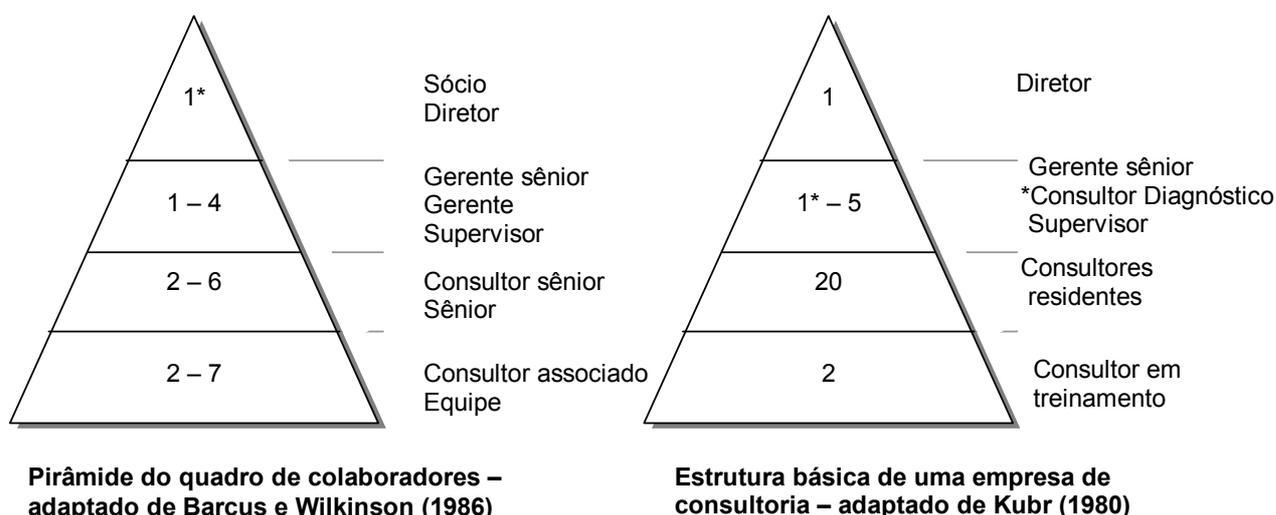


Figura 34 Consultoria – hierarquia profissional
Fonte: Barcus e Wilkinson (1986) e Kubr (1980)

Para Barcus e Wilkinson (1986) deve haver uma preocupação maior, por parte das EC em balancear o quadro de consultores, pois em períodos de baixa atividade econômica as empresas teriam dificuldades em manter o quadro de consultores.

O impacto nos custos dos consultores que estão envolvidos em um determinado projeto é direto e segundo Maister (1997), é pela alocação de determinados níveis e determinados perfis de consultores nas atividades dos projetos que a empresa tem uma real possibilidade de influenciar nos custos dos trabalhos que serão executados.

Para os projetos de EC. Graham (1986) alerta que o total de horas dos profissionais é sem dúvida o maior componente de custos destes projetos e relaciona, além dos profissionais próprios das EC, outras formas de suprir as necessidades de pessoal nos projetos. São elas:

- a) consultores externos, que não fazem necessariamente parte do quadro de profissionais da empresa e por alguma especificidade do projeto ou para compor a equipe do projeto, este deve ser contratado;
- b) contratos com terceiros, diferenciam do anterior pela forma de contratação, normalmente são outras EC responsáveis por “pacotes” e são normalmente contratados por produtos ou subproduto do projeto – não é contratado por hora de profissionais.

Conforme a natureza do projeto uma série de outros recursos também deve ser considerada no planejamento das atividades, porém dependerá muito do detalhamento destas. Como foi apresentado em 2.3.11, devem ser consideradas as despesas com deslocamentos dos profissionais, equipamentos e materiais diversos.

2.3.18 Contratos para o fornecimento de recursos

Em Frame (1994) verifica-se uma forma simplificada do processo de negociação e contratação de serviços. Observa-se que se trata de um processo de natureza interativa com as seguintes etapas:

- a) organizações clientes ou compradores de serviços especificam suas necessidades de produtos e serviços – um edital;
- b) a substância das necessidades é descrita na forma de uma declaração de trabalho, normalmente na forma de um edital;
- c) os fornecedores de serviços reagem ao edital criando propostas, que são submetidas aos compradores para revisão;
- d) durante o processo de revisão, os compradores podem ter uma oportunidade para ajustar as abordagens das licitações pela discussão e pedidos de esclarecimento;
- e) uma decisão é tomada para aceitar uma das propostas de orçamento, que servirá de base para o contrato.

Os contratos para fornecimento de recursos costumam seguir um “convite” ou “tomada de preços” ou uma “concorrência”, conforme se verifica em Keelling (2002). No Brasil, o fornecimento de bens e serviços para órgãos públicos deve seguir a Lei de Licitações n.º 8666/93, que regula a concorrência pública.

O certame licitatório referente à Lei de Licitações n.º 8666/93 está descrito na forma de etapas no ANEXO A e no ANEXO B deste trabalho.

Quanto aos tipos de contratos, Keelling (2002) afirma que na maioria dos projetos o fornecimento de serviços pode se basear em uma das seguintes formas de proposições:

- a) preço global, que provavelmente são os mais comuns e particularmente adequados para materiais e tarefas que possam ser claramente especificados antes que os licitantes sejam convidados;

- b) *cost-plus* ou por administração, que reembolsam a empresa contratada pelo trabalho efetuado e normalmente inclui custos diretos e indiretos incorridos e uma margem de lucro, que pode ser calculado como uma soma fixa ou uma porcentagem do custo total do projeto.

Nesse ponto, vale também observar que nos contratos por administração, a Lei de Licitações n.º 8666/93, que trata de contratação para órgãos públicos, proíbe a utilização desta modalidade, permitindo, porém, a contratação a custos unitários, nos quais são estabelecidos preços fixos para cada “pacote” de serviços; o valor total do contrato dependerá das quantidades fornecidas, que são aprovadas a cada período, com total permanecendo em aberto até a conclusão do contrato.

2.4 O custeio de projetos

Os custos dos projetos são gerenciados de formas diferentes por organizações diferentes, porém para as empresas fornecedoras de serviços, quando os projetos são executados sob contrato, a estimativa dos custos é uma das preocupações mais vitais. (HEALY, 1945).

A estimativa dos custos de um projeto envolve elaborar uma avaliação quantitativa dos resultados prováveis (quanto custará para a organização o fornecimento do produto ou serviço envolvido?), sendo que o preço é uma decisão do “negócio” (quanto a organização cobrará pelo produto ou serviço). As estimativas de custo são apenas uma das várias considerações que a empresa pode utilizar para formar o preço de venda.

Para Rad (2002, p.1), a

estimativa é a arte e a ciência da utilização de dados históricos, experiência profissional, memória institucional e a declaração do escopo do projeto, para prever as despesas com os recursos, o custo total e a duração do projeto.

Observa-se em PMI (2000) que uma série de elementos deve ser considerada no custeio de um projeto, sendo possível propor uma forma sistêmica, com Entradas

e Saídas de um modelo de estimativa de custos que será utilizado para elucidar o custeio de um projeto. A Figura 35 ilustra os principais elementos considerados nas estimativas de custos de um projeto.

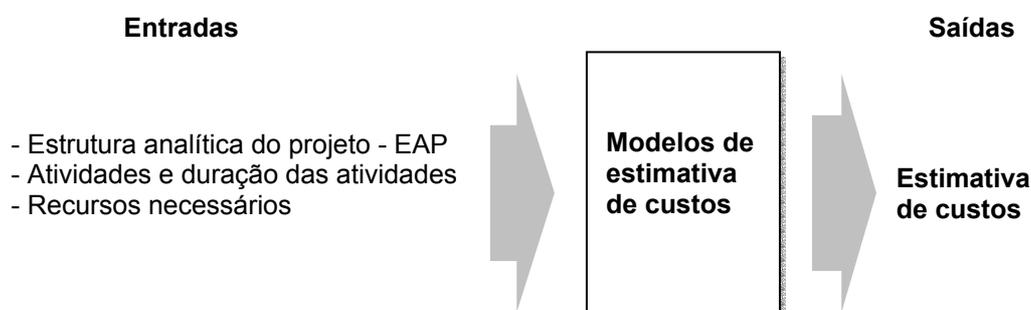


Figura 35: Estimativa de custos em projetos
 Fonte: adaptado de PMI (2000)

As principais “entradas” do processo de custeio se encontram descritas nos parágrafos seguintes.

2.4.1 Estrutura analítica do projeto (EAP)

Para o PMI (2000) a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é a principal “entrada” para as estimativas dos custos em projetos. Rad (2002) acrescenta que a EAP é um método lógico, consistente e uniforme de dividir o projeto em componentes menores e gerenciáveis, de forma que sejam identificadas tarefas simples para completar o projeto, sendo assim utilizada para os propósitos de custeio e monitoramento de um projeto.

Como descrito por Rad (2002), as formas para se decompor a EAP em tarefas menores e gerenciáveis ou o nível de decomposição é uma questão associada ao tamanho do projeto, que deve estar em conformidade com as filosofias operacionais de cada organização.

A EAP é esboçada usualmente na forma gráfica, que Dinsmore (1993) descreve como sendo similar ao gráfico da estrutura organizacional de uma

empresa, dispondo os elementos e tarefas do projeto, em níveis e “caixas”, que representam os componentes menores dos produtos e das atividades que devem ser realizadas na execução do projeto.

A Figura 36 ilustra uma EAP genérica de um projeto orientado ao produto que é composto por seus componentes - pode ser para um produto ou serviço final de um projeto.

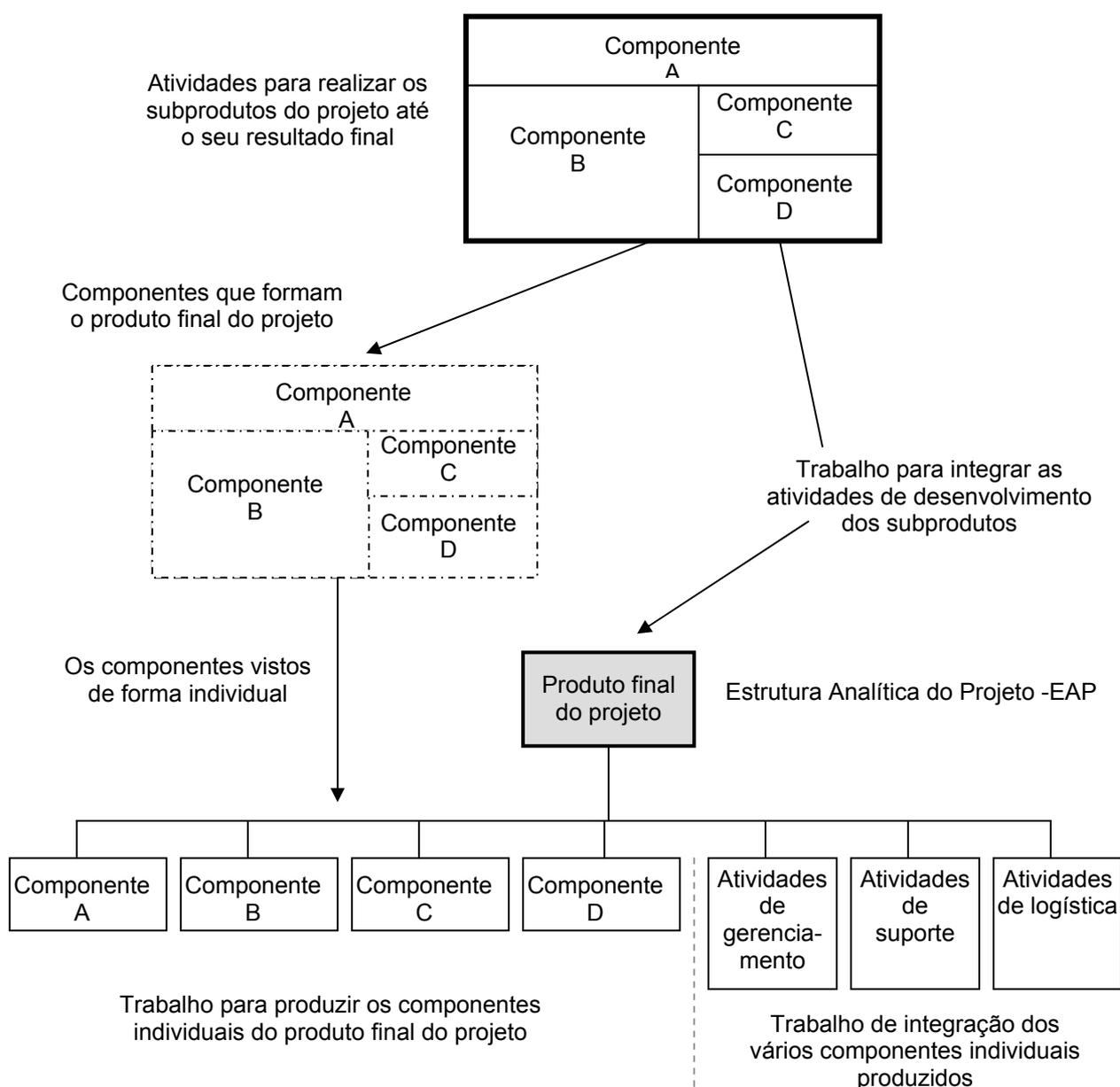


Figura 36: EAP – O Projeto decomposto em partes menores.
 Fonte: adaptado de NASA (1995)

Como é proposto pelo *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), verifica-se a EAP como uma estrutura orientada para a execução dos produtos, que indicam que a EAP é orientada primariamente para a declaração dos objetivos do projeto.

Verifica-se também que o trabalho individual para a realização de cada atividade deve ser integrado, ou seja, também são realizadas atividades integradoras ou atividades para compor o produto ou serviço final, como por exemplo, o gerenciamento e atividades de administração geral do projeto.

Em Rad (2002) observa-se que as bases para se fazer a transição dos níveis de uma EAP podem ser três: com orientação ao produto ou serviço final; orientação ao programa; e com orientação aos recursos financeiros.

Para os objetivos desta pesquisa, as duas primeiras formas são mais relevantes, pela associação ao tipo de projeto em estudo.

As bases para decompor uma EAP são descritas como:

a) EAP com orientação ao produto ou serviço final:

- produto - normalmente utilizada para um produto concreto, como nos projetos de construção civil;
- sistema funcional - relacionada a elementos de infraestrutura, como por exemplo, as infra-estruturas de instalações elétricas e hidráulicas em projetos de construção civil ;
- localização física - relacionada à “geografia” do projeto ou as localizações norte ou sul;

b) EAP com orientação ao programa:

- tarefa ou atividade - relacionada aos serviços do pessoal do projeto, como escavar, polir, programar, testar; etc;
- seqüencial - deve refletir a ordem uma de execução das atividades, como fase 1, fase 2, etc;

A definição das tarefas é um processo lógico de decompor os componentes identificados na EAP em atividades menores que possam ser gerenciáveis. A decomposição das tarefas deve ser o suficiente para dar suporte e possibilitar um melhor controle gerencial do projeto, principalmente no que se refere aos custos das atividades.

As atividades podem ser planejadas utilizando-se as técnicas e ferramentas disponíveis, como “os diagramas de rede¹² e os diagramas baseados no método do caminho crítico (PERT¹³)”, conforme orienta Keelling (2002, p. 207), pois estes auxiliam a refletir sobre durações e interdependências das atividades necessárias para se completar um projeto.

O processo de determinar as durações das atividades é variável com tipo de projeto e podem ser utilizadas diferentes ferramentas e técnicas ou mesmo a “experiência”, na definição das durações.

Em projetos altamente estruturados, como é o caso dos projetos de construção civil, a duração das atividades pode ser realizada por meio de cálculos e com grande precisão das estimativas. Já nos projetos de baixa estruturação, a duração das atividades é um processo reflexivo e na maioria das vezes, adota-se um valor para a duração com base na experiência de quem planeja o projeto – há sempre muita dúvida envolvida na determinação das durações.

Também pela observação da Figura 37 anterior, verifica-se que a rede de atividades proporciona uma forma de visualizá-las “no tempo” e este aspecto proporciona a consecução dos cronogramas dos projetos.

Identificada a natureza das atividades requeridas e as durações é possível prever os recursos necessários para completá-las. As habilidades de profissionais exigidas para realizar as tarefas são avaliadas, verificando-se então o pessoal disponível que pode compor a força de trabalho do projeto e em certos casos pode ser necessário subcontratar determinadas tarefas. Na Figura 38 encontram-se ilustrados as tarefas de um projeto com as “cargas” de recursos identificados por tarefa.

¹² Diagramas de Rede – uma demonstração esquemática das relações lógicas das atividades de um projeto, elaborados da esquerda para a direita, para refletir a cronologia do projeto (PMI, 2000).

¹³ PERT - *Program Evaluation and Review Technique*, que é uma técnica que permite trabalhar com probabilidades na lógica de rede e nas estimativas de duração das atividades do projeto (PMI, 2000).

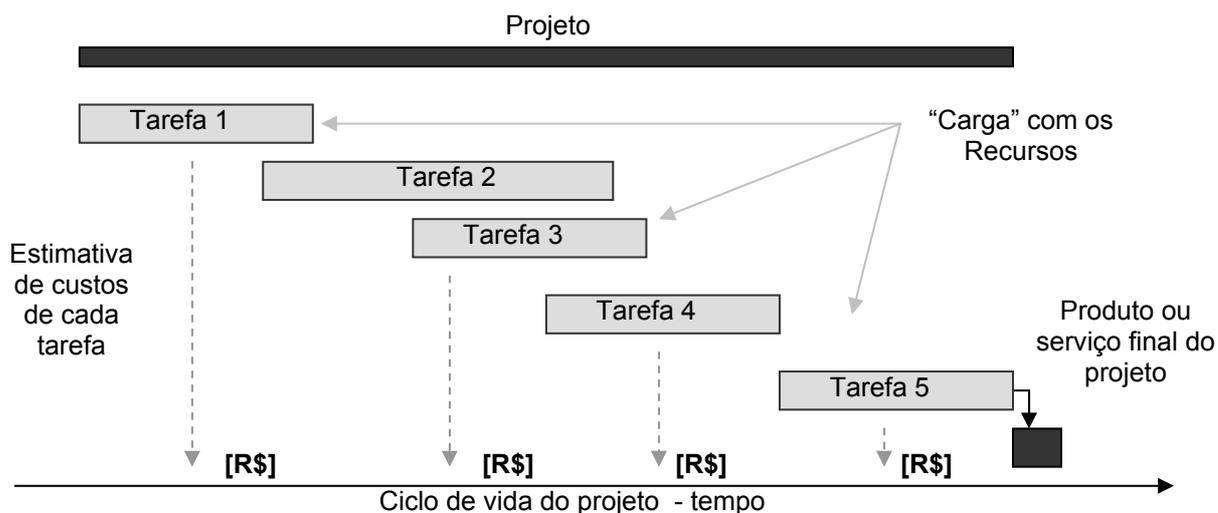


Figura 38: Projetos e as estimativas de custos: por fase do ciclo de vida do projeto.
 Fonte: Do autor

Nos projetos que utilizam os recursos humanos de forma intensa, a estimativa das durações das atividades é um processo crítico, de acordo com Dinsmore (1993), pois o impacto é direto no custeio do projeto.

Frame (1995) relaciona os fatores que provocam estimativas inexatas. O reconhecimento destes fatores pode auxiliar no processo reflexivo para se estimar as durações. São eles:

- a) inexperiência do estimador, que tende a ser muito otimista com prazos e custos, tendendo a esquecer certos detalhes que influenciam os custos e não seguem uma metodologia consistente para suas estimativas. Para diminuir este tipo de problema, os responsáveis pelas estimativas nos processos de custeio devem ser treinados, fazendo com a organização desenvolva métodos e procedimentos detalhados para estimar prazos e custos;
- b) falta de continuidade entre as fases de venda e execução de um projeto, quando são utilizados os "times de venda" de produtos e serviços que prometem aos clientes determinadas

particularidades que serão difíceis para o projeto e para a equipe do projeto alcançarem;

- c) técnicas de previsão inadequadas, nas quais, para qualquer tipo de técnica de estimativa devem ser estabelecidas taxas e medidas de contingência;
- d) alterações no projeto, nas quais diversas fontes podem exercer pressões por mudanças nos projetos, podendo ser internas, alterações no próprio ambiente do projeto, como medidas legais que alteram determinados valores estimados e os clientes como principal fonte de alterações. Mecanismos de avaliação de riscos associados às possíveis alterações devem ser utilizados;
- e) fatores psicológicos, que estão associados às ponderações otimistas que são feitas pelas pessoas quando um novo projeto é colocado em prática e valores e prazos são avaliados de forma muito otimista, distorcendo a realidade;
- f) deliberada subavaliação de projetos, que é uma prática na qual a organização se propõe a realizar um trabalho (um projeto) por um valor menor que o próprio custo real do projeto, porém as alterações que surgem no decorrer do projeto ressarcem todas perdas acumuladas;
- g) relata que esta é uma prática antiga do setor público americano;
- h) fatores políticos – interferência de níveis hierárquicos superiores nos valores calculados pelos profissionais da empresas, com o objetivo de tornar os valores mais “palatáveis” aos parceiros. Um sistema criterioso de seleção de projetos pode ser uma solução para o problema.

Para os serviços de consultoria, Maister (1997) destaca que a função de determinar o tempo das atividades e o recurso humano que irá executá-la é uma tarefa de quem está realmente gerenciando a prática.

Em última análise, o método de estimar os custos em projetos é por meio da utilização da EAP e o cronograma das atividades. Cada elemento da EAP ou cada atividade no cronograma ou na rede pode ter um custo associado com ela. Portanto, a abordagem significa fazer uma lista das atividades e ou dos elementos da EAP e estimar os custos para cada um deles. Os custos são estimados por meio da identificação dos recursos necessários em cada atividade, em quantidades e em que custo. Os custos dos recursos dependem da quantidade de horas dos recursos humanos profissionais à disposição do projeto, então, normalmente a estimativa de custos não é finalizada até que as atividades do projeto tenham sido agendadas.

2.4.2 Os modelos para estimativa dos custos em projetos

A composição do orçamento pode ser feita utilizando-se diferentes formas e modelos de custeio de projetos. Na Figura 39 estão ilustradas três tipos de abordagens utilizando-se a EAP como base de referência.

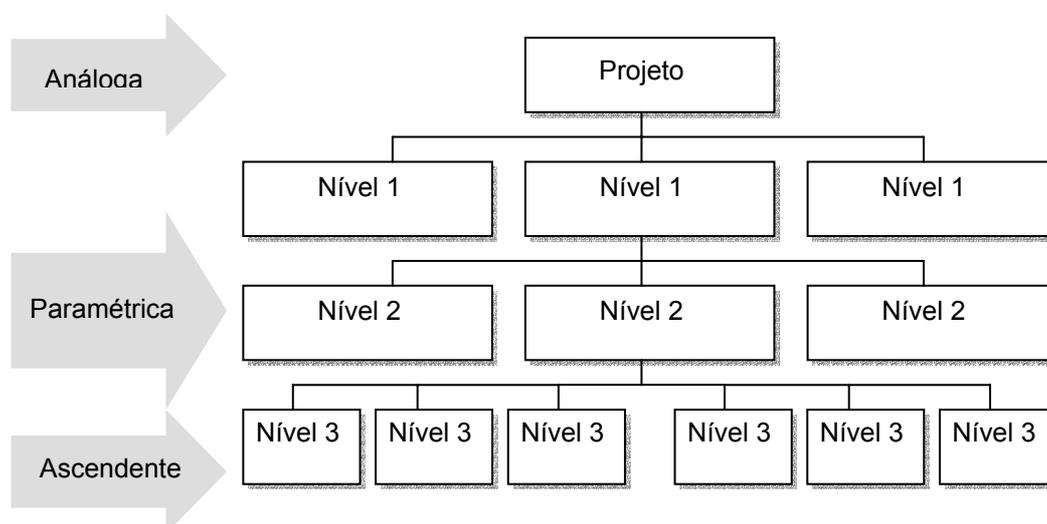


Figura 39: A EAP e os modelos de custeio de projetos
 Fonte: Rad (2002)

No nível 1 da EAP as informações disponíveis para se detalhar as atividades são poucas, ao passo que no nível 3 as informações disponíveis proporcionam um maior detalhamento das atividades da EAP.

Para Valeriano (1998, p. 219) na abordagem descendente¹⁴ o orçamento representa “o que é possível gastar”, enquanto na abordagem ascendente¹⁵ o orçamento representa “aquilo que se quer ou que precisa ser despendido”.

De acordo com Rad (2002), no caso da abordagem descendente também chamado de modelo análogo de orçar, obtém-se a magnitude ou ordem de grandeza dos custos do projeto. Há muita similaridade entre os projetos da organização e novos projetos que lhe são propostos, havendo também muitos dados históricos para se fazer comparações entre projetos similares. Os valores a serem gastos nos novos projetos são estipulados pela alta administração, que fixa os valores e os objetivos dos projetos, sendo normal que haja um elevado número de projetos da organização que disputam as verbas conforme fatores estratégicos, conforme se verifica em Valeriano (1998).

Para as abordagens descendentes, de uma forma geral, há pouca informação do projeto para se realizar um custeio de forma mais detalhada. A área pública utiliza muito esta forma de orçamento, pois as verbas orçamentárias são estipuladas aos diversos projetos de diferentes setores da esfera pública e os projetos são executados com restrições de escopo.

A abordagem paramétrica é realizada por meio de modelos matemáticos para se prever custos. É típica dos projetos de construção de edifícios, que, por exemplo, utiliza valores de um determinado custo por metro quadrado de área a ser construída como referência para novos projetos.

No caso da abordagem ascendente, os valores são obtidos de forma mais estruturada. Os custos e a precisão desse tipo de abordagem são determinados pelo porte e pela complexidade das atividades individuais identificadas. Para Rad (2002), as empresas quando são contratadas para executar um serviço por meio de um projeto ou nos projetos externos, adotam uma abordagem ascendente na

¹⁴ Abordagem descendente: o termo descendente é utilizado por Valeriano (1998) na tradução de *top-down*.

¹⁵ Abordagem ascendente: o termo ascendente é utilizado por Valeriano (1998) na tradução de *bottom-up*.

elaboração de um orçamento, para que seja possível identificar mais precisamente todos os possíveis custos dos projetos.

2.4.3 O Banco Mundial: estimativas de custo para contratação

O BIRD possui um conjunto de diretrizes para seleção e contratação de consultores pelos mutuários do Banco Mundial. Estas diretrizes devem nortear a elaboração de uma estimativa de custo cuidadosa para a distribuição realista de recursos alocados. (ANEXO B).

A estimativa de custo tomará por base a avaliação do Mutuário sobre os recursos necessários ao empreendimento, a saber:

- a) tempo de pessoal;
- b) apoio logístico e;
- c) insumos (p. ex. veículos e equipamento de laboratório).

Os custos deverão ser classificados em duas categorias amplas:

- a) honorários ou remuneração (de acordo com o tipo de contrato), e;
- b) despesas reembolsáveis.

Deverão ainda ser classificados em despesas no exterior e despesas locais. O custo do tempo de pessoal será calculado em bases realistas tanto para pessoal estrangeiro como nacional.

Vale ressaltar que, neste caso, há um órgão executor do projeto (o mutuário), que realiza a negociação final do contrato com as empresas fornecedoras de serviços.

2.4.4 Os sistemas de custeio e o projeto

Segundo Kleim e Ludin (1998) e Rad (2002), não há uma única forma para se classificar os componentes para o custeio de projetos. De forma a padronizar os termos utilizados para se referir aos custos de um projeto, constata-se em Horngren, Foster e Datar (2000) uma nomenclatura para se referir aos componentes da estrutura de um sistema de custos. São eles:

- a) objeto de custo – qualquer coisa para a qual se deseja uma mensuração de custo. No caso o objeto de custo é um determinado serviço de Consultoria e de forma mais ampla o objeto de custo é um “projeto”;
- b) custos diretos de um objeto de custo – são custos que estão relacionados com um determinado objeto de custo e que podem ser identificados com este de maneira economicamente viável;
- c) custos indiretos – são os custos que estão relacionados com um determinado objeto de custo, mas não podem ser identificados com este de maneira economicamente viável. Estes custos são alocados ao objeto de custo, por meio de algum método de alocação – rateio;
- d) centro de custos – são agrupamentos de diferentes itens de custo. Os centros de custo podem ser abrangentes ou restritos, no que se refere, por exemplo, a muitos ou um único departamento de uma organização;
- e) critérios de alocação – um fator que é um denominador comum para, sistematicamente, associar um custo indireto ou um agrupamento de custos indiretos a um objeto de custo. Estes critérios de alocação podem ser financeiros, como o custo de mão de obra direta (ou não financeiro) ou o número de manuais produzidos.

Os sistemas de custeio devem relatar custos que reflitam como os objetos de custo escolhidos consomem os recursos da organização. No caso dos projetos, um sistema de custo deve relatar como os custos de um projeto são formados.

2.4.4.1 Os componentes dos custos em projetos

Para os projetos realizados internamente ou externamente às organizações, os custos diretos e indiretos são enfocados de forma diferente.

No caso dos projetos externos, que são aqueles contratados pelos clientes, os custos indiretos passam a ter uma maior importância às organizações. Confirma-se esta diferenciação em Rad (2002), com a afirmação de que no custeio de projetos, os custos indiretos, principalmente as despesas gerais da organização¹⁶, devem tratados de forma diferenciada.

Na Bibliografia de Referência consultada de Gerenciamento de Projetos são relatadas diversas técnicas e práticas para o custeio de projetos, o enfoque é maior nos custos diretos dos projetos, tratados quase que exclusivamente no âmbito do projeto. Entretanto, as despesas gerais de administração e diferentes possibilidades de custos indiretos são componentes do custo do projeto, além do custo direto estimado. Em Frame (1995) e Rad (2002) verifica-se que em geral há duas categorias para os componentes dos custos em projetos: diretos e indiretos, conforme ilustrados na Figura 40.

¹⁶ Despesas gerais - termo utilizado na tradução de *overhead*

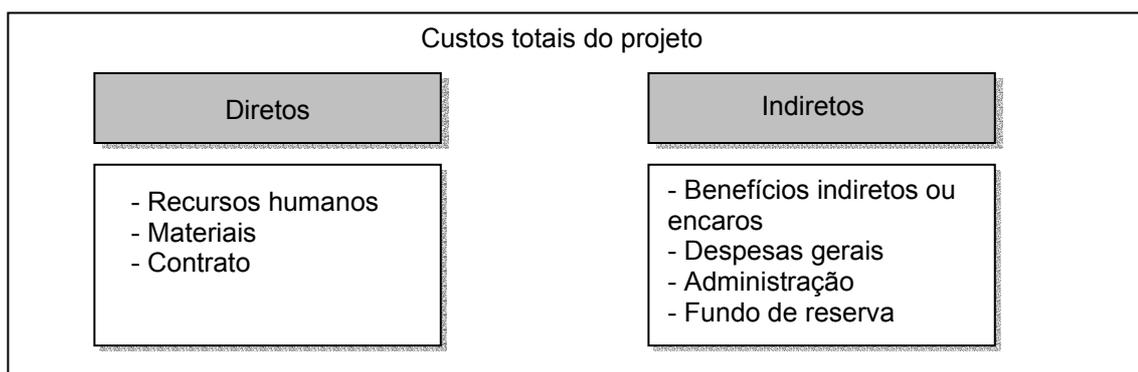


Figura 40: Componentes da estrutura de custos de um projeto

Fonte: Do autor

Frame (1995), Kleim e Ludin (1998) e Rad (2002) definem os custos diretos e indiretos de projetos de forma muito semelhante e que podem ser descritas como:

- a) custos diretos – são os custos associados diretamente com os projetos. Tem uma relação direta com o volume de serviços ou bens gerados por meio da realização do projeto;
- b) custos indiretos – em geral são os custos computados com base em um percentual dos custos diretos ou outro fator determinado para ser eqüitativo.

Frame (1995) e Rad (2002) relacionam os seguintes custos diretos dos projetos:

- a) custos dos recursos humanos, que são os salários dos colaboradores - consultores - e qualquer despesa relativa com a supervisão do projeto. Normalmente é a maior parcela dos custos de um projeto;
- b) os materiais, que são os custos de bens e serviços que são consumidos no projeto e tornam-se parte do produto ou serviço final;
- c) os contratos, que podem estar relacionados aos serviços terceirizados ou subcontratados para uma parte do projeto ou

então os serviços de apoio necessários para realizar uma parte do trabalho do projeto;

- d) os custos de suporte, nos quais uma variedade de custos pode ser relacionada. São exemplos típicos as despesas de transporte e viagens, aluguel de equipamentos, softwares e valores relacionados de forma clara com a execução do projeto.

Alguns destes custos podem ser divididos em mais de um projeto, por exemplo, quando os recursos são empregados parcialmente ou atuam em mais de um projeto simultaneamente.

Em Rad (2002) verifica-se que os custos indiretos podem estar relacionados a:

- a) benefícios adicionais ou encargos são os benefícios concedidos aos colaboradores do projeto. São derivados dos salários dos profissionais, por exemplo, os planos de seguros de saúde. Outros benefícios, como treinamentos necessários à equipe do projeto, se enquadram nesta categoria de custos;
- b) despesas gerais a administração do projeto, que conforme Rad (2002), em alguns casos podem ser tratadas como uma única parcela dos custos indiretos - as despesas gerais da organização.

Rad (2002) relaciona as despesas gerais da organização como os custos necessários para manter o funcionamento da infra-estrutura da organização e a remuneração de diretoria. Também podem ser enquadrados aqui os custos necessários para manter o sistema de informações, execução de propostas, mesmo as “perdedoras”, despesas de marketing e relações públicas.

Frame (1994) identifica ainda uma outra importante categoria dos custos indiretos dos projetos que é o “fundo de reserva”. Este fundo de reserva é um valor adicionado às estimativas dos custos das atividades do projeto, para compensar possíveis imperfeições destas, causadas por incertezas de detalhes do projeto. São

os custos associados a mudanças que ocorrem no projeto, que em determinadas situações, o próprio cliente pode desejar estabelecer o fundo de reserva do projeto.

Os valores dos fundos de reserva não devem cobrir os custos com erros, omissões, interpretação ou erro de cálculo, como apresentado por Frame (1995). Estes devem ser objeto de uma renegociação, um novo orçamento ou um novo contrato.

Ainda em Frame (1995) verifica-se que a magnitude destas despesas pode girar em torno de 10 a 50 por cento, variando com a quantidade de informação disponível no momento do custeio das atividades do projeto.

Os componentes de uma estrutura do sistema de custos e as categorias de custos apresentados neste item têm um relacionamento direto com os recursos dos projetos relacionados no item 2.3.11.

Verifica-se que na Bibliografia de Referência de Gerenciamento de Projetos, que conceitos como “os critérios de alocação de custos” e “centros de custos” não recebem o mesmo tratamento que recebem, por exemplo, os custos diretos dos projetos. A forma como essa despesa é atribuída aos projetos é aleatória, sendo sempre objeto de debates.

Somente para se fazer uma referência, encontra-se em *Consultant News* de agosto de 2003, um estudo de *benchmarking* de EC, que divulga os seguintes custos operacionais: 3% com TI; 4% suprimentos; 5% de outros; 5% de instalações ou espaço físico; 11 % com vendas e marketing; e 72% com o capital humano, verificando-se que o valor relativo com o capital humano nestes serviços altamente especializados é maior parcela dos custos das empresas.

2.4.5 Custeio de projetos de EC

As atividades consideradas em projetos de EC podem ser idealizadas, e os seus prazos podem ser estimados de diferentes formas, conforme se constata em Graham (1986).

A EAP é a base para se iniciar o trabalho de identificação das atividades desses projetos. Kerzner (2001) afirma que as metodologias de gerenciamento de

projetos de empresas de expressão mundial utilizam o nível 3 (três) para identificar e estimar as atividades na EAP.

As atividades de segundo e terceiro níveis podem desmembrar-se em um conjunto muito amplo de outras atividades, variando com a metodologia adotada, com o tipo de serviço e principalmente com o executor da tarefa.

Especificamente para a área privada, no caso de uma proposta a ser dirigida às organizações clientes, os elementos identificados na EAP compõem o escopo dos trabalhos e Graham (1986) adverte para que se faça uma carta com o conhecimento do problema do cliente para evitar um mal entendido, especificando os itens que serão envolvidos no serviço. Este procedimento é comum nos projetos realizados por empresas contratadas na área pública.

O PMI (2000) recomenda que mesmo baseando-se em informações limitadas do escopo dos serviços é necessária uma etapa de refinamento deste. Esta recomendação também feita por Kubr (1980) e Barcus e Wilkinson (1986), principalmente para os projetos de consultoria. Nesse caso, o passo de refinamento da diagnose - caso típico dos projetos na área pública -, é considerado um passo metodológico e não uma falha de planejamento (o passo encontra-se detalhado na Figura 32).

Após identificação das atividades é realizado um estudo com os perfis dos profissionais que devem ser envolvidos nos trabalhos. Pelo estudo da natureza e também da geografia da atividade, outros recursos também devem ser incorporados ao projeto – a “carga” de recursos.

Por tratar exclusivamente do assunto “Empresas de Consultoria”, Graham (1986) fornece uma importante referência a respeito das considerações que devem ser observadas na estimativa de custos destes projetos. Graham (1986) considera que o custo de um projeto de consultoria, que é calculado após um planejamento detalhado das as tarefas, basicamente é o total de horas agendadas multiplicadas pelas taxas horárias dos membros da equipe de projeto, ou dos consultores e o autor alerta que fatores de carga administrativa devem ser aplicados às despesas diretas, relacionando também outros custos envolvidos, como:

- a) número de horas da equipe e taxas horárias;
- b) custo pessoal de consultor externo necessário;

- c) contratos com terceiros;
- d) outros elementos que dependem da natureza do contrato de consultoria, podendo ser: despesas com viagens, hospedagens, refeições, telefone, cópias, impressões, pessoal de suporte, utilização de computadores e aluguel de equipamentos.

Para Graham (1986), nas despesas com horas dos colaboradores diretos das EC (os consultores), são aplicadas as “taxas administrativas”, ou seja, os encargos, as outras despesas são atribuídas aos projetos como valores considerados “cheios”, sem a incidência de taxas administrativas.

Desta forma, é sugerido que os custos diretos relativos aos consultores estão relacionados com suas taxas horárias e também com os encargos, enquanto que nos custos com despesas de viagens e estadas não se considere nenhum tipo de taxa aplicada.

Uma proposta de estruturação das atividades de projetos típicos de EC está representada na Figura 41.

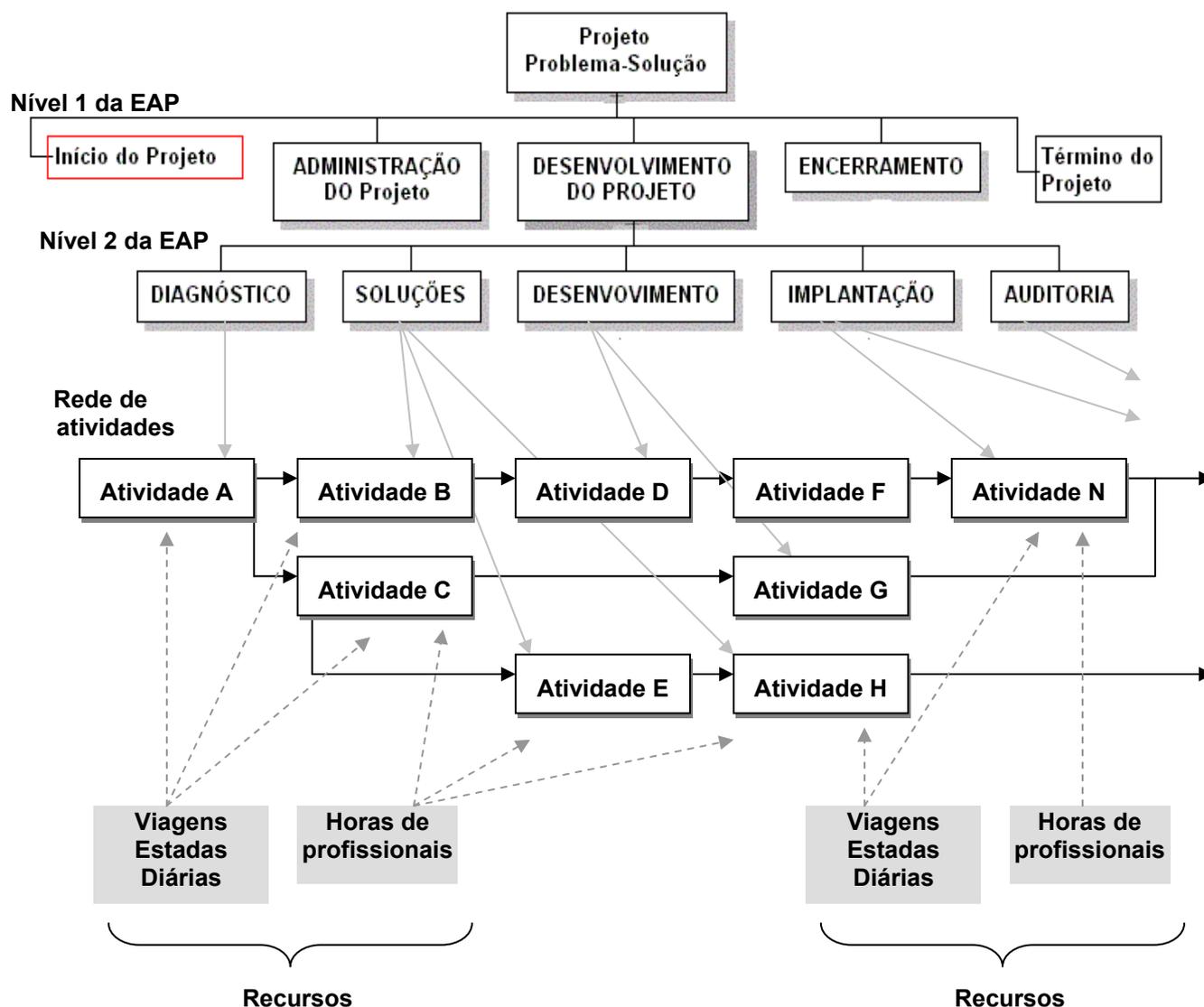


Figura 41: EAP genérica de projeto “problema-solução” e rede de atividades
 Fonte: Do autor

Observa-se que somente após a identificação das atividades julgadas necessárias para se realizar o projeto, é possível se associar os recursos necessários que vão refletir nos custos do projeto.

Os custos diretos de um projeto são diretamente relacionados às atividades deste com a utilização da EAP, porém existem outras despesas que também devem ser associadas ao custo total de um determinado serviço que são as despesas gerais de administração.

Para Mansuy (2000), ao se utilizar uma abordagem tradicional de alocação das despesas gerais, todos os custos que compõem estas despesas são estimados para um período - por exemplo, um ano - e acumulados. Posteriormente, estes custos são distribuídos aos projetos, por meio de uma relação com o número de horas de trabalho estimadas que serão utilizadas na execução do projeto. Isto produz uma taxa horária das despesas gerais, que são adicionadas às taxas das horas diretas trabalhadas para produzir o custo de uma hora de trabalho. Durante o período são estimadas horas de trabalho para cada projeto, que se pretende realizar: uma projeção da EC.

O custo de horas trabalhadas por projeto é o número de horas diretas multiplicado pelo custo calculado da hora, que inclui o custo indireto das despesas que foi embutido, ou seja, os custos das despesas gerais de uma empresa são estimados para um período e acumulados, para posterior rateio aos projetos da empresa.

A Figura 42 é uma representação gráfica do método proposto por Mansuy (2000), com as despesas gerais exemplificadas e distribuídas por três projetos de uma empresa.

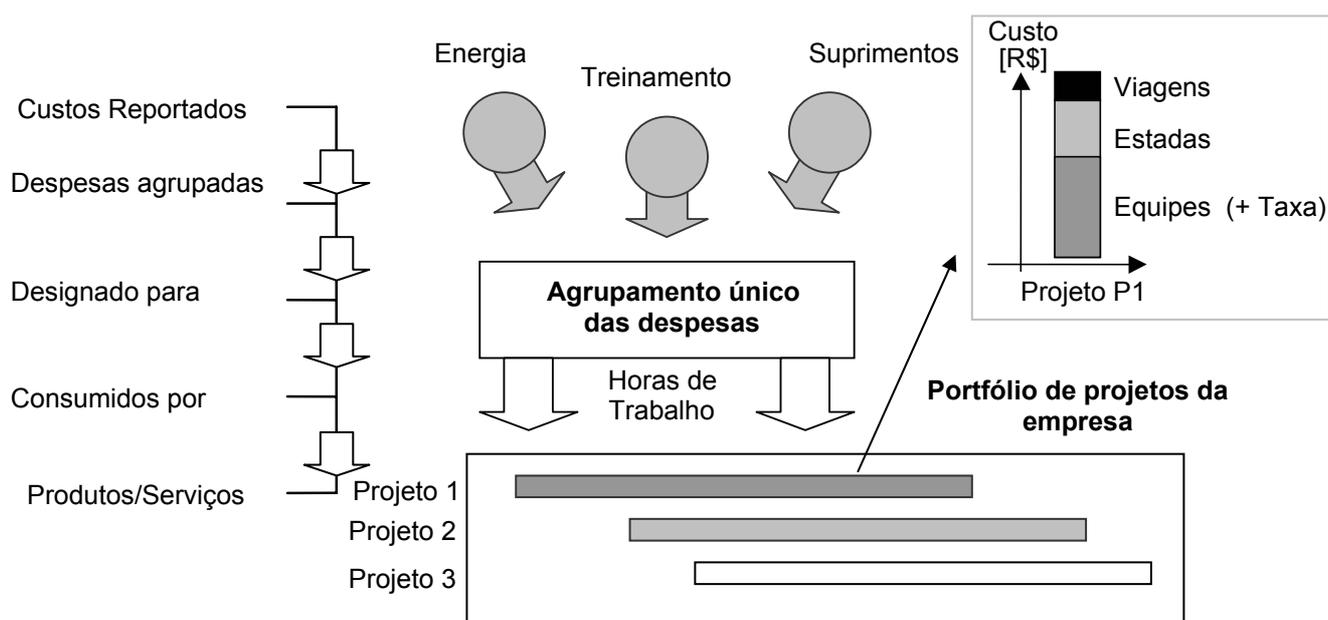


Figura 42: Método tradicional de alocação de despesas gerais
Fonte: Mansuy (2000)

Da forma como foi descrito por Mansuy (2000), observa-se que na alocação das despesas gerais há uma componente arbitrária desta alocação, pois a organização projeta um número mínimo de projetos a serem realizados no período considerado. Mansuy (2000) afirma que cobrir os custos com as despesas gerais é difícil, porque o conjunto de projetos de uma empresa influencia como os custos são absorvidos.

Ainda em Mansuy (2000) constata-se que as empresas baseiam suas despesas gerais nos projetos que desejam conquistar e caso não conquistem os projetos que foram planejados, as despesas gerais não serão cobertas e, se vencer um número maior de projetos do que o que foi planejado, cada projeto estará recebendo uma parcela de custos com as despesas gerais maior que a necessária, o que pode significar que os projetos adicionais podem perder competitividade no momento da concorrência.

2.4.6 O custeio baseado em atividades e sua aplicação aos projetos

Para as empresas que se organizam por projetos muitos funcionários e um substancial número de atividades não se associam diretamente com os projetos e uma parcela significativa de custos deve ser alocada de alguma forma: horas diretas trabalhadas ou os valores das despesas dos projetos que são realizados pela organização.

Muitas vezes o método de alocação pode ser muito incorreto carregando demais os valores finais dos orçamentos dos projetos. Também pode ocorrer de não ser um método baseado em uma relação causal, conforme se observa em Cokins (2001). A utilização de controle de horas¹⁷ pela alta administração ou por departamentos técnicos para cada cliente, que é representado por um projeto, muitas vezes se torna inviável ou muito imprecisa. Para Cokins (2001), muitos produtos e linhas de serviços são custeados, com uma grande alocação de custos indiretos e de despesas gerais de administração sem nenhuma lógica.

¹⁷ Expressão utilizada para tradução do termo *timesheet*, que é muito utilizada no gerenciamento de horas aplicadas nos projetos.

O método de Custeio Baseado em Atividades (ABC) auxiliou muitas organizações manufatureiras e de serviços a melhorar sua competitividade por meio de uma tomada de decisões mais acertada, com base em um melhor entendimento de sua estrutura de custos, propiciando uma distribuição das despesas gerais de administração mais eqüitativa. (RAZ; ENALTHAN, 1999).

As empresas orientadas por projetos apresentam duas características, que a indústria de manufatura também apresenta: a alta proporção de despesas gerais e a significativa complexidade e variedade destas nos custos.

Estas características fazem valer a pena um aprofundamento do estudo de método, aplicado na gerência de projetos. Objetiva-se desta forma, identificar um possível método para aumentar a precisão da alocação dos custos indiretos ou minimizar o problema da alocação dos custos indiretos.

2.4.7 O método ABC

O método ABC foi originalmente utilizado pelas empresas que organizam sua produção de bens por meio de processos ou utilizando linhas de produção, conforme O'Guin (1991).

Assim como outros métodos de custeio tradicionais, o ABC utiliza dois estágios, para a alocação de custos aos produtos e serviços. A diferença está na utilização de um maior número de centros de custos e também na atribuição destes custos, que é realizada por meio de uma variedade de bases mais apropriadas. (KAPLAN; COOPER, 1998).

A Figura 43 ilustra os dois estágios utilizados no método ABC.

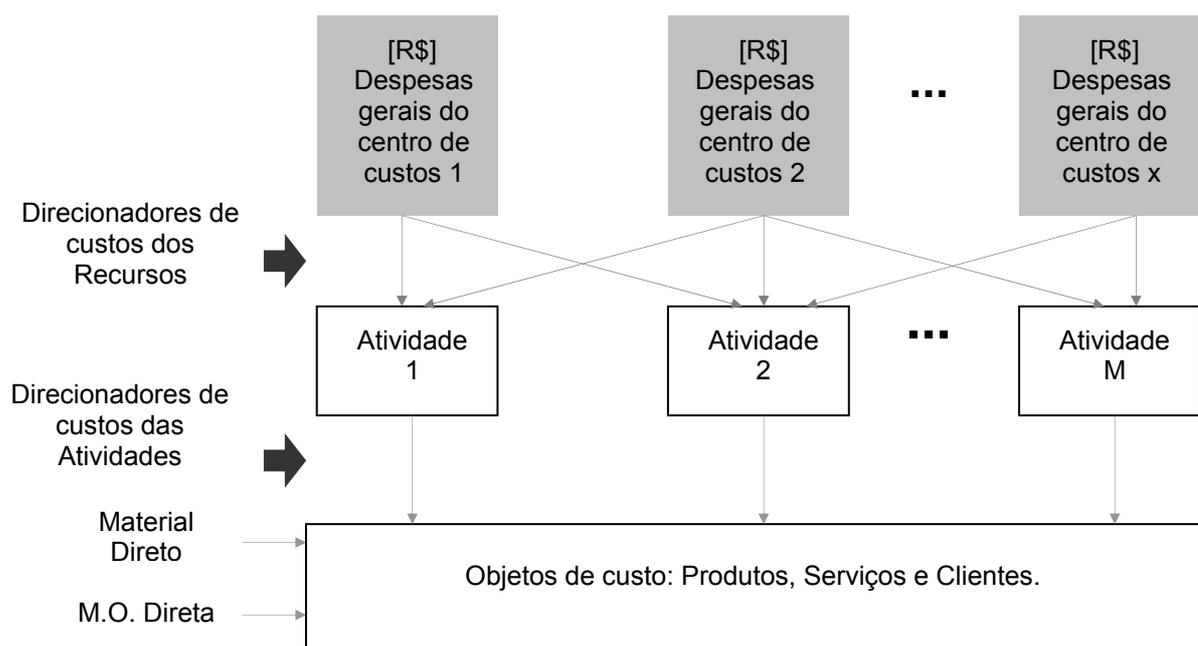


Figura 43: Método ABC – recursos são direcionados às atividades e estas aos objetos de custo.

Fonte: Kaplan e Cooper (1998)

Constata-se que a principal idéia do método ABC é classificar os custos indiretos e alocá-los às atividades necessárias para produzir um produto ou serviço.

De acordo com O'Guin (1991), inicialmente são atribuídos todos os custos dos principais processos de negócios ou centros de custos indiretos da empresa, correspondentes a vários tipos de atividades realizadas pela organização. Nesse estágio, os direcionadores¹⁸ de custos são fortemente dependentes das relações de medida com as atividades e são mais rigorosos que os direcionadores dos sistemas tradicionais de um único estágio.

No segundo estágio são atribuídos os custos aos produtos e serviços provenientes dos centros de atividades identificados. A estimativa deve refletir como os centros são consumidos pelos produtos: em horas diretas, número de pedidos, materiais ou solicitações de serviços.

Os direcionadores deste estágio refletem como os centros de atividades são consumidos pelos produtos ou serviços.

¹⁸ Direcionadores – este termo está sendo utilizado na tradução de *drivers*.

No método ABC também é admitido que os recursos sejam consumidos em diferentes níveis de atividades. Em O'Guin (1991) verifica-se que a hierarquia das atividades é estabelecida com o seguinte critério:

- a) nível da unidade – os recursos são consumidos diretamente nas atividades, ou seja, é o nível mais baixo;
- b) nível do grupo – os recursos são consumidos por um conjunto de atividades;
- c) nível do produto – os recursos são consumidos nas atividades de suporte, que são aquelas necessárias à existência e a continuidade das atividades que devem ser executadas pela organização, como por exemplo, os departamentos de compras e de recursos humanos; e
- d) nível da empresa – são recurso direcionados para a empresa manter-se no Negócio, não são atribuíveis a nenhum dos níveis mais baixos deste.

Uma vez que as atividades são identificadas em cada nível, as bases de alocação, que são os reais direcionadores, são selecionadas para cada atividade, que conforme O'Guin (1991), estas bases devem ser identificadas pensando-se no fato que realmente dá origem às atividades.

A Figura 44 ilustra a hierarquia das atividades.

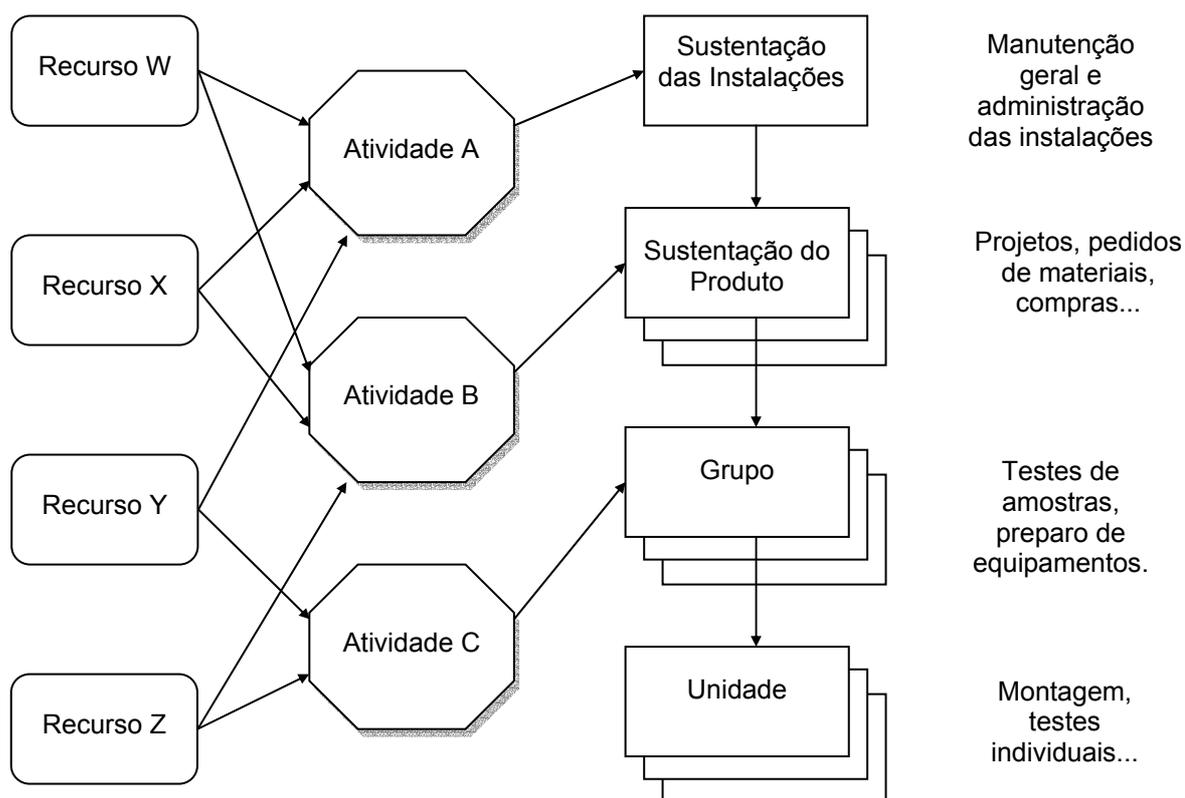


Figura 44: Fluxo de alocação dos custos
Fonte: Raz e Enalthan (1999)

Do processo ilustrado na Figura 44, observa-se o fluxo dos custos relacionados aos recursos que são consumidos pelos centros de atividades.

Ainda com enfoque na hierarquia de atividades, Raz e Enalthan (1999) indicam que os custos associados a cada atividade são acumulados por um período; tipicamente um ano e por meio das bases alocação são calculados os custos das atividades. Os custos dos produtos e serviços são então calculados como uma soma dos custos de todas as atividades de vários níveis, incluídas na produção do bem ou serviço.

2.4.8 O método ABC e sua aplicação aos projetos

No desenvolvimento de um modelo do método ABC para a indústria de manufatura, Kaplan e Cooper (1998) indicam uma série de passos a serem adotados. São eles:

- a) passo 1 – identificar e analisar as principais atividades realizadas por seus recursos de suporte ou que incorram os custos indiretos;
- b) passo 2 – determinar quanto a organização gasta em cada uma de suas atividades;
- c) passo 3 – identificar os Produtos (Serviços) da organização e seus clientes; e
- d) passo 4 – selecionar os direcionadores de atividades, que relacionam os custos das atividades aos produtos e serviços da organização, e clientes.

Para se aplicar o método ABC aos projetos de uma organização, devem ser realizadas outras considerações, principalmente àquelas relacionadas ao significado de atividade em projetos e sobre a unicidade de um projeto.

O fato dos projetos serem únicos, com atividades que normalmente não são repetidas exatamente da mesma forma, faz com que não haja muitos dados sobre o histórico e os custos anteriores destas atividades, o que poderia dificultar o emprego do método ABC no custeio de projetos. (FAYEK, 2001).

Raz e Enalthan (1999, p.63) indicam que, dá análise de diversos tipos de detalhes das diversas atividades que são realizadas na execução de projeto, é possível identificar tipos de projetos semelhantes e, neste caso, afirmam que

é possível ver cada projeto como uma combinação de atividades, que na grande maioria das vezes a empresa já realizou em outros projetos similares, no lugar de uma combinação de atividades únicas. [...] então é possível entender os projetos como uma combinação de algumas atividades padrão, que aparecem em muitos projetos da empresa, tornando justificável o esforço requerido para se obter maior precisão das estimativas de custos.

Desta forma, para aplicar o método ABC no ambiente de gerenciamento de projetos é necessário obter-se uma estrutura hierárquica de atividades do projeto, que sirva de suporte à alocação dos custos, com base nos níveis de atividades requeridas em cada nível.

Como observado no item 2.4.1, a EAP é a principal estrutura de atividades utilizada para alocação de custos em projetos. Para se obter uma estrutura genérica para estimar os custos em projetos utilizando-se o método ABC, é necessário relacionar a EAP de um projeto com a estrutura hierárquica de atividades do método ABC, observando-se os quatro níveis de atividades comumente utilizada no método ABC. (RAZ; ENALTHAN, 1999).

Adotando-se como referência a forma conceitual dos quatro níveis hierárquicos utilizados no método ABC em modelos para indústria manufatureira, da forma com foi idealizada por Kaplan (1992) e, a EAP de um projeto genérico de Consultoria, pode-se obter uma estrutura hierárquica de alocação de custos, para utilização do método ABC. (RAZ; ENALTHAN, 1999).

A Figura 45 ilustra esta estrutura hierárquica de alocar os custos utilizando o método ABC relacionando com a EAP de um projeto.

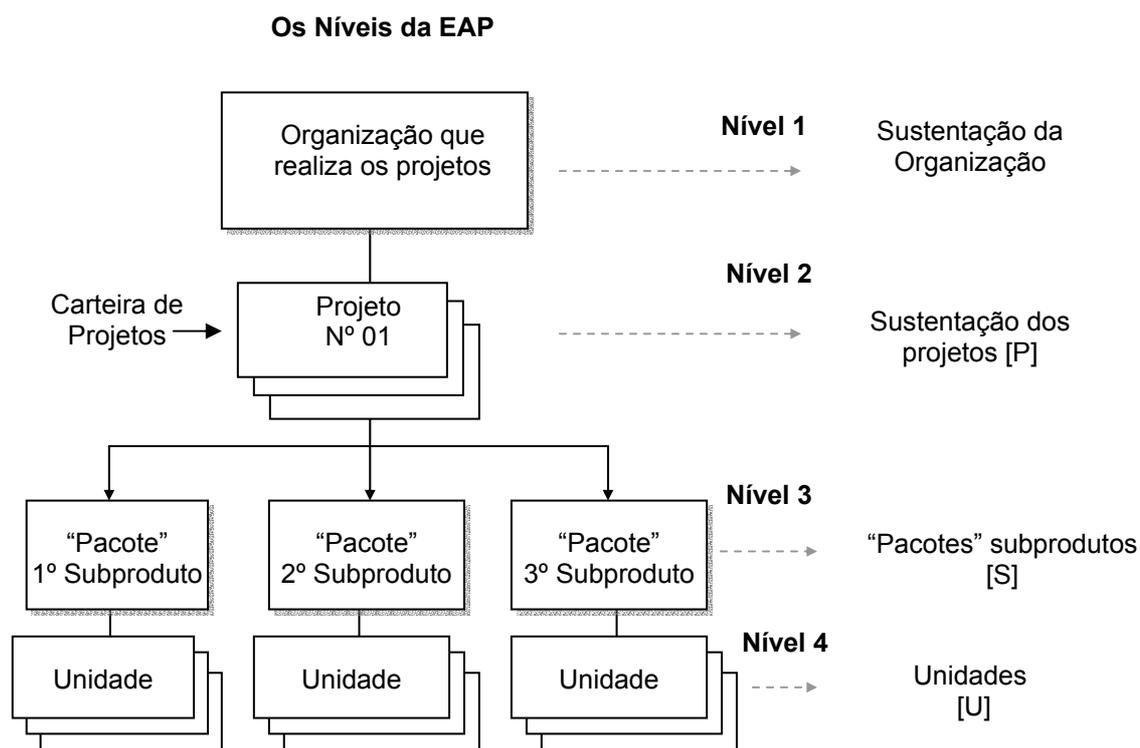


Figura 45: Hierarquia para alocação dos custos
Fonte: Raz e Enalthan (1999)

Raz e Enalthan (1999) descrevem os níveis como sendo:

- a) nível da Organização – constam as atividades de suporte geral da direção e da infra-estrutura da organização para todos os projetos. As atividades deste nível existem independentes da existência ou não algum projeto em andamento. Os custos incorridos pelas atividades deste nível são pequenas frações do custo total e podem ser alocados com base, por exemplo, na soma dos custos diretos do projeto;
- b) nível do Projeto – constam as atividades dos projetos que são realizados pela Organização. Mesmo com diferentes ciclos de vida e independente do escopo, os projetos requerem atividades de planejamento, formação das equipes de trabalho, controles de agendamentos dos recursos e controle de custos;

- c) nível dos “Pacotes” ou “Pacotes de Entrega” de Subprodutos ou simplesmente Subprodutos. Neste nível Raz e Enalthan (1999), propõem que a EAP seja definida com o nome dos Subprodutos ou Serviços que são “entregues” ou transferidos para o cliente. Variam muito com a natureza do conteúdo dos projetos e, no caso dos projetos de Consultoria, podem ser facilmente relacionados às etapas dos projetos. No caso, por exemplo, de projetos de EC, explicitado em 2.3.16, a etapa do Diagnóstico, pode ser identificada como um dos “Pacotes de Entrega”, pois ao término desta etapa, são apresentados aos clientes os documentos (resultados da etapa) referentes ao diagnóstico do problema;
- d) o nível das Unidades – é o nível mais baixo da estrutura formado pelos “Pacotes de Trabalho” que, quando realizados, vão compor o Subproduto (são componentes do Subproduto do nível anterior). Diferenciam-se dos “Pacotes de Entrega”, por serem subunidades destes. Fazem parte do nível em que as tarefas do projeto estão decompostas em detalhes, conforme descritos no item 2.3.2.

Desta forma, para se utilizar o método ABC no cálculo do custo total de um projeto, Raz e Enalthan (1999) afirmam que este deve ser feito como a soma dos custos de todas as atividades requeridas para se produzir todas as unidades em seus “Pacotes de Entrega”, o custo das atividades no nível dos “Pacotes de Entrega”, o custo das atividades no nível do projeto e uma parcela dos custos indiretos incorridos na empresa.

Como premissa, no método ABC a atribuição dos custos indiretos nos vários níveis da hierarquia de atividades que devem ser realizadas, se dá por meio de direcionadores apropriados. Assim o método ABC identifica as atividades em cada nível e os recursos que provavelmente são consumidos por estas atividades e, desta forma, deve-se fazer uma atribuição dos custos dos recursos aos produtos e serviços, os quais utilizam as atividades utilizando-se uma variedade de bases de alocação.

Com base na EAP são indicados alguns direcionadores de custos e os níveis da hierarquia das atividades. (RAZ; ENALTHAN, 1999).

No Quadro 9 estão representados os principais direcionadores de custos e o nível considerado para as atividades, de forma a se utilizar o método ABC no custeio de projetos, conforme a seguinte nomenclatura:

- a) projeto [P];
- b) subproduto [S]; e
- c) unidade [U].

Atividade	Direcionador	Nível
Compras	- Número de requisições ou de pedidos	U, S
Infra-estrutura de computadores	- Horas reais de utilização da infra-estrutura	U
Administração de RH	- Horas diretas trabalhadas - Número de membros da equipe de projeto	U, S
Controle e planejamento da programação dos recursos humanos	- Duração do projeto - Número de subprodutos	P, S
Relacionamento com clientes	- Duração do projeto - Pessoas/mês	P
Gerenciamento de contratos	- Número de contratos - Valor dos contratos	P
Contratações	- Número de pessoas contratadas	S, P
Aquisição de ferramentas e tecnologias	- Número de ferramentas - Número de usuários	S, P
Cerificação de fornecedores	- Número de fornecedores	P

Quadro 9: Direcionadores de custos para atividades típicas de projetos
Fonte: Raz e Enalthan (1999)

Com base em Fayek (2001) e Raz e Enalthan (1999), verifica-se que os custos das atividades no nível da organização podem ser divididos igualmente pelos

projetos ou conforme uma base razoável, como por exemplo, o orçamento de custos diretos dos projetos ou número de pessoas por mês.

Deve-se salientar que o sistema ABC tem sido considerado um sistema que somente as grandes organizações, com muitos recursos financeiros, podem implementar o método ABC, porém, com a proliferação de sistemas de informática, que podem introduzir dados mais realistas para apoiar as atividades e agilizar na tomada de decisões, qualquer organização pode implementar este sistema. (COKINS, 2001).

Utilizando-se os procedimentos descritos anteriormente torna-se possível aplicar o método ABC no custeio de projetos.

3 A PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Foram analisados os manuais, procedimentos documentados e arquivos da organização, destacando-se:

- a) os documentos descritivos ou textuais, que são os manuais da metodologia de gerenciamento de projetos da empresa,
- b) as planilhas eletrônicas, que são utilizadas para auxiliar nos cálculos e manipular os dados relativos aos custos de projetos em conjunto com os relatórios gerados pelas ferramentas de suporte, como cronogramas ou EAP.

Na apresentação dos dados e das informações, buscou-se omitir sempre aspectos que revelassem o nome da organização e o nome de seus clientes. Isto foi feito para que seja preservada identidade da organização.

3.1 Análise qualitativa e quantitativa dos dados

Cumprir observar que aos documentos descritivos ou textuais analisados, foram transcritos da sua forma original, de modo a se preservar aspectos considerados importantes, como revelar desde a lógica de planejamento (a metodologia de planejamento de projetos) e o custeio de projetos.

3.1.1 Caracterização da empresa caso

A Empresas de Consultoria de Organização, cuja base de dados relativa a sua carteira de projetos é o objeto de estudo, atua no mercado nacional de consultoria há mais de 30 anos e foi criada primeiramente como uma empresa de auditoria.

A empresa declara que sua criação se deu em resposta à evolução do volume e da especialidade técnica dos serviços de assessoramento demandados, na época de sua criação (serviços de auditoria). Transformou-se em um dos maiores nomes em consultoria, auditoria e serviços técnicos especializados do mercado brasileiro. Atualmente as empresas do grupo reúnem cerca de 200 funcionários e atendem em torno de 400 clientes, entre empresas privadas e públicas, dos mais diversos segmentos. As empresas do grupo atuam através de unidades de serviços especializados, consolidados em seis empresas que executam projetos conjuntos, apoiados em equipes multidisciplinares.

3.1.2 Serviços profissionais qualificados

Os serviços prestados pela EC visam à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou públicas. Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para a sua implantação nas organizações assessoradas. É exercida por Consultores de Organização, que são profissionais com formação adequada para essa atividade e dedicados à prestação destes serviços especializados para terceiros.

Desde a fundação da empresa, esta tem se preocupado com a capacitação de seus profissionais. A filosofia da empresa é a de recrutar especialistas com larga experiência e, paralelamente, investir na formação de jovens de alto potencial, de forma a assegurar elevados padrões de excelência. O estilo de trabalho dos profissionais da empresa é fortemente marcado pela discricção nos procedimentos, respeito a confidencialidade e pelo máximo padrão de qualidade nos serviços. A

conduta da empresa é calcada no atendimento personalizado, respeito à cultura do cliente, total independência de pareceres e estrito sentido ético.

3.1.3 Serviços de alto conteúdo intelectual

A EC atua em áreas extremamente variadas em todo o campo da Administração, que pode ser sintetizada como: “desenvolver soluções técnicas atualizadas e especializadas para entidades públicas ou privadas, buscando prover a organização de instrumentos que melhorem a qualidade do processo decisório, e ampliar sua competitividade através do aprimoramento da qualidade de seus serviços e produtos”. Atua principalmente nas áreas de:

- a) estratégia empresarial;
- b) administração financeira;
- c) gestão de cadeias produtivas;
- d) recursos humanos;
- e) organização e modelagem de gestão;
- f) tecnologia de informação; e
- g) comunicação.

3.1.4 A estrutura organizacional da empresa de consultoria

Para atuar nestas áreas, a EC adota um modelo matricial e opera com equipes multidisciplinares. A empresa adotou um Núcleo de Apoio a Projetos (NAP), como elemento de apoio à consultoria na aplicação do seu Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP), que conta com um gerente e equipe, responsáveis por assessorar os diversos envolvidos na gestão de projetos e estruturar informações de suporte às decisões da empresa, em seu âmbito de competência.

No que tange ao SGP, a equipe da EC e os principais departamentos da empresa, estes se organizam de acordo com a seguinte estrutura organizacional básica, ilustrada na Figura 46.

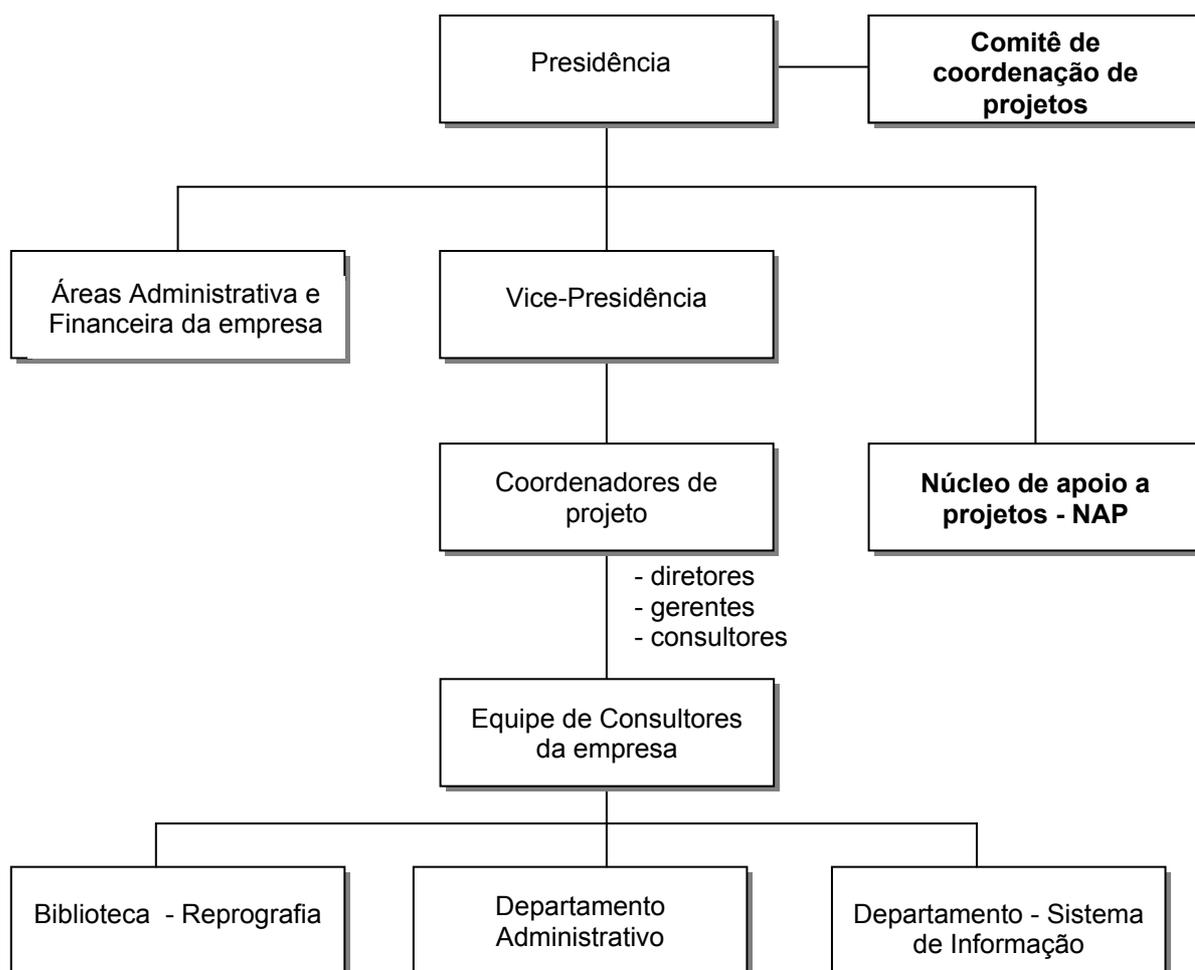


Figura 46: Estrutura organizacional da EC
Fonte: Do autor

No tocante ao gerenciamento de projetos, a organização enfatiza e estabelece as principais responsabilidades do NAP, da vice-presidência e dos coordenadores de projetos, conforme descrito nos parágrafos seguintes. Para as demais unidades, a organização não faz um destaque das responsabilidades, por

entender que estas já têm seus papéis especificados nas competências gerais da empresa, e o SGP não introduziu alterações neste sentido.

As responsabilidades dos setores destacados são:

a) responsabilidade do Comitê de Coordenação de Projetos (CC):

- aprovar os planos operativos dos projetos;
- tomar decisões quanto a projetos com necessidade de medidas corretivas;
- gerenciar o desempenho dos projetos da empresa;

b) responsabilidades da vice-presidência de projeto:

- preparar a documentação de orientação do projeto;
- orientar o planejamento do projeto;
- supervisionar a execução física e financeira do projeto;
- apoiar as decisões do Comitê de Coordenação em relação aos projetos;

c) responsabilidades do NAP:

- prestar suporte imediato aos cargos de vice-presidência e de coordenação do projeto, no que tange à elaboração e revisão dos planos de execução de projetos;
- dar suporte ao CC, na análise e avaliação dos planos dos projetos;
- produzir os principais relatórios e gráficos de acompanhamento físico e financeiro e dos recursos humanos e materiais;
- manter a equipe sempre atualizada com as técnicas da área de gestão de projetos;
- fornecer informação confiável para o controle gerencial das áreas Administrativa e Financeira;

- produzir e gerenciar o banco de dados dos projetos – históricos para obtenção e atualização de métricas;

d) responsabilidades da coordenação de projeto:

- elaborar o Plano Executivo do projeto;
- promover a execução do projeto em conformidade com o cronograma e orçamento estabelecidos e controlar os recursos humanos e materiais;
- monitorar e tomar medidas profiláticas na obtenção de metas físicas e financeiras;
- manter a boa qualidade do projeto e impactos sobre a relação com o cliente.

3.1.5 A forma de organização dos serviços

O SGP foi adotado pela EC em 2001 e tem por objetivo estruturar o trabalho de planejamento e acompanhamento de projetos, de forma a se obter melhor qualidade na execução das tarefas e para dar maior produtividade e lucratividade para a empresa.

Conceitualmente, a EC considera que, gerenciamento de projetos é um procedimento dividido em duas fases: planejamento; e acompanhamento ou controle, de forma que:

- a) o objetivo do planejamento é traçar um plano, estimando prazos e custos, no qual o líder responsável pela execução - o coordenador do projeto -, tenha todos os elementos de convencimento para certificar-se que o plano é viável¹⁹ e exeqüível²⁰, de forma que haja a certeza de que será possível honrar os compromissos firmados - as metas;

¹⁹ Viável - coerente com a técnica de execução.

²⁰ Exeqüível – coerente com a disponibilidade de executores na proporção da demanda.

- b) o objetivo do acompanhamento ou controle é medir o realizado periodicamente e de forma sistemática, comparar com o firmado como meta, destacar distorções e fornecer meios nítidos para a avaliação e deliberação de medidas de contingência, para que o projeto chegue ao final o mais próximo possível dos prazos e custos determinados como meta.

A EC declara que o seu SGP foi concebido de maneira a associar os principais aspectos conceituais do planejamento e controle de projetos a práticas e especificidades já existentes na empresa. Neste sentido, em alguns aspectos o sistema introduziu novas formas e perspectivas gerenciais diferenciadas na realização de seus trabalhos, mas em outros aspectos, o sistema manteve as diretrizes e práticas já consagradas na EC, por terem demonstrado sua eficácia. As principais premissas do SGP da organização são:

- a) a gestão de projetos tem como principal vetor o planejamento voltado à garantia de sua exeqüibilidade;
- b) o gerenciamento de projetos na empresa se dará com base em metas, mensuradas a partir dos recursos e prazos alocados por tarefas;
- c) a alocação de recursos materiais com disponibilidade limitada e os recursos humanos são monitorados pelo NAP por meio de um *pool*²¹, suas aplicações dependem de aprovação do planejamento do projeto;
- d) as alterações de metas de um projeto constituem decisões empresariais, tomadas pelo CC, com apoio nas informações fornecidas pelo NAP;
- e) o coordenador de projetos tem autonomia relativa de gerenciamento, ou seja, pode tomar quaisquer decisões desde que não incorram em prejuízos nas datas estimadas de pagamento e não extrapolem o custo total do projeto;
- f) para a condução dos trabalhos rotineiros, o projeto conta com despesas previamente aprovadas, previstas a partir das metas

²¹ *Pool* – esta expressão da língua Inglesa esta sendo utilizada para identificar um banco de dados com informações sobre a disponibilidade (tempo) de todos os Recursos (consultores) da EC.

estabelecidas no planejamento do projeto e monitoradas através de um sistema de controle prévio;

- g) as variáveis de acompanhamento dos projetos (horas, custo) contam, ao menos, com três *status*:
- meta: especificado quando do planejamento do projeto e alterado mediante aprovação do CC;
 - real: o efetivamente executado;
 - restante ou provável: medida da variável meta menos realizada;
- h) o gerenciamento do projeto se dá com base no regime de competência, e as informações fornecidas pela área financeira, com base no regime de caixa, servirão de base para verificação de dados do SGP.

3.1.6 Os tipos de projetos

Quanto aos projetos em andamento, a empresa adota uma nomenclatura própria e faz uma distinção entre dois tipos:

- a) projetos de uso Permanente (da empresa) - nestes projetos que ocorrem com frequência e internamente na empresa, os custos finais dos projetos são “carregados” somente com os provenientes do pessoal do projeto e dos equipamentos e materiais empregados;
- b) projetos de uso Único (para clientes) - nestes projetos os custos de recursos humanos e equipamentos são tratados da mesma forma que os projetos internos, porém, a distinção entre os custos indiretos e diretos passa ser mais importante. Neste caso, o custo real do projeto passa a incluir outros componentes, como as despesas gerais de administração e próprio lucro, além de taxas de contingências.

Os dois tipos de projetos são sempre comparados com relação aos custos diretos, principalmente no que se refere ao pessoal empregado na realização das tarefas.

3.1.6.1 Os projetos de uso único

Os projetos de uso Único, em última análise são aqueles que a organização realiza por meio de um contrato com os clientes, nas concorrências privada ou pública. Quanto às características dos tipos de projetos de uso Único da EC, estes podem ser:

- a) projetos na área privada, que são estruturados a partir de um diagnóstico realizado pelos consultores, visando identificar as principais carências e oportunidades de melhoria na instituição, de modo a permitir o desenvolvimento de soluções inovadoras e eficazes que potencializem o aumento de produtividade e a competitividade da empresa cliente em seu mercado; e
- b) os projetos do setor público, que são dirigidos ao atendimento das demandas das organizações públicas, buscando-se aperfeiçoar suas práticas de gestão, com o propósito de elevar a eficiência da administração pública, bem como maximizar seus resultados.

O Quadro 10 ilustra alguns dos projetos que são normalmente executados pela empresa.

Setor Público	Setor Privado
Reforma do Estado	Gestão dos Negócios
Qualidade dos Serviços Públicos	Gestão de Cadeias Produtivas
Equilíbrio Fiscal	Gestão Econômica e Financeira
Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Recursos Humanos
Gestão da Informação	Gestão da Informação
Terceirização	

Quadro 10: Tipos de serviços prestados pela empresa de consultoria
Fonte: Do autor

Os projetos constantes do Quadro 10 estão descritos a seguir.

Para os projetos no setor público os serviços podem ser de:

a) reforma do Estado – a empresa atua em projetos de Reforma e Modernização de órgãos públicos através da execução dos seguintes serviços:

- elaboração de cenários e planejamento estratégico;
- modelos de gestão e organização;
- redesenho de processos;
- governo eletrônico;
- gestão e acompanhamento de projetos;

b) qualidade dos Serviços Públicos - são projetos voltados a ações de modernização do setor público, sejam do Executivo, do Legislativo ou do Judiciário, no que se refere à melhoria do atendimento das demandas sociais e ao cumprimento das obrigações e compromissos, abrangendo as seguintes linhas de serviços:

- programas de qualidade e ISO 9000;
- redesenho de processos;
- avaliação de desempenho;
- programas de desburocratização;
- sistemas de atendimento;

c) equilíbrio Fiscal - projetos voltados à busca pela melhoria dos sistemas de arrecadação e por medidas que propiciem a redução de custos como iniciativas que buscam o equilíbrio fiscal, abrangendo as seguintes linhas de serviços:

- melhoria da arrecadação;
- inventários e gestão patrimonial;
- gestão de recursos;

- auditorias e gestão de custos;
 - programas de melhoria de desempenho e redução de desperdícios;
- d) gestão de Recursos Humanos – serviços de assessoria no aprimoramento da gestão de recursos humanos, por meio do desenvolvimento de projetos dirigidos a:
- gestão de pessoal;
 - gestão do desenvolvimento e da carreira;
 - gestão do conhecimento;
 - dimensionamento de pessoal e recadastramento de ativos e inativos;
 - auditoria de folha de pagamento.
- e) gestão da Informação - diversas possibilidades de projetos de sistemas de Informação, incluindo soluções de integração e segurança de sistemas, customização e implantação de pacotes de gestão integrada de diversos fornecedores;
- f) terceirização – são projetos em que é identificada a necessidade de serviços de terceiros para a execução de tarefas que requerem alta especialização, abrangendo as seguintes linhas de serviços:
- gestão de recursos de informação;
 - suporte à infra-estrutura tecnológica;
 - *help-desk*;
 - gerenciamento de organizações na área da saúde;
 - auditoria interna;
 - gestão de estoques.

Para os projetos no setor privado os serviços podem ser de:

- a) gestão dos Negócios – para que as corporações que contratam este tipo de serviço, os projetos visam delinear soluções para que estas corporações consigam dar um tratamento adequado dos aspectos estratégicos: modelagem dos negócios e formulação das estratégias competitivas, estruturação societária, definição da estrutura e formas de gestão da cadeia de valor agregado.

- b) gestão de Cadeias Produtivas – são projetos que buscam soluções para a melhoria da competitividade dos produtos das organizações que contratam os serviços, buscando uma gestão ótima da cadeia produtiva nas suas dimensões de:
 - administração das operações produtivas e de suporte;
 - gestão logística integrada;
 - gestão da qualidade e produtividade.

- c) gestão Econômica e Financeira – são projetos que visam uma realização eficaz da gestão econômica e financeira, buscando instrumentos que permitam avaliar riscos na tomada de decisões econômico-financeiras, sistemas que permitam um eficiente e correto planejamento, execução e controle econômico e financeiro, serviços de auditoria das demonstrações financeiras que certifiquem a qualidade dos registros e auditorias de natureza especial, vinculados a operações ou decisões.

- d) gestão de Recursos Humanos – serviços para o desenvolvimento dos instrumentos de gestão de recursos humanos como fator crítico para a obtenção de excelência no nível de serviços prestados e melhoria do ambiente interno, bem como para a conquista de maior produtividade e redução de custos. São projetos dirigidos a:
 - gestão de pessoas;

- gestão do desenvolvimento e da carreira;
- gestão do conhecimento.

e) gestão da Informação – idênticos aos já descritos para a área pública.

Os portfólio de serviços prestados, tanto para a área privada quanto à pública, estão definidos de forma ampla pela EC, pois podem se desdobrar em um número ainda maior de serviços.

3.1.6.2 Os recursos envolvidos na execução do projeto

A empresa emprega a seguinte nomenclatura para distinguir os diversos recursos de seus projetos:

a) quanto aos Recursos Humanos:

- equipe Permanente, doravante denominada Equipe Permanente ou Permanente – são os consultores do quadro de consultores fixos da EC e atuam em vários projetos simultaneamente e são contratados conforme a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT);
- colaboradores Eventuais, doravante denominada Equipe Eventual ou Eventual – são consultores, que atuam em diversos projetos da EC, porém não fazem parte do quadro fixo (CLT). Atuam por meio de um contrato com a EC e o controle de seus trabalhos é realizado através das horas que aplicam nos projetos;
- colaboradores Subcontratados – são consultores individuais especialistas ou mesmo empresas, que por sua especialização são necessários à realização de determinadas atividades ou “pacotes” de atividades do projeto. Normalmente, atuam em um único projeto da EC.

Em última análise são contratados por produtos ou subprodutos do projeto. Diferem dos Eventuais no controle de seu trabalho (não é realizado por meio de horas aplicadas);

- Consorciados – são as organizações que atuam em conjunto com a EC nos projetos considerados externos. Também são empresas com especializações necessárias e mandatórias para a realização de parcerias na participação de concorrências públicas.

b) quanto aos Recursos Físicos:

- passagens aéreas, doravante denominada Passagens – são necessárias para as locomoções da equipe de projetos e são controladas por trecho percorrido;
- estadas – são as despesas com hospedagem e diárias das equipes de consultores;
- outras (despesas diversas) – são despesas com equipamentos, *softwares* e materiais críticos.

3.1.7 As ferramentas do SGP

As principais ferramentas adotadas pela EC, para o planejamento, custeio e controle de seus projetos são:

- a) modelos pré-estabelecidos de planos e de planejamento de atividades de projetos. Por exemplo, modelos de EAP, que padronizam tarefas e mecanismos para alocação de recursos, definição de prazos e estimativa de custos. Também sugerem um conjunto de tarefas básicas para os diferentes produtos a serem desenvolvidos em um determinado projeto. Cada um dos relatórios e diversos tipos de planos também possuem um modelo desenvolvido;

- b) sistema integrado - para o acompanhamento do projeto, a Consultoria utiliza um Sistema de Controle de Despesas (SCD) em conjunto com a uma ferramenta de planejamento de projetos (*software*), que fazem o intercâmbio de dados e informações reais dos projetos, que os componentes das próprias equipes de projeto inserem no sistema.

Os documentos analisados neste trabalho são provenientes destas ferramentas descritas. O modelo lógico de informações do SGP da organização pode ser observado na Figura 47.

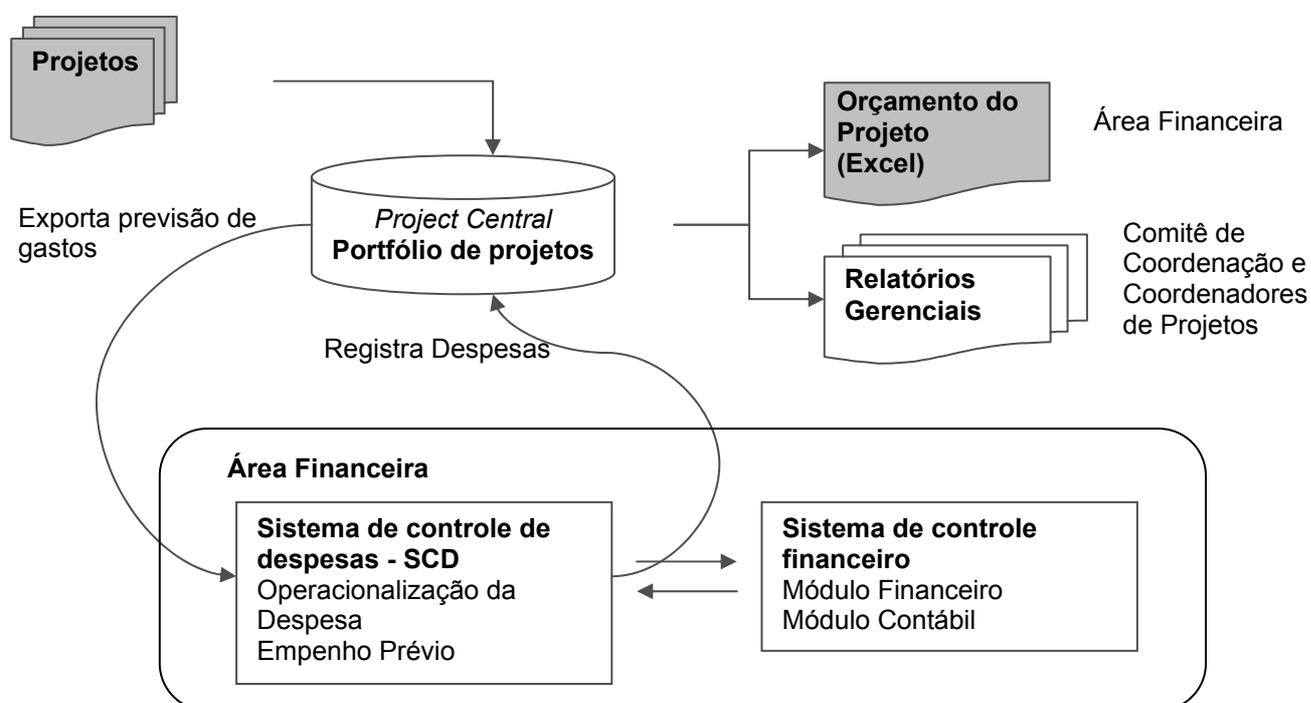


Figura 47: Modelo lógico de informações
Fonte: Do autor

Quanto à dinâmica de planejamento, os modelos de EAP são utilizados para a composição de um plano, denominado Plano Executivo do Projeto. O modelo de

gerenciamento de projetos está alicerçado na implementação do Plano Executivo do projeto, o qual é composto por:

- a) descrição dos Objetivos do projeto (documentos de textos: *Word*);
- b) descrição do Ambiente do projeto (documentos de textos: *Word*);
- c) descrição da Estratégia adotada no projeto (documentos de textos: *Word*);
- d) planejamento de atividades e recursos (ferramenta de planejamento: *MS Project*);
- e) especificação dos Recursos a serem contratados (documentos de textos: *Word*);
- f) ficha com parâmetros de faturamento (documentos de textos: *Word*).

Os três primeiros documentos enumerados pelas alíneas: “a”, “b” e “c” anteriores são considerados os mais importantes pela EC, pois são documentos que refletem o Entendimento do Problema da organização cliente. São documentos reflexivos e podem levar um planejamento mais, ou menos, adequando do projeto.

O *Project Central* compõe a base de todos os projetos da empresa e, quanto aos registros operacionais, na implementação do *Project Central* de modo consistente e com segurança de dados, a EC padroniza os procedimentos relativos a:

- a) metodologia de planejamento dos projetos;
- b) metodologia de registro de atividades, recursos e custos;

Todos os modelos são utilizados para a Indução de quem planeja, ao uso de procedimentos padronizados. O “modelo padrão” para uma EAP de um projeto típico da EC é composto de 3 grandes grupos de tarefas, ilustrados na Figura 48 e, que são normalmente utilizadas na maioria dos projetos.

<p>Grupo 1</p> <p>Gestão</p>	<p>Reúne as atividades comuns e obrigatórias, que permitem fazer a gestão administrativa do projeto – são tarefas necessárias à administração e não se relacionam diretamente com os produtos do projeto.</p>
<p>Grupo 2</p> <p>Planejamento do Projeto</p>	<p>Reúne as atividades comuns aos projetos, as quais constam em todos os projetos. São tarefas genéricas utilizadas para induzir à padronização do planejamento</p>
<p>Grupo 3</p> <p>Dimensão Técnica</p>	<p>Reúne as atividades relacionadas à execução do serviço contratado (dimensão técnica do projeto) espelhando uma metodologia modelo para cada projeto. Disponibiliza uma biblioteca de <i>modelos</i>.</p>

Figura 48: Estrutura dos Modelos - Grupos de Tarefas

Fonte: Do autor

A partir do modelo apresentado na forma de documento específico, o coordenador do projeto deve aplicar uma série de conceitos, utilizar instrumentos e promover reflexões necessários à elaboração do Plano Executivo do projeto, que deverá ser acordado com o vice-presidente responsável e aprovado pelo CC.

Conforme a natureza do projeto e com base no escopo que será definido para cada cliente, são identificadas as principais tarefas de Conteúdo Técnico do Projeto.

Normalmente a EC identifica as principais tarefas dos projetos por meio de reuniões com os prováveis consultores, que farão parte do projeto em conjunto com especialistas da EC.

No planejamento das atividades, as principais fases do Ciclo de Vida de um projeto típico da EC são: Iniciação, Planejamento, Desenvolvimento e Encerramento. Estas fases estão representadas graficamente na Figura 49.

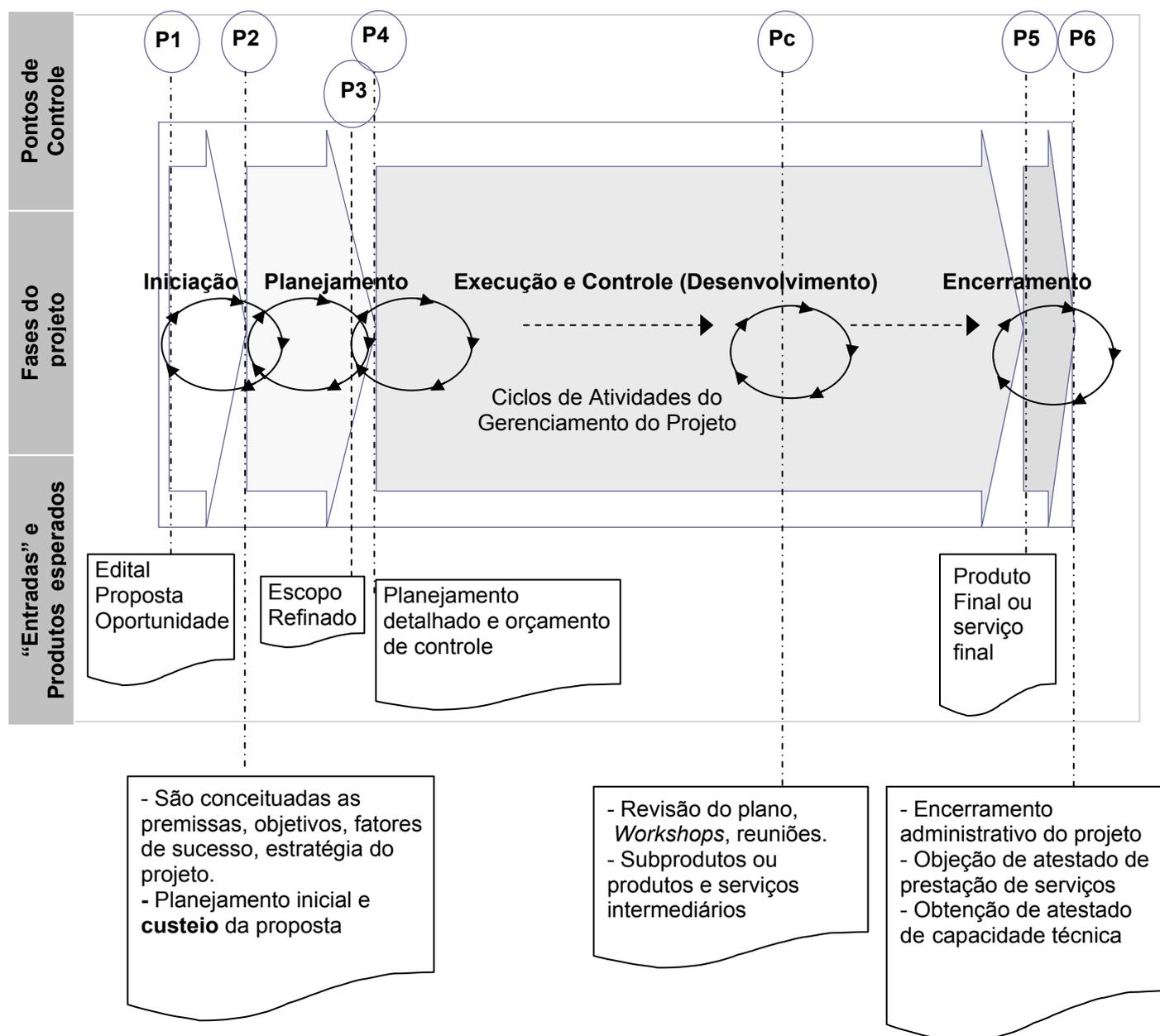


Figura 49 – Ciclo linear de vida do projeto
Fonte: Do autor

Trata-se de um ciclo Conceitual, uma vez que as fases não ocorrem linearmente no projeto, podendo haver superposição de fases, mas ao final de cada fase espera-se um resultado ou uma aprovação, para passar para a fase seguinte. O diagrama apresentado na anterior permite que os envolvidos no projeto tenham um

entendimento visual do fluxo de processos e documentos durante a execução do projeto.

Os principais destaques do ciclo de vida do projeto são:

- a) os pontos de controle – PC, determinando a continuidade ou não de cada fase (representados por P 1, P 2, P 3, etc);
- b) as fases do projeto – Documentos descrevendo as atividades por fase; e
- c) a troca de Documentos por fase e os Produtos e Serviços – gerados ao final das fases do projeto (são representados por relatórios, que induzem ao planejamento baseado em reflexões constantes dos relatórios e são representados pela sigla RP, por exemplo, Relatórios RP-01, RP_02, etc).

Os pontos de controle estão no final de cada fase e em cada ponto são esperados os relatórios e documentos da fase anterior e também os subprodutos e produtos do projeto por fase.

Quanto aos documentos e relatórios produzidos ao final de cada fase, estes são utilizados pelos gestores para auxiliar no desenvolvimento do projeto. Os documentos são baseados em modelos pré-estabelecidos, com instruções que induzem e orientam os gestores aos principais fatores que devem ser considerados no projeto.

Durante as fases são executados os processos gerenciais, que obedecem a seguinte nomenclatura:

- a) processos Essenciais – são utilizados de forma seqüencial na produção dos resultados do projeto;
- b) processos Facilitadores – são utilizados para dar apoio aos outros processos;
- c) Entradas – podem ser documentos, resultados, subprodutos ou produtos da fase anterior – representado por RP mais o número do relatório, por exemplo, RP_01, RP_02, RP_03, etc;

- d) Resultados – podem ser documentos, subprodutos ou produtos ao final da fase;
- e) Pontos de Controle – reconhecem (autorizam) o início ou término da fase;
- f) Responsáveis – ao início da fase são identificados os responsáveis pela execução do trabalho nas atividades.

As fases do projeto se encontram detalhadas nos parágrafos seguintes, que serão apresentadas de forma a se descrever melhor o processo de custeio de um projeto.

3.2 Os procedimentos para o custeio dos projetos da EC

Com base no ciclo de vida linear, pode-se apresentar o processo de custeio de um projeto da EC, por meio das atividades realizadas durante as fases do ciclo. As fases principais são descritas a seguir, de forma a se compreender o processo de custeio, são as elas:

- a) fase: INICIAÇÃO - é uma fase conceitual do projeto e são levantadas as informações iniciais e de caráter estratégico. As definições dessa fase criam fatores condicionantes e regras para a próxima fase (fase do planejamento). Não é uma fase visível ao cliente; que até esse ponto não interagiu com as atividades do projeto, entretanto, alguns relatórios gerados nessa fase são incluídos nas fases posteriores.

O “disparo” desta fase é o ponto de controle P 1 (autorizando o início o projeto). As principais atividades para esta fase estão descritas no Quadro 11.

FASE DO PROJETO - INICIAÇÃO			
Ponto de controle		P1	Documentos
Processos	Essenciais	Conceituar premissas, objetivos, fatores de sucesso, estratégia do projeto.	Uso de modelo
		Produzir documento de reconhecendo o interesse da proposta.	Uso de modelo
	Facilitadores	Avaliar a viabilidade da proposta	-
		Avaliar a necessidade de parceiros (consórcio)	-
		Discutir em equipe o entendimento do escopo (inicial)	-
Entradas		Edital e Termo de Referência , Proposta Uma Necessidade	-
Principais Resultados		Documentos (RP_01 e RP_02)	-
Responsáveis designados (antes de iniciar a fase)		O líder ou pessoa que vai conduzir a execução da proposta O diretor de área responsável pelo projeto	
Decisão ou resultado da fase		P2	

Quadro 11: Principais atividades consideradas no início de um projeto.

Fonte: Do autor

Os principais resultados desta fase são:

- a) RP_01 – documento declarando o interesse em formalizar uma proposta.
- b) RP_02 – documento conceitual contendo as premissas assumidas. É usado como base para criar o planejamento do projeto. É o último e o mais importante produto da fase de Iniciação.

Ainda com base no Ciclo de Vida Linear do projeto, verifica-se que a fase de Planejamento do Projeto, pode ser descrita como:

- a) fase: PLANEJAMENTO - os documentos da etapa anterior fornecem informações para direcionar os esforços do planejamento. São identificados e documentados o escopo do projeto, as tarefas, o cronograma de execução, os custos, os

riscos, a qualidade e as habilidades e competências necessárias da equipe. O esforço de planejar “como o trabalho será realizado” (definindo prazos e custos), ocorre no início dessa fase. Também é pouco visível aos clientes, porém produz uma grande quantidade de informações e documentos que serão utilizados no transcorrer do projeto.

Com o auxílio da ferramenta de apoio ao planejamento (*software* MS Project 2000), são elaborados e documentados vários cálculos, simulações e gráficos que compõem os documentos do Plano Executivo do Projeto.

Ao final dessa fase são preparados os documentos e uma proposta para participar da concorrência pública (edital), ou concorrência privada (uma proposta).

O resultado desta fase é um ponto de decisão e requer uma aprovação interna da organização, para que todos tenham conhecimento do plano, que depois de aprovado pelo CC da EC, será o Plano Executivo do projeto (o principal documento dessa fase contendo todo o planejamento do projeto).

Com base no diagrama do ciclo de vida do projeto, o ponto de controle – P 3 pode representar duas alternativas para a EC:

- a) uma aprovação da proposta por parte do cliente – podendo gerar uma reunião de Refinamento de escopo do projeto, na qual é avaliada a clareza do entendimento do problema do cliente e, a convergência com a proposta do planejamento. Cliente e EC refinam o Entendimento do Problema, podendo ocorrer alterações no planejamento do projeto e, portanto, no Plano Executivo. A partir desse entendimento são definidas as referências para avaliar o desempenho dos parâmetros do projeto (a linha de base do projeto); ou,
- b) uma proposta não aprovada – provoca-se uma reunião interna, abordando os pontos fortes e fracos e as principais lições aprendidas no planejamento do projeto. Posteriormente ocorre o arquivamento da documentação.

As principais atividades desta fase podem ser observadas no Quadro 12.

FASE DO PROJETO -PLANEJAMENTO			
Ponto de controle	P2		Doc
Processos	Essenciais	Definir o escopo	RP_03
		Definir estrutura de divisão do trabalho (EAP)	
		Definir estrutura organizacional do projeto	
		Definir atividade (gráfico de gantt e rede de atividades)	
		Definir recursos (cronograma)	
		Desenvolver orçamento – estimativa dos custos	
	Definir matriz de responsabilidade		
	Facilitadores	Definir Plano de comunicação/reuniões	RP_04
		Definir Plano de Riscos	RP_05
Definir plano de qualidade		RP_06	
Entradas	Documentos (RP_01 e RP_02)	-	
Principais Resultados	Refinamento do escopo, prazo e custo	-	
	Plano Executivo do Projeto (RP_03)	-	
	Documentação de arquivos	-	
Responsáveis designados (antes de iniciar a fase)	Gerente do Projeto, Consultores		
Decisão ou Resultado	P3 / P4		

Quadro 12: Principais atividades no planejamento para a estimativa dos custos de um projeto.

Fonte: Do autor

O Plano Executivo do projeto da EC é representado pelo relatório denominado RP_03 (resultado do RP_02 e mais as atividades desta fase). Contém o planejamento do projeto. Não é um plano estático, e como o planejamento é um processo interativo, esse documento sofre alterações durante o desenvolvimento do projeto.

O custeio do projeto (custeio inicial do projeto) se dá nesta fase. Desta forma, e para os objetivos deste trabalho, as próximas fases, que integram a metodologia de planejamento e controle de projetos da EC, serão descritas de forma sucinta. São as seguintes fases:

- a) fase: DESENVOLVIMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE - nesse estágio o trabalho real, para produzir os resultados do

projeto, é executado conforme foi aprovado na fase anterior. Os esforços enfocam na participação, na observação e na análise do trabalho que é produzido. É a fase mais visível ao cliente que participa das atividades do projeto a partir desse ponto, interagindo ativamente, cliente e EC. O Plano Executivo refinado, gerado na fase anterior, fornece as informações para conduzir o projeto e os parâmetros para medir o progresso e as distorções. As atividades de medição do progresso, intervenção corretiva e de comunicação das alterações aos participantes do projeto, são constantes durante essa fase; e

- b) fase de ENCERRAMENTO - é a fase mais curta do projeto e envolve esforços administrativos e financeiros para o encerrar o projeto, após todo trabalho técnico ter sido completado. Existem conceitualmente dois marcos de encerramento do projeto:
- encerramento formal - na visão do cliente, o produto ou serviço teve sua transferência total para o cliente. São preenchidos os documentos formais de encerramento;
 - encerramento administrativo dos contratos – na visão da organização que executa o projeto.

3.2.1 Critérios de avaliação do portfólio de projetos da EC

A análise do portfólio de projetos da EC permitiu constatar que embora os projetos sejam gerados de várias formas, a carteira de projetos deve ser analisada em um processo único, que permitisse aos gestores uma forma de avaliar e controlar o desempenho de cada projeto e sua contribuição aos resultados da Organização.

Estruturou-se uma matriz para classificação de seus projetos, com a utilização de cinco fatores para a avaliação. Os fatores escolhidos são: Recursos, Duração, Impacto, Custo e Repercussão do projeto.

Estes fatores estão ilustrados no Quadro 13 e no Quadro 14.

Fatores para Classificação de Projetos - Fatores F1, F2, F3 e F4				
Tamanho do Projeto	RECURSOS	DURAÇÃO	IMPACTO	CUSTO
Projeto Pequeno = 1	< 4	< 3 meses	Sem impacto	< R\$ 150 mil
Projeto Médio = 3	< 8	< 6 meses	Impacto interno	< R\$ 500 mil
Projeto Grande = 5	> 8	> 6 meses	Impacto externo	> R\$ 500 mil

Quadro 13: Pesos para avaliação dos projetos

Fonte: Do autor

Fatores para Classificação de Projetos - Fator F5			
PROJETO	INTERNO	EXTERNO	
		Instituição privada	Instituição pública
Projeto Pequeno = 1	baixa repercussão	baixa repercussão	baixa repercussão
Projeto Médio = 3	média repercussão	média repercussão	média repercussão
Projeto Grande = 5	alta repercussão	alta repercussão	alta repercussão

Quadro 14: Pesos para avaliação dos projetos

Fonte: Do autor

Inicialmente verifica-se que os projetos são classificados em internos ou externos à empresa, sendo estes realizados nos clientes e àqueles realizados internamente na empresa.

A classificação de projetos Pequenos, Médios e Grandes utiliza um critério de notas ou pesos. São os fatores: F1, F2, F3, F4 e F5. Os pesos ou notas são arbitrados aos projetos, pelos gestores de projetos.

O critério de notas tem como base uma escala do tipo *Likert*.²² simples (1, 3 ou 5 pontos). Em alguns casos o peso pode ser simplesmente arbitrado a um determinado fator. Os fatores são descritos como:

- a) F1 – fator referente ao número de recursos humanos (consultores) planejados para realização do projeto. Por exemplo, projetos planejados com menos que 4 profissionais na equipe, a princípio são considerados Pequenos e ao fator F1 poderá ser atribuído o peso 1 ou 2;

²² Escala de *Likert* – tipo de escala para avaliar o grau de concordância ou discordância de algumas afirmações. Proposta por Rensis Likert/1932.

- b) F2 – fator referente à duração planejada para a realização do projeto. Por exemplo, projetos planejados com duração maior que 6 meses, ao fator F2 deverá ser atribuído um peso igual ou maior que 4;
- c) F3 – fator referente ao impacto de concluir o projeto, porém, de forma inadequada (que os objetivos do projeto não sejam alcançados). Assim, se o projeto não é considerado complexo ao fator F3 poderá ser atribuído um peso menor ou igual a 2 (projeto pequeno). Se for considerado que o projeto absorve muitos recursos profissionais internos (consultores) ele pode ser considerado como um projeto de impacto interno e ao fator F3 poderá ser atribuído um peso igual a 3. No caso de consumir muitos recursos externos (contratados e subcontratados), ao fator F3 deverá ser atribuído um peso superior a 3 (faltam recursos externos);
- d) F4 – fator referente ao custo planejado do projeto. Assim, um valor planejado inferior a R\$150 mil, faz com que o Fator F4 assumam valores entre 1 e 2;
- e) F5 – fator referente à repercussão do projeto. Por exemplo, projetos que possam projetar no mercado o nome da EC de forma positiva fazem que o fator F5 assumam valores superiores a 4.

A avaliação final de cada projeto é feita com base na soma dos valores individuais dos cinco fatores e a classificação final é feita com base na seguinte escala:

- a) avaliação final de 4 – 8, para Projeto Pequeno;
- b) avaliação final de 9 – 15, para Projeto Médio, e;
- c) avaliação final de 16 ou mais pontos, para Projeto Grande.

No Quadro 15 estão representados alguns possíveis valores para exemplificar a avaliação e classificação de projetos.

FATORES	F1	F2	F3	F4	F5	Avaliação	
Projeto	Recursos	Duração	Impacto	Custo	Repercussão	[Soma]	Classificação
Projeto 1	3	5	3	3	3	17	G
Projeto 2	1	2	2	2	1	8	P
Projeto 4	1	1	3	1	5	11	M
Projeto "n"	3	5	1	1	5	15	M

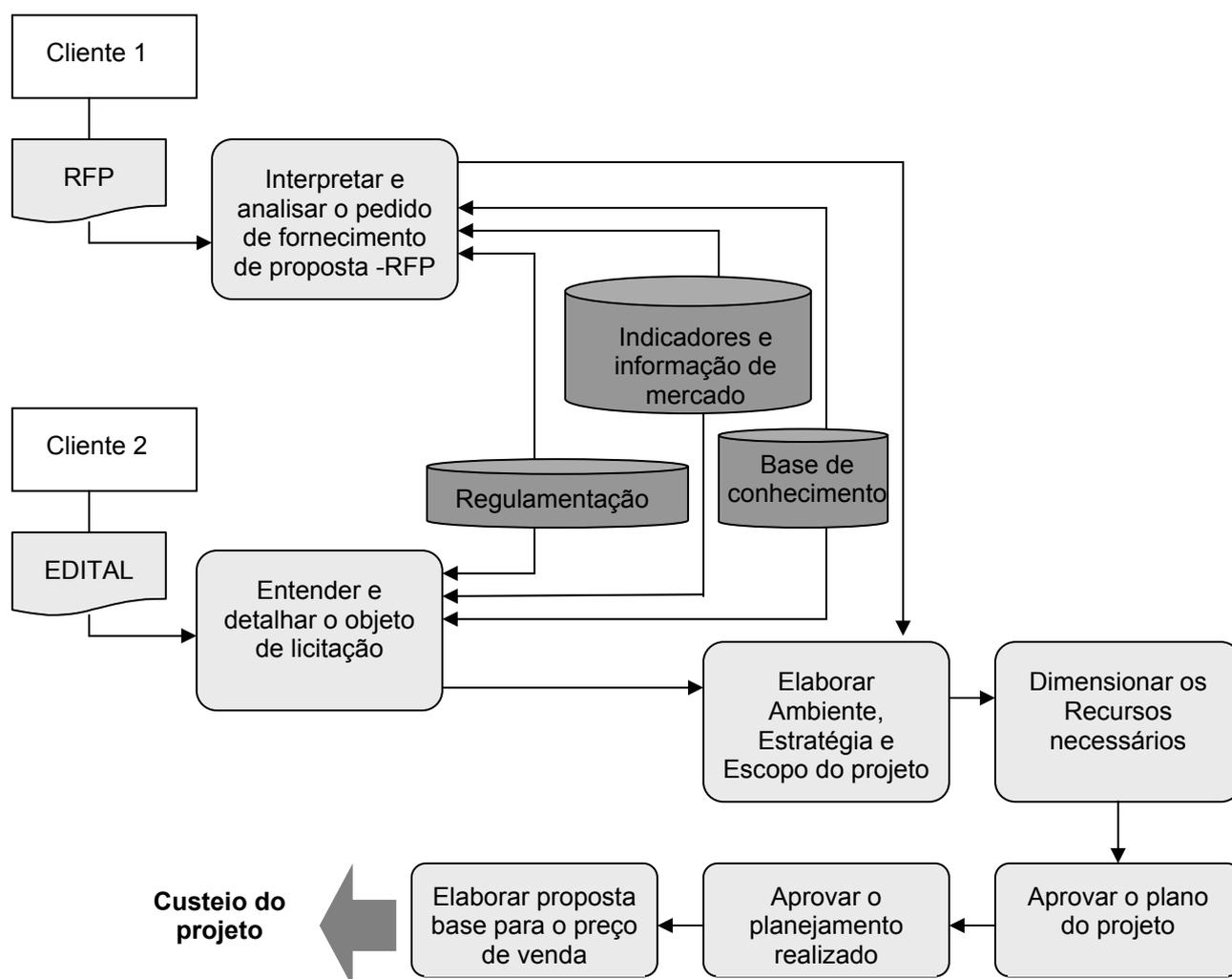
Quadro 15: Matriz para classificação dos projetos

Fonte: Do autor

Da forma como foi descrito, os fatores F1, F2, F3, F4 e F5 são arbitrados aos projetos, resultando na avaliação (soma dos fatores) e na classificação dos projetos da EC.

3.3 Custeio de projeto na empresa caso

De forma a sintetizar os procedimentos iniciais para custeio de projetos da EC, são apresentados os processos constantes na Figura 50.



RFP- Request for proposal: termo utilizado em concorrências do setor privado, quando várias empresas concorrem para ganhar a conta de um cliente.

Figura 50: Mapa dos processos para início de um projeto da empresa de consultoria
Fonte: Do autor

Os documentos iniciais que a EC utiliza para elaborar uma proposta para realização dos seus serviços podem ser de dois tipos, conforme a seguinte descrição:

- no setor privado, os clientes (Cliente 1) solicitam os serviços consultivos por meio de um documento RFP, com a descrição dos serviços que devem ser realizados;

- b) no setor público é usual que ocorra algum tipo de modalidade de concorrência pública (EDITAL), lançada por meio de um edital.

Com base nesses documentos (RFP e EDITAL) a EC realiza as consultas necessárias as suas Bases de informações, que vão auxiliar na interpretação, análise e entendimento do tipo de serviços que deve ser custeado.

Em seguida são elaborados os seguintes documentos conceituais:

- a) Ambiente – no sentido de descrever as prováveis características do “meio”, em que serão realizados os serviços, atentando-se aos riscos que o ambiente de trabalho pode causar na realização de determinadas atividades do projeto;
- b) Estratégia – no sentido de descrever qual a melhor estratégia que deve ser adotada para conclusão do projeto, bem como se neutralizar “impactos negativos” do ambiente, adotando-se alternativas que possibilitem concluir o projeto sem desgastes técnicos, administrativos, comportamentais, etc.;
- c) Escopo do Projeto – somente após a elaboração dos documentos anteriores é que são elaborados os principais itens do Escopo Técnico do projeto (com os objetivos finais que o projeto deve alcançar).

Após a elaboração dos documentos conceituais são dimensionados os recursos necessários (consultores) e o planejamento de atividades do projeto. Aprovado o planejamento, com os custos diretos planejados inicialmente, é então elaborado o preço de Venda dos serviços.

O custeio de um projeto é idêntico para os dois tipos de clientes da EC, porém para se caracterizar um projeto de consultoria deseja-se chamar a atenção para as etapas de “entender e detalhar o objeto de licitação” e “elaborar ambiente, estratégia e escopo do projeto”. Observa-se que o Produto ou Serviço do projeto, que é o objeto de custeio, deve ser definido de forma clara.

De forma ampla, a EC adota três etapas principais no custeio de seus projetos, representadas na Figura 51.

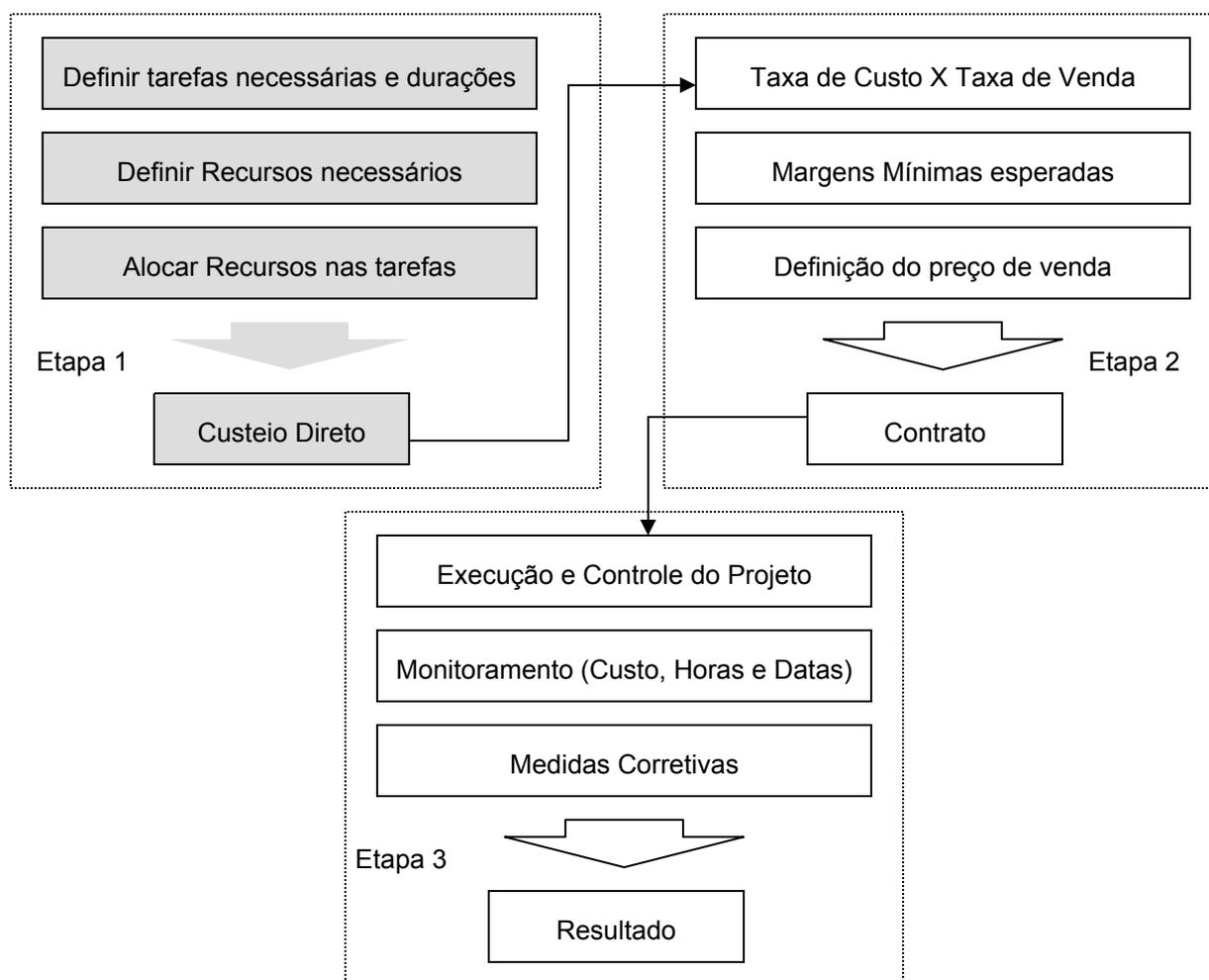


Figura 51: Etapas consideradas no custeio de um projeto
 Fonte: Do autor

O enfoque deste estudo é dado na Etapa 1, pois é nesta que ocorrem as tarefas que produzirão o Custeio do projeto. As demais etapas não serão analisadas.

As principais tarefas desta etapa são:

- a) definir tarefas necessárias e durações;
- b) definir Recursos necessários; e
- c) alocar Recursos nas tarefas.

Ao final destas três etapas já é possível se obter os custos diretos do projeto, uma vez que os recursos humanos (consultores) e demais despesas são alocados em atividades do projeto, refletindo os custos das atividades e, conseqüentemente, o custo direto do projeto.

Os principais componentes ou itens de custeio direto e as unidades de análise que compõem a estrutura de custeio dos projetos da EC estão representados no Quadro 16.

Itens de Custeio Direto (Recursos Humanos)	Unidade de Controle
- Equipe Permanente	[Horas]
- Equipe Eventual	[Horas]
- Subcontratados	[Produto]
Itens de Custeio Direto (Despesas do Projeto)	Unidade de Controle
- Passagens Aéreas	[Trecho] ou [Viagem]
- Estadas (hospedagem)	[Pernoite] ou [UN]
- Outras (equipamentos, cel, aluguel...)	[R\$]
- Diárias	[R\$/dia]

Quadro 16: Itens de custeio direto de um projeto

Fonte: Do autor

Para a alocação das horas de profissionais e o custeio direto das atividades dos projetos, a EC adota que:

- a) devem ser consideradas faixas salariais para os Consultores Permanentes e Eventuais (Junior, Pleno e Sênior), principalmente com base na graduação (graduado, mestre e doutor);
- b) para o cálculo dos custos dos consultores da Equipe Permanente da Equipe Eventual é considerado, por profissional em um mês de trabalho, 22 dias e 8 horas por dia de trabalho, assim, em um mês com 30 dias são trabalhadas 176 horas, que são as horas disponíveis para serem alocadas aos projetos;

- c) para a Equipe Permanente a remuneração média por categoria é obtida pela soma dos salários mais os encargos. A EC adota a taxa de 72% no cálculo destes encargos;
- d) para o custo da Equipe de Eventuais, ele abrange a remuneração prevista nos contratos da EC com os dos Colaboradores Eventuais;
- e) para os recursos Subcontratados o custo das atividades ou “pacotes de atividades” é diretamente “carregado às atividades”. Em última análise o custo de um “pacote de atividades” do projeto é o valor do contrato entre a EC e o Subcontratado e não há controle de horas;
- f) os custos de “Passagens Aéreas” (para o traslado das equipes), “Estadas”, “Outras” e “Diárias” são valores arbitrados conforme a cotação de mercado e não recebem incidência de outras taxas para serem atribuídos a tarefas do projeto.

Para a aferição dos custos dos projetos é adotado um modelo de EAP padrão para um projeto. A Figura 52 ilustra a EAP para um projeto típico do tipo “Problema-Solução”.

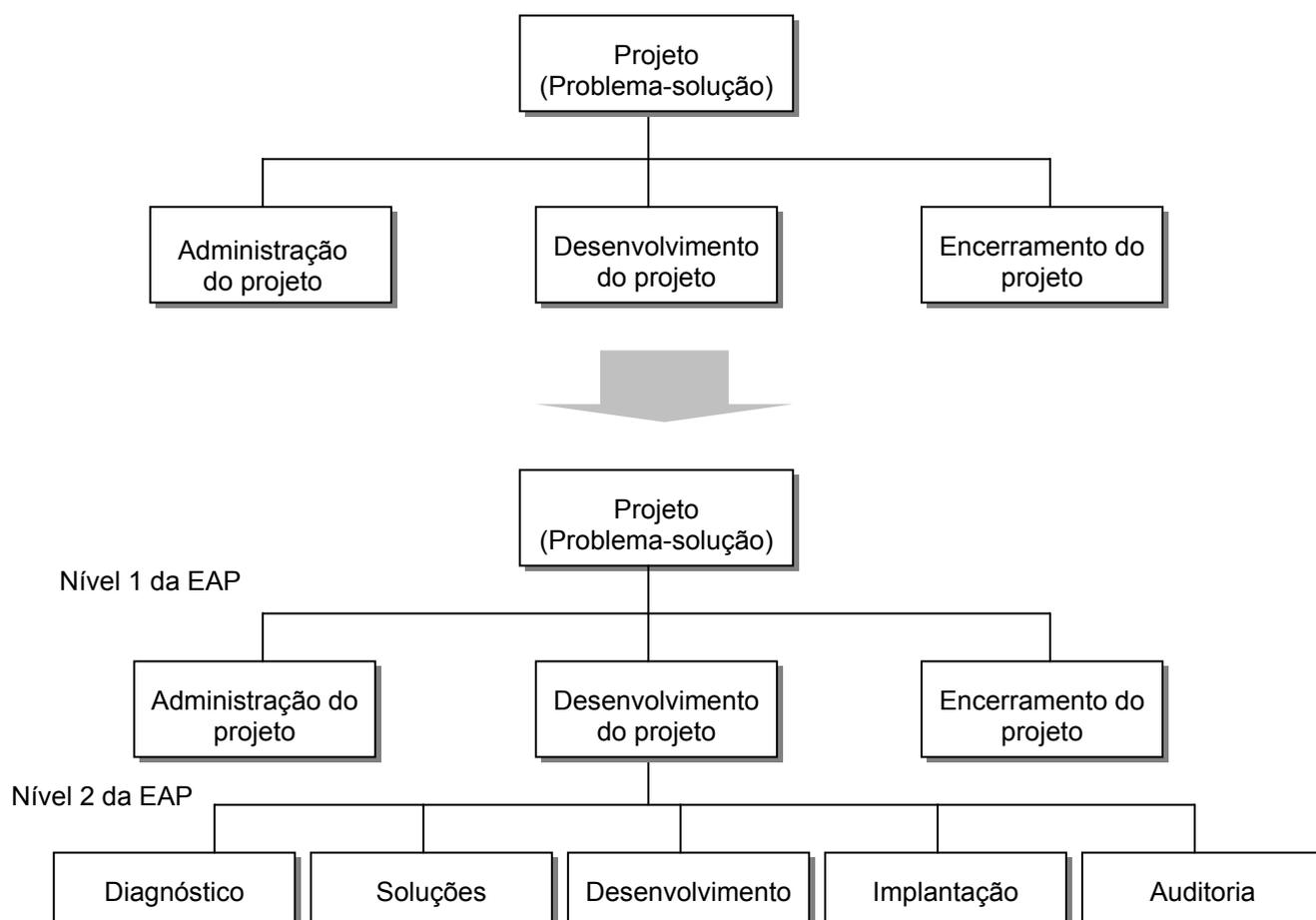


Figura 52: EAP Padrão para um projeto “Problema – Solução”
 Fonte: do autor

São destacados os níveis de decomposição dos serviços da EAP com as atividades do primeiro e do segundo nível respectivamente. Os recursos são alocados nas atividades de terceiro nível, nas quais são “carregados” os principais custos dos projetos.

Para cada projeto é necessário o emprego de uma metodologia aderente ao escopo técnico do projeto e que deve ser empregada na geração de novos produtos e serviços contratados.

São identificadas as principais atividades e suas durações são estimadas. Em seguida são “carregados” os recursos necessários, conforme a especificidade da atividade.

Desta forma, cada projeto tem suas atividades (consideradas necessárias) identificadas. São estimadas as suas durações e, por meio da alocação dos recursos, são obtidos os seus custos.

A Figura 53 ilustra uma forma de “carregar” os custos nas principais atividades do projeto.

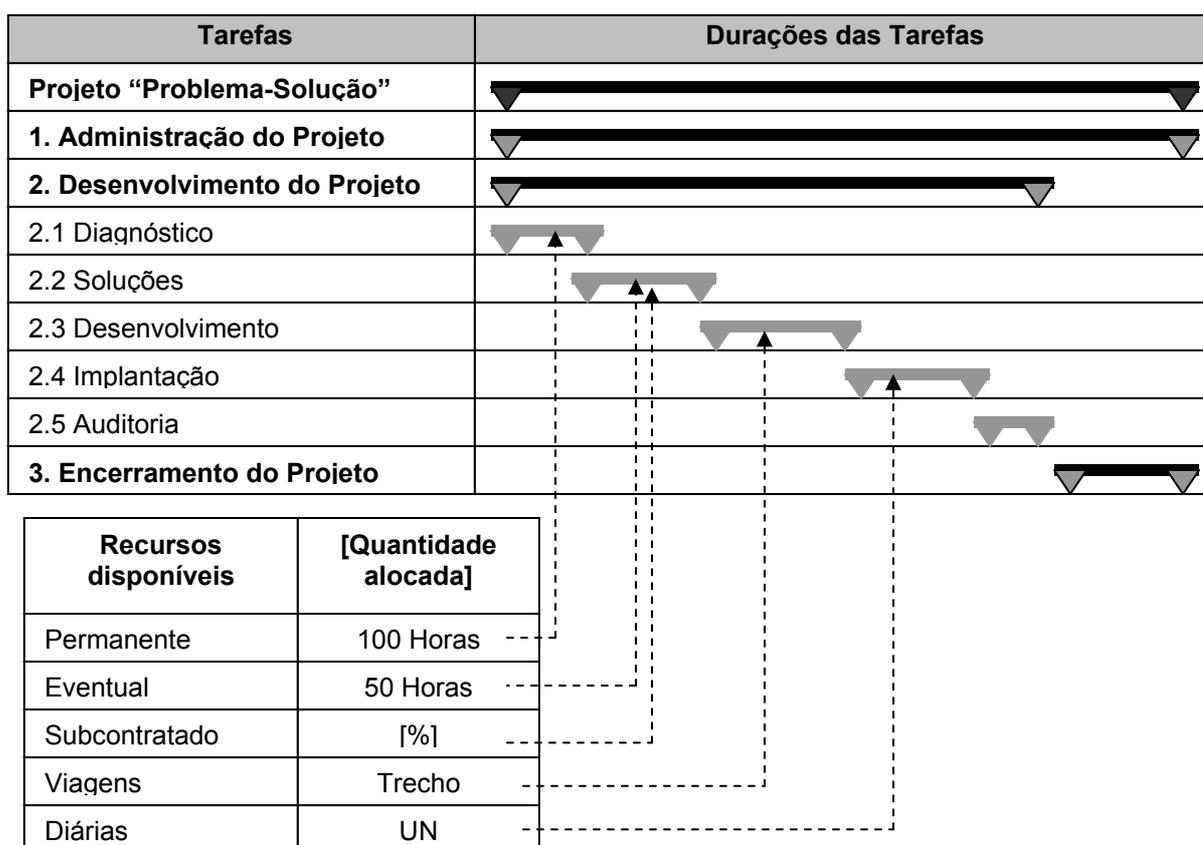


Figura 53: Alocação de recursos às atividades do projeto

Fonte: Do autor

A Figura anterior ilustra as principais atividades da fase de Desenvolvimento do projeto, as durações e a “carga” com os recursos empregados na realização da atividade.

Em síntese, é possível se obter um valor para as estimativas de custos diretos do projeto, pois:

- a) são identificadas as atividades e a carga horária necessária;
- b) os custos das atividades que empregam recursos da Equipe de Permanentes e de Eventuais são:
- [horas] X [custo da hora] = [custo da atividade];
- c) os custos das atividades que empregam recursos Subcontratados são “carregados” diretamente na atividade;
- [valor estabelecido em contrato] = [custo da atividade];
- d) as despesas com Viagens, Diária, Estadas e Outras, são diretamente alocadas nas atividades que se fizerem necessárias.

A análise da estrutura de custos de um projeto, com base nos diversos recursos utilizados, é apresentada na Figura 54 como desdobramento do apresentado na figura anterior.

Custo Direto por Tipo de Recurso	Custo Direto por Tipo de Recurso	
Equipe Permanente	(=)	Total 1
Consultor 1	(+)	(R\$)
Consultor 2	(+)	(R\$)
Consultor 3	(+)	(R\$)
Equipe Eventual	(=)	Total 2
Eventual 1	(+)	(R\$)
Eventual 2	(+)	(R\$)
Outras Despesas do Projeto	(=)	Total 3
Passagens Aéreas	(+)	(R\$)
Estadas	(+)	(R\$)
Outras	(+)	(R\$)
TOTAL	(=)	(R\$)

Figura 54: Alocação de recursos às atividades do projeto
Fonte: Do autor

Nesse sistema e procedimentos apresentados, observa-se que são orçados os custos diretos no projeto (Custos Específicos do Projeto). Com base nesta estrutura de custos (Custos com Consultores e Despesas Diversas), verifica-se que posteriormente é possível agrupar os custos para cada elemento de custeio direto do projeto. Desta forma, visualizam-se os custos diretos por tipo de recurso empregado no projeto. O mesmo critério é adotado para os custos de diretoria e vice – presidência (alocação direta de horas estimadas na condução do projeto).

Após a apuração dos custos diretos é calculado o "Preço de Referência do Projeto", mediante a aplicação de fator de 2,22, ao que é agregado o custo com os Consorciados (caso exista) e as Despesas tributárias, para formação do Preço de Negociação ou Preço Bruto.

A estrutura de custos descrita pode ser observada no Quadro 17.

Estrutura de Custeio de um Projeto da EC	Observações	
Custos Específicos do Projeto		
- Equipe Permanente	(+)	
- Equipe Eventual	(+)	
- Subcontratados	(+)	
Despesas Diversas do Projeto		
- Passagens	(+)	
- Estadas	(+)	
- Outras	(+)	
- Diárias (se existir)	(+)	
Custos Totais Diretos do Projeto	(=)	A
Preço de Referência do Projeto (com fator de 2,22)	(=)	B B = (A) x (2,22)
- Consorciados (caso existir)	(+)	
Preço de Referência do Projeto acrescido do custo dos Consorciados	(=)	C
- Despesas tributárias	(+)	(%) de (B+C)
Preço de Negociação ou Preço Bruto	(=)	

Quadro 17: Distribuição dos custos para formação do preço de venda de um projeto
Fonte: Do autor

Utilizando-se a distribuição dos custos de um projeto representada no Quadro 17 (anterior) como referência, explica-se que o custo inicial do projeto é calculado sem a incidência dos custos indiretos da EC (Custos Totais Diretos do Projeto).

As taxas de impostos, no período observado oscilaram entre 9,03% e 4,03%, segundo a localidade do cliente.

O “Preço de Negociação” ou “Preço Bruto” é calculado pela soma: {[Custos Totais Diretos do Projeto] x [2,22]} + [Consoiciados] + [Despesas tributárias].

O Preço Ofertado é o “Preço de Venda do Projeto”, que é formulado por um Comitê de Coordenação, com base em fatores arbitrados pela Direção (predominantemente associados a contingências presentes na negociação com o cliente). Este valor final (contratado) possivelmente deverá cobrir os custos indiretos e a margem do resultado do projeto (representado pelo *mark-up* de 2,22, constante do Quadro 17 anterior).

Este, portanto é o sistema de orçamentação de “Custos Totais Diretos do Projeto” e formação do “Preço de Venda do Projeto” adotado pela EC. Constitui-se em um sistema de Custeio Direto aplicado a um portfólio de projetos, com um coeficiente fixo de margem de contribuição unitária.

3.4 Análise quantitativa dos dados: distribuições

Com base no portfólio de projetos da EC, esta análise visa evidenciar a distribuição dos custos apurados dos “itens de Custeio Direto de um Projeto” (ver Quadro 17) e com base na forma como são estruturados os custos para análise, que estão representados no Quadro 18. São eles:

- a) custos com Equipe Permanente (Permanentes);
- b) custos com Equipe Eventual (Eventuais);
- c) custos com Subcontratados;
- d) despesas diversas – despesas com Passagens, Estadas e Outras.

No Quadro 18 estão ilustrados os 21 projetos que foram analisados. São projetos que foram realizados no setor público durante o período de 2000 a 2003.

Projetos Analisados							
Item	Local	Nome do projeto	Início/Fim		Duração [dias]	Consultores	Custo [R\$]
1	CE	Reestruturação Organizacional	1/11/01	1/6/03	412	12	777.314,37
2	RJ	Avaliação da Qualidade da Base de Dados do Cliente...	1/12/00	1/7/01	151	11	403.476,13
3	SP	Planejamento e Coordenação	2/2/02	2/1/03	239	6	1.664.751,77
4	RJ	Planejamento Estratégico	1/12/01	1/4/02	86	4	54.739,99
5	SP	Implementação do Sistema de Arrecadação e Distribuição de Direitos Autorais	1/12/00	1/9/01	196	10	1.234.286,01
6	DF	Revisão de processos	1/5/01	6/6/03	549	5	462.241,69
7	DF	Elaboração e Implementação de Plano de Reestruturação Estratégica	1/12/00	1/8/02	435	8	632.690,89
8	DF	Revisão Institucional	1/12/00	1/7/02	412	8	675.323,56
9	DF	Supervisão, Avaliação e Monitoramento de Cursos de Qualificação Profissional	1/4/01	1/12/02	435	6	186.525,08
10	MA	Supervisão, Avaliação e Monitoramento de Cursos de Qualificação Profissional.	1/9/01	1/12/02	325	6	420.479,38
11	CE	Estruturação e Desenvolvimento Institucional	1/9/01	1/6/02	195	3	570.807,69
12	BA, SE, AL	Modernização Gerencial de Grandes Estabelecimentos de Saúde	1/10/01	1/12/02	305	12	1.411.099,88
13	PA, TO	Fortalecimento e Apoio ao Desenvolvimento Institucional das Secretarias de Saúde	1/9/01	1/12/02	325	9	428.451,60
14	RJ	Revisão de Estrutura e Plano de Cargos e Salários	1/12/01	1/6/02	130	2	4.055,62
15	PE	Desenvolvimento Gerencial	1/12/00	31/12/01	282	2	81.090,83
16	SP	Planejamento e Coordenação	1/1/01	1/12/01	240	4	77.465,11
17	DF	Apoio ao Programa Nacional de Desburocratização	1/12/00	1/1/02	283	2	8.532,38
18	PI	Capacitação em Planejamento, Programação e Controle de Projetos	1/6/01	1/1/02	153	3	77.512,95
19	SP	<i>Workflow</i> : redesenho de processos	18/7/03	13/12/03	106	3	67.150,78
20	DF	Plano Plurianual.	14/8/02	12/6/03	217	8	743.330,99
21	AM	Redesenho de Processos	1/6/02	1/12/02	130	4	604.440,00

Quadro 18: Portfólio de projetos analisados

Fonte: Do autor

No período considerado, todos os projetos da EC foram realizados tendo o setor público como cliente (mutuários). Os recursos financeiros foram obtidos pelos mutuários no BIRD, no BID e no BNDES.

Para cada projeto do quadro anterior o levantamento das quantidades observadas foi realizado da seguinte forma:

- a) as datas de início e de término do projeto são as datas reais de encerramento do projeto;
- b) a duração foi medida em função dos dias úteis de realização do projeto;
- c) o número de Consultores se refere àqueles envolvidos diretamente com as atividades do projeto;
- d) o custo se refere ao custo direto apurado na realização do projeto.

Utilizando-se os conceitos para avaliação do portfólio de projetos da EC, (anteriormente desenvolvidos em 3.2.1), elaborou-se o processo de classificação dos projetos da EC. O resultado desta classificação é apresentado no Quadro 19 e no Quadro 20, que demonstram o porte dos projetos da EC.

	F1	F2	F3	F4	F5		
PROJETOS	Fator Pessoas	Fator Duração	Fator Impacto	Fator custo	Fator Repercussão	Soma	Classificação
Projeto 1	5	5	4	4	4	22	G
Projeto 2	5	5	1	3	4	18	G
Projeto 3	3	5	5	5	5	23	G
Projeto 5	4	5	5	5	5	24	G
Projeto 6	3	5	2	3	4	17	G
Projeto 7	4	5	4	4	5	22	G
Projeto 8	4	5	4	5	5	23	G
Projeto 9	3	5	3	2	4	17	G
Projeto 10	3	5	2	3	4	17	G
Projeto 11	2	4	4	4	5	19	G
Projeto 12	5	5	5	5	5	25	G
Projeto 13	4	5	2	3	4	18	G
Projeto 20	4	5	4	5	5	19	G

Quadro 19: Classificação dos projetos grandes
Fonte: Do autor

	F1	F2	F3	F4	F5		
PROJETOS	Fator Pessoas	Fator Duração	Fator Impacto	Fator custo	Fator Repercussão	Soma	Classificação
Projeto 4	2	2	1	1	4	10	M
Projeto 14	2	3	0	1	2	8	M
Projeto 15	2	5	1	1	2	11	M
Projeto 16	2	5	1	1	2	11	M
Projeto 17	2	5	0	1	2	10	M
Projeto 18	3	4	1	1	3	12	M
Projeto 19	3	3	1	1	3	11	M
Projeto 21	2	3	2	5	4	16	M

Quadro 20: Classificação dos projetos médios
Fonte: Do autor

Para efeito de detalhamento e análise dos custos diretos incidentes sobre esses projetos, desenvolveu-se uma análise dos elementos para cada projeto (individualmente) e para os conjuntos de projetos (projetos Grandes e projetos Médios), conforme apresentado a seguir para os projetos Grandes e, posteriormente para os Médios.

No APÊNDICE A encontra-se disponível um conjunto maior de elementos relativos a todos os projetos da EC (valores relativos aos componentes de custeio de todos os projetos da EC).

Tabela 1: Classificação adotada pela EC para os Projetos Grandes

Projeto	Classificação	Subcontratados	Colaboradores Eventuais	Equipe Permanente	Passagens Aéreas	Estadas	Outras
1	G	9%	24%	32%	12%	14%	9%
2	G	66%	0%	12%	12%	6%	4%
3	G	83%	13%	3%	0%	0%	0%
5	G	26%	66%	7%	0%	0%	1%
6	G	9%	13%	50%	0%	28%	0%
7	G	5%	30%	34%	14%	7%	11%
8	G	2%	27%	43%	11%	4%	12%
9	G	74%	12%	3%	2%	0%	9%
10	G	78%	5%	1%	8%	1%	7%
11	G	14%	18%	41%	12%	5%	10%
12	G	33%	7%	29%	18%	8%	4%
13	G	0%	46%	22%	15%	13%	4%
20	G	63%	17%	12%	4%	3%	1%

Fonte: Do autor

Nota: as porcentagens se referem ao valor apurado de cada componente de custo direto em relação aos Custos Totais Diretos para cada projeto.

Para efeito de síntese desta análise, a Tabela 2 e a Figura 55 a seguir, demonstram a participação dos componentes de custos diretos no conjunto de projetos pesquisados (projetos grandes).

Tabela 2: Participação dos Custos Diretos nos Projetos Grandes (Totais)

Componente de Custo Direto	Valor	[%]
Subcontratados	3.608.508,22	37%
Equipe Eventual	2.227.190,15	23%
Equipe Permanente	2.009.330,17	21%
Passagens Aéreas	754.634,39	8%
Estadas	564.380,51	6%
Outras	446.722,42	5%
Somatória dos Custos em Projetos Grandes	9.610.765,86	100%

Fonte: Do autor

Nota: Distribuição dos Custos Diretos (apurados), considerando o total (apurado) para os Projetos Grandes.

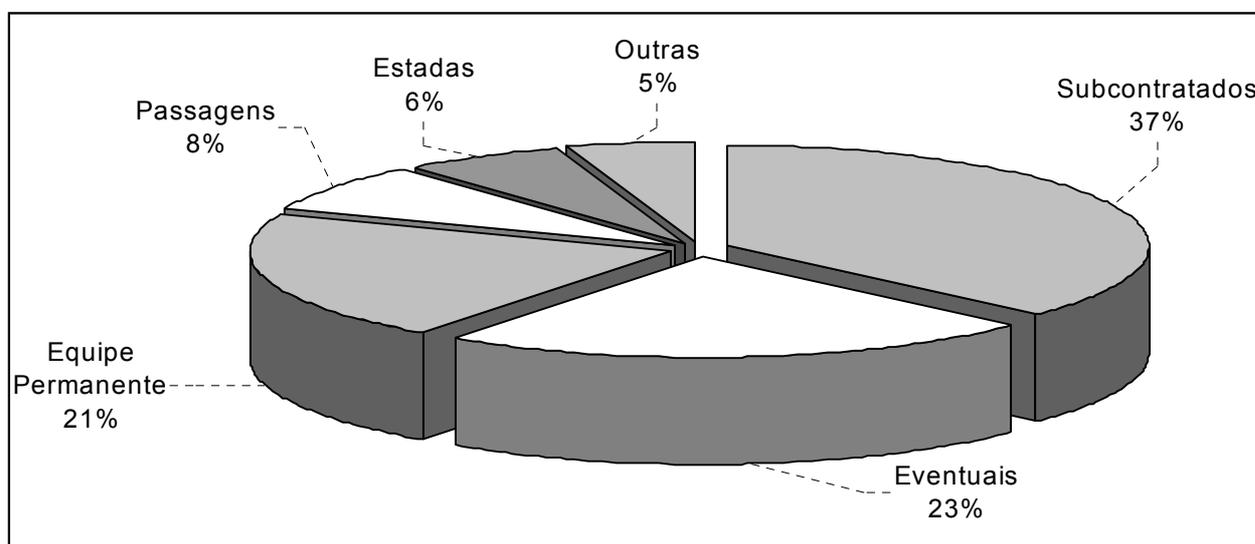


Figura 55: Participação dos Custos Diretos nos Projetos Grandes (Totais).

Fonte: Do autor

Da mesma forma, foram detalhados e analisados os Custos Diretos incidentes nos projetos Médios.

A Tabela 3, Tabela 4 e Figura 56 demonstram a classificação para os projetos Médios e a participação dos componentes de Custos Diretos no conjunto de projetos pesquisados (projetos Médios).

Tabela 3: Classificação adotada pela EC para os Projetos Médios

Projeto	Classificação	Subcontratados	Colaboradores Eventuais	Equipe Permanente	Passagens Aéreas	Estadas	Outras
4	M	13%	29%	31%	21%	2%	4%
14	M	79%	0%	6%	14%	0%	1%
15	M	74%	0%	18%	4%	1%	2%
16	M	75%	24%	1%	0%	0%	0%
17	M	0%	17%	81%	0%	0%	2%
18	M	0%	6%	44%	19%	11%	21%
19	M	0%	15%	61%	0%	2%	22%
21	M	77%	1%	13%	4%	5%	0%

Fonte: Do autor

Nota: Distribuição dos Custos Diretos (apurados), considerando o total (apurado) para os Projetos Médios.

Tabela 4: Participação dos Custos Diretos para os Projetos Médios (Totais)

Componente de custo direto	Valor	[%]
Serviços Subcontratados	595.481,25	61%
Colaboradores Eventuais	55.347,06	6%
Equipe Permanente	191.275,55	20%
Passagens Aéreas	52.181,75	5%
Estadas	43.368,14	4%
Outras	37.327,39	4%
Somatória dos custos em projetos médios	974.981,14	100%

Fonte: Do autor

Nota: Distribuição dos Custos Diretos (apurados), considerando o total (apurado) para os Projetos Médios.

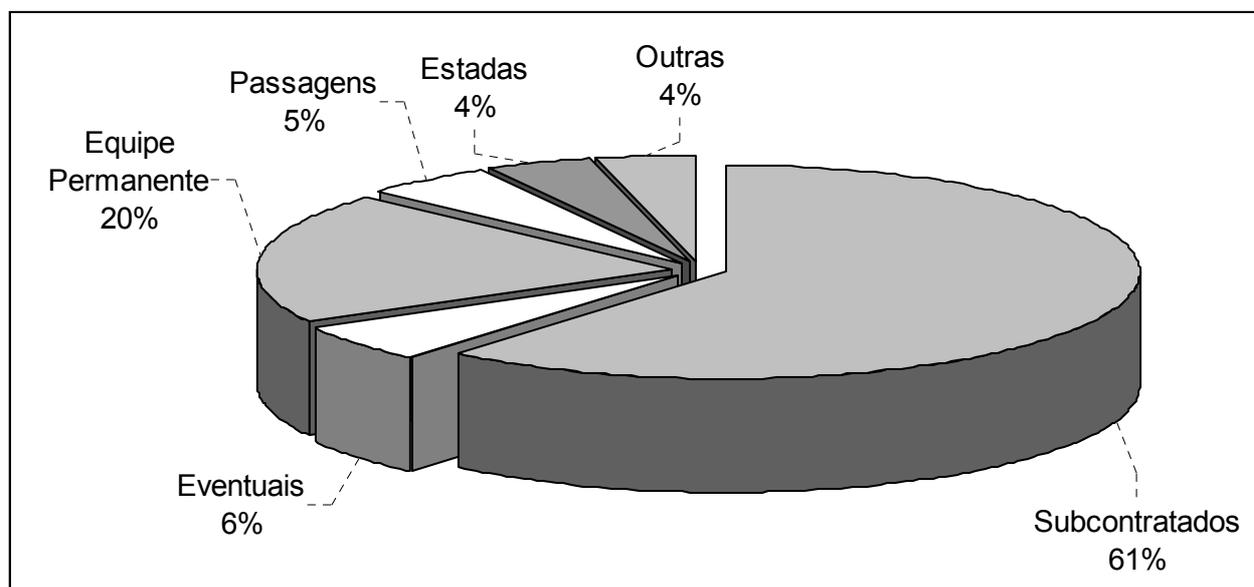


Figura 56: Participação dos Custos Diretos para os Projetos Médios (Totais).
Fonte: Do autor

Estas sínteses descrevem as estruturas de custeio, em projetos de Médio e Grande porte, permitindo observa-se que os custos destes projetos estão relacionados principalmente a duas categorias de recursos:

- a) custos da equipe de consultores (Equipe Permanente, Eventual e Subcontratado); e
- b) custos das despesas diversas com Viagens, Estadas e Outras.

3.5 O custeio em projetos de consultoria utilizando o método ABC.

Conforme foi já tratado no item 3.3, o atual método de custeio e decisão de preço da EC não possibilita a identificação e apropriação dos custos indiretos, a cada projeto orçado e negociado.

A análise procedida no item 3.3 revela e detalha o método de custeio voltado para o processo de planejamento de custos. Essa mesma análise também revela que os sistemas e procedimentos estão essenciais e tão somente voltados para o processo decisório de orçamento de produto único (projeto), o que permite constatar deficiências de seus sistemas e procedimentos voltados para o controle e a avaliação dos resultados. Esta última constatação torna-se extremamente relevante ao se considerar que essa organização gera produtos (Pacote-Solução e Problema-Solução) únicos.

As etapas seguintes vão tratar da estruturação e aplicação de método de custeio para efeito de controle e avaliação dos custos e resultados de cada produto ou serviço de uma EC.

A partir da seleção de um projeto, seleção esta baseada na amplitude, ou seja, Projeto Grande (longo período de execução, complexidade de atividades, atuação consorciada, número de consultores envolvidos, número de produtos), foram estruturados os elementos fundamentais para aplicação do método de custeio por atividades (ABC) e, para administração dos custos de projeto em andamento (controle), bem como a aferição dos resultados do projeto (avaliação).

O projeto selecionado para análise pode ser verificado como aquele constante do Quadro 18 (projeto de número 12) e cujas principais características estão detalhadas no Quadro 21.

Características do Projeto Analisado	
Projeto 12: Modernização Gerencial de Grandes Estabelecimentos de Saúde (conteúdo do escopo técnico do projeto).	<p>Projeto realizado em consórcio com outra empresa de consultoria, objetivando-se a modernização da área de saúde nos Estados da Bahia, Sergipe, Alagoas. O projeto de “Modernização Gerencial de Grandes Estabelecimentos de Saúde”, visa o reforço e reorganização do Sistema Único de Saúde e contou com recursos do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento).</p> <p>Foram desenvolvidos subprojetos para um hospital em cada um dos Estados da Bahia, Sergipe e Alagoas, objetivando a elaboração de um modelo organizacional e sua implementação em hospitais públicos ou filantrópicos definidos pelo Programa, com o propósito de transformá-los em padrões gerenciais. Assim, foram realizadas ações envolvendo planejamento estratégico, sistema de qualidade, administração de recursos humanos, organização e gerenciamento das áreas econômica e financeira.</p>
Produtos gerados durante a realização do projeto analisado.	<p>Produto 1: mapeamento dos processos do hospital; Produto 2: plano estratégico do hospital; Produto 3: manual de avaliação e controle dos resultados do plano estratégico do hospital; Produto 4: termo de compromisso do hospital; Produto 5: manual descritivo da estrutura organizacional; Produto 6: sistema de informações para atender ao modelo de gestão; Produto 7: manual de informações gerenciais; Produto 8: plano de organização da área de recursos humanos; Produto 9: manual de regimento interno do hospital; Produto 10: plano organizacional da área de controle, avaliação, desenvolvimento e capacitação de recursos humanos do hospital; Produto 11: quadro de pessoal - perfil x competências x quantitativos - do produto: parâmetros para gestão de recursos humanos baseados em competências para o hospital; Produto 12: plano de implementação do remanejamento dos recursos humanos frente à modernização para o hospital; Produto 13: capacitação gestores do hospital; Produto 14: plano organizacional da área de comunicação social do hospital; Produto 15: parâmetros para a gestão de recursos humanos baseados em competências para o hospital; Produto 16: manual organizacional e funcional dos centros de resultados hospitalares;</p>
Consociado	R\$ 1.411.099,03
Taxas	R\$ 176.548,93
Preço de Venda	R\$ 3.897.327,00
Recursos e período de realização	Atuaram no projeto 12 consultores, de 1/10/01 a 29/11/02.

Quadro 21: Principais características e valores relativos ao projeto analisado.

Fonte: Do autor

Os principais “Pacotes de Serviços”, conforme descrito no item 2.4.8, que foram identificados neste projeto por meio do nome dos produtos gerados em cada etapa do projeto. As atividades do projeto foram planejadas de forma a obtê-los, ou seja, o enfoque foi dado no “Pacote de Serviço”.

Para este projeto, são consideradas as quantidades e valores apurados no projeto, ou seja, relativos aos valores computados no final do projeto. Adotando-se a forma da EC para apresentar os componentes da estrutura de custos de um projeto, (já apresentada no Quadro 17), foram analisados os seguintes valores constantes da Tabela 5.

Tabela 5: Valores Apurados no Projeto Analisado

Custos Específicos do Projeto		Valores Reais Apurados [R\$]	Ref.	Valor Calculado
- Equipe Permanente	(+)	410.947,99		
- Equipe Eventual	(+)	98.706,19		
- Subcontratados	(+)	470.104,00		
Despesas Diversas do Projeto		-		
- Passagens Aéreas	(+)	258.106,57		
- Estadas	(+)	112.372,50		
- Outras	(+)	52.861,78		
- Diárias	(+)	8.000,00		
Custos Totais Diretos do Projeto	(=)	1.411.099,03	A	
Preço de Referência do Projeto	(=)	2.407.870,42	B	B = [E – D – C]
- Consorciados	(+)	1.312.907,65	C	
- Despesas tributárias	(+)	176.548,93	D	
Preço de Venda dos Serviços	(=)	3.897.327,00	E	

Fonte: Do autor

Nota: O valor do Preço Referencial de venda do projeto (B) foi calculado por meio da fórmula apresentada na coluna “Valor Calculado”.

Com exceção do “Preço de Referência de venda do projeto”, os demais valores constantes da Tabela anterior, são valores apurados no projeto.

O valor relativo ao “Preço de Referência de venda do projeto” foi calculado a partir do “Preço de Venda dos Serviços”, donde foram subtraídos os valores das “Despesas tributárias” e dos “Consoiciados”.

Verifica-se que a relação entre o “Preço de Referência do Projeto” (calculado) com os “Custos Totais Diretos do Projeto”, resulta em um fator $B/A = 1,70$ (valor esperado de 2,22, conforme *mark-up* apresentado no item 3.3).

3.5.1 Aplicação do método ABC

Para a EC são identificados neste estudo os centros de custos Biblioteca, o Sistema de Informações e Conhecimento, o Setor de Contratações, de Atendimento ao Cliente, o NAP (o escritório de projetos, conforme descrito no item 3.1.4.), entre outros possíveis.

Para poder aplicar o método ABC foram destacados somente quatro centros de custos: NAP, Reprografia, Compras e, Administração e Despesas Gerais e com Infra-estrutura, ilustrados na Figura 57.

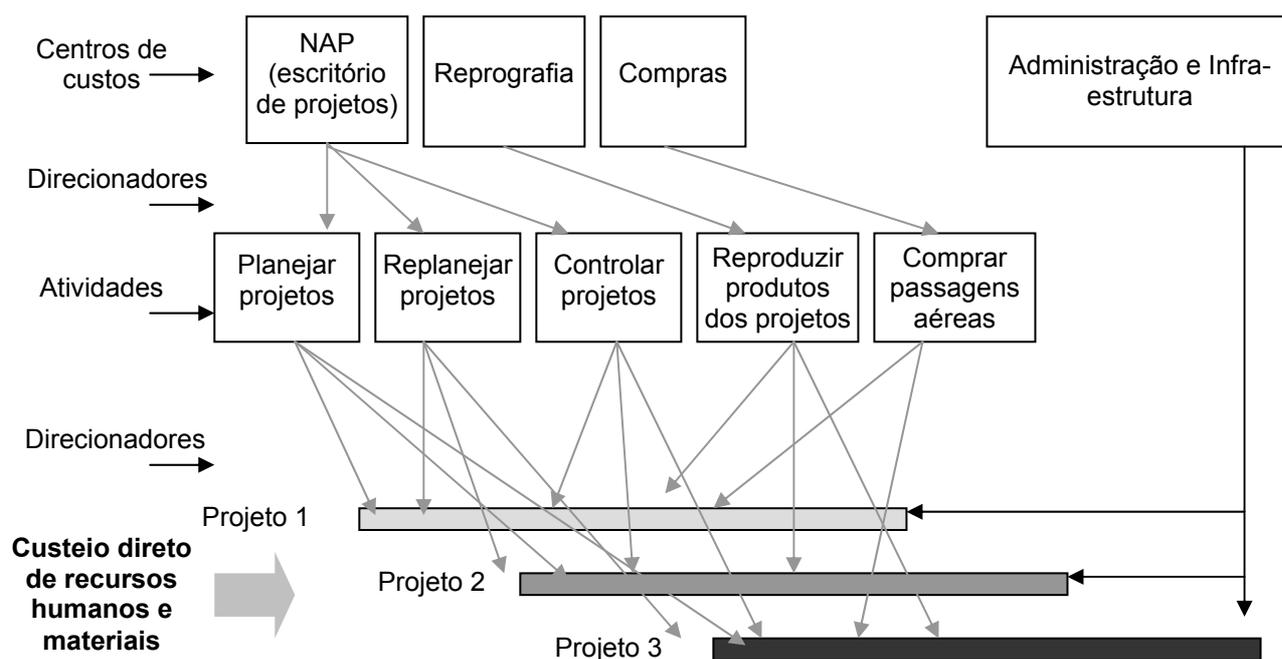


Figura 57: Centros de custos e atividades analisados na aplicação do método ABC
 Fonte: Do autor

Deseja-se chamar a atenção ao fato de que os custos diretamente associados aos projetos são atribuídos desta forma (direta).

Assim, os objetos de custeio passam a ser os próprios projetos, que são caracterizados com os produtos finais de custeio.

Com base em Raz e Enalthan (1999) foram identificados os Centros de Custos e os Direcionadores ou Bases mais coerentes para projetos.

Desta forma, no Quadro 22 são apresentadas as principais atividades e as bases de alocação que foram definidas na aplicação do método ABC para o projeto em questão.

O APÊNDICE B contém a memória de cálculo e as considerações necessárias para cada Atividade do Centro de Custo identificado.

Atividade	Unidades aplicadas	Taxa	Custo	Base de alocação (Direcionador)
Planejar o projeto (Planejamento inicial)	100 Horas da equipe	R\$ 69,93	R\$ 6.993,00	Projeto [P]
Replanejar o projeto	45 Horas da equipe	R\$ 69,93	R\$ 3.146,85	Duração do projeto [mensal]
Controlar o projeto (horas, custos)	30 Horas da equipe	R\$ 69,93	R\$ 2.097,90	Duração do projeto [quinzenal]
Produzir as reprografias de relatórios, manuais e mídias.	Custo médio do Produto	R\$ 2.599,60	R\$ 2.599,60	N.º de Produtos (lotes de documentos)
Comprar passagens aéreas	[Horas de compras]/Viagens	R\$ 211,28	R\$ 211,28	N.º de viagens
Manter infra-estrutura administrativa e de manutenção da organização.	Total das despesas de administração/ custo direto do projeto	R\$ 850.000,00	R\$ 0,10	Valor de custo do projeto [P]

Quadro 22: Centros de custos indiretos e taxas calculadas.

Fonte: Do autor

Para identificar o Nível da atividade e definir as Bases ou Direcionadores empregados, utilizou-se a EAP genérica do projeto da EC, com os quatro níveis de atividades conforme proposto por Raz e Enalthan (1999), ilustrada na Figura 58.

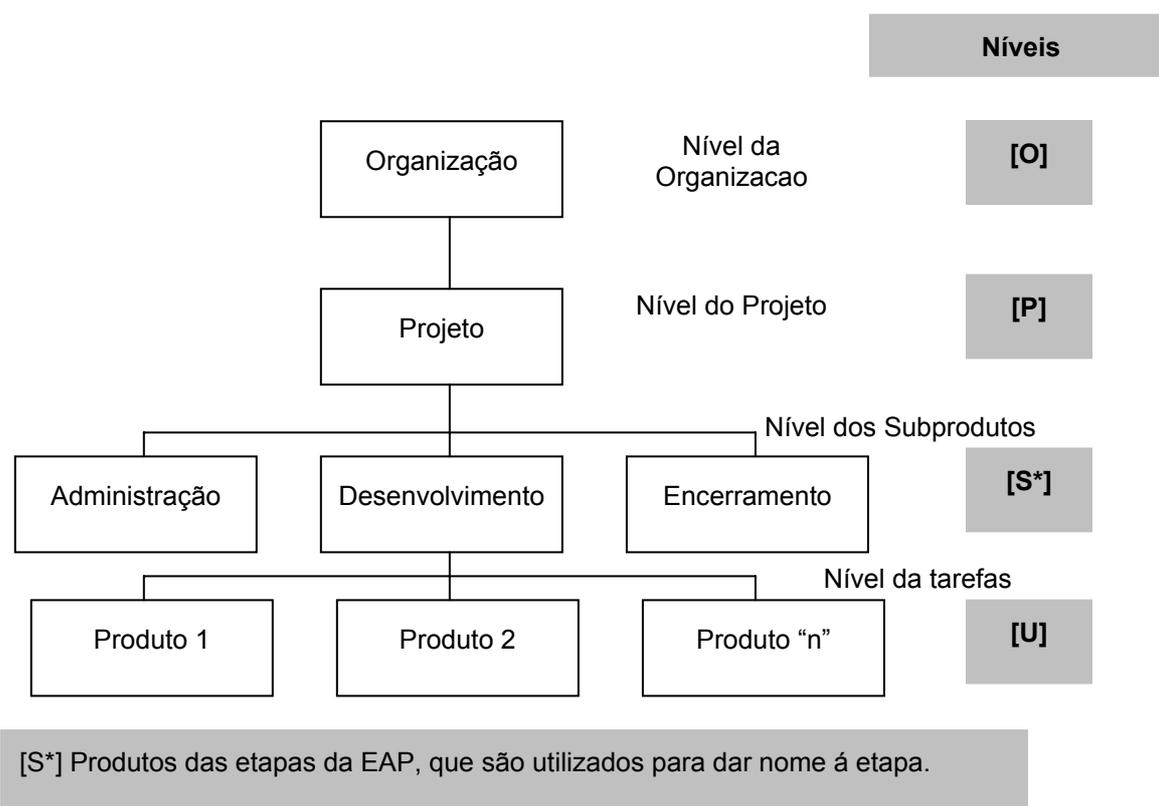


Figura 58: EAP para distribuição dos custos – método ABC
Fonte: Do autor

Dos dados do portfólio de projetos da EC, reproduzidos no Quadro 22, foram utilizados os valores apurados para o projeto de número 12, que serão utilizados na aplicação do método ABC (cálculos da Quantidade de Atividades utilizadas pelo projeto).

Desta forma, para o projeto utilizado na análise, são identificados os Níveis e as seguintes Quantidades de Atividades:

- planejar o projeto - todo projeto é planejado inicialmente (identificada uma só vez) e esta atividade é consumida pelo centro de custo do NAP, que está no Nível do projeto [P];
- replanejar o projeto – durante o ciclo de vida do projeto este é replanejado com frequência mensal, sendo que a duração do projeto é de 14 meses. (APÊNDICE B). Assim o projeto em questão consome

atividades do centro NAP igual a 13 unidades (descontado o primeiro mês, em que ocorreu somente o planejamento);

- c) controlar o projeto (horas, custos) – o mesmo raciocínio anterior se aplica, porém, são 28 unidades de consumo da Atividade do Centro de Custo do NAP;
- d) produzir as reprografias de relatórios, manuais e mídias – para este centro de custo verifica-se que foram identificados 16 produtos principais (ver Quadro 21) no Nível dos subprodutos do projeto [S];
- e) comprar passagens aéreas – para este item os valores finais das passagens compradas resultou em 55 unidades, no Nível da Atividade do projeto ou da Unidade [U];
- f) manter infra-estrutura administrativa e de manutenção da organização. Para este item foi considerada a forma sugerida por Raz e Enalthan (1999), fazendo a atribuição das despesas gerais com base nos “Custos Totais Diretos do Projeto” (ver Tabela 5).

No Quadro 23 estão ilustradas as Atividades analisadas, a taxa calculada para realizá-la, a quantidade identificada para o consumo da Atividade e as Bases de Alocação.

Atividade	Custo	Quantidade observada	Total	Base de alocação (Direcionador) e Nível da atividade
1) Planejar o projeto inicialmente	R\$ 6.993,00	1	R\$ 6.993,00	Projeto [P]
2) Replanejar o projeto	R\$ 3.146,85	13	R\$ 40.909,05	Duração do projeto [mensal]
3) Controlar o projeto (horas, custos)	R\$ 2.097,90	28	R\$ 58.741,20	Duração do projeto [quinzenal]
4) Produzir as reprografias de relatórios, manuais e mídias.	R\$ 2.599,60	16	R\$ 41.593,60	N.º de Produtos (lotes de documentos)
5) Comprar passagens aéreas	R\$ 211,28	55	R\$ 11.620,40	N.º de viagens [U]
6) Manter infra-estrutura administrativa e de manutenção da organização.	R\$ 0,10	1.411.099,03	R\$ 141.109,90	Valor de custo do projeto [P]
Total dos custos indiretos	-	-	R\$ 300.967,15	-

Quadro 23: Análise das atividades dos principais centros de custos indiretos.

Fonte: de Autor

Verifica-se que o total dos Custos Indiretos pelo emprego de método ABC resulta em R\$ 300.967,15.

Reproduzindo-se os Custos Diretos identificados para este projeto (Tabela 5) e mais os Custos Indiretos calculados pelo método ABC, se obtém os valores para a estimativa de Custos Totais do Projeto: Diretos e Indiretos, que estão ilustrados na Tabela 6.

Tabela 6: Distribuição dos custos para formação do preço de venda de um projeto

CUSTOS ESPECÍFICOS DO PROJETO (apurados)	(1)	[R\$]
- Equipe Permanente	(+)	410.947,99
- Equipe Eventual	(+)	98.706,19
- Subcontratados	(+)	470.104,00
Despesas Diversas do Projeto		
- Passagens Aéreas	(+)	258.106,57
- Estadas	(+)	112.372,50
- Outras	(+)	52.861,78
- Diárias	(+)	8.000,00
Custos Totais Diretos do Projeto	(=)	1.411.099,03
CUSTOS INDIRETOS (calculado pelo método ABC)	(2)	
- Planejar o projeto inicialmente	(+)	6.993,00
- Replanejar o projeto	(+)	40.909,05
- Controlar o projeto (horas, custos)	(+)	58.741,20
- Produzir as reprografias de relatórios, manuais e mídias.	(+)	41.593,60
- Comprar passagens aéreas	(+)	11.620,40
- Manter infra-estrutura administrativa e de manutenção da organização.	(+)	141.109,90
Custos Totais Indiretos do Projeto	(=)	300.967,15
CUSTOS TOTAIS DO PROJETO (Diretos e Indiretos)	(1) +(2)	1.712.066,18
- Consorciados	(+)	1.312.907,65
- Taxas (Custo tributário)	(+)	176.548,93
VALOR TOTAL DOS CUSTOS	(=)	3.201.522,76

Fonte: Do autor

Aos custos totais verificados diretamente no projeto (R\$ 1.411.099,03) foram acrescidos os custos indiretos calculados pelo método ABC (R\$ 300.967,15), resultando nos custos totais do projeto (R\$ 1.712.066,18). A este foi acrescido o valor apurado dos custos dos Consorciados (R\$ 1.312.907,65) e também o valor das taxas (R\$ 176.548,93), resultando no valor total dos custos do projeto (R\$3.201.522,76).

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Dentre os vários aspectos proporcionados por este estudo, podem ser visualizadas as contribuições que se seguem.

Foi verificado no desenvolvimento bibliográfico o conceito de consultoria de organização (EC) associado ao tipo de serviço que estas empresas oferecem. A utilização dos serviços de EC está enraizada na cultura corporativa de países europeus e principalmente nos EE.UU, porém no Brasil a utilização do serviço dessas empresas está restrito à área pública e poucas empresas privadas (verificado no item 2.2).

As EC diferenciam-se dos demais tipos de consultorias pelo próprio serviço que oferecem, como foi verificado (item 2.2). Todas as definições existentes para a Consultoria de Organização são muito parecidas, o que demonstra que se trata de um serviço muito específico que é utilizado por clientes das áreas privada e pública, quando esses clientes buscam soluções para seus problemas organizacionais e para a introdução de melhorias.

Verificou-se (item 2.2.2) que no mercado mundial há uma segmentação dessas empresas formando um núcleo central de EC. Esse núcleo é formado basicamente por empresas especialistas, consultorias em estratégias, empresas tradicionais e empresas derivadas das grandes empresas de auditoria.

A composição do mercado dessas empresas no Brasil é percebida somente com a presença de EC de renome mundial (Accenture, Ernest & Young, McKinsey, Bain, BCG entre outras). As EC nacionais têm seus nomes associados às fundações (escolas) e estas atuam principalmente em grandes projetos na área pública. Muitas vezes atuam por meio de consórcios com empresas mundiais, na realização de projetos que requerem muita especialização.

A complexidade para a realização dos projetos dessas empresas pôde ser verificada no item 2.3, e por meio da Figura 59 buscou-se sintetizar os principais passos que são necessários até a etapa de realização de um novo projeto.

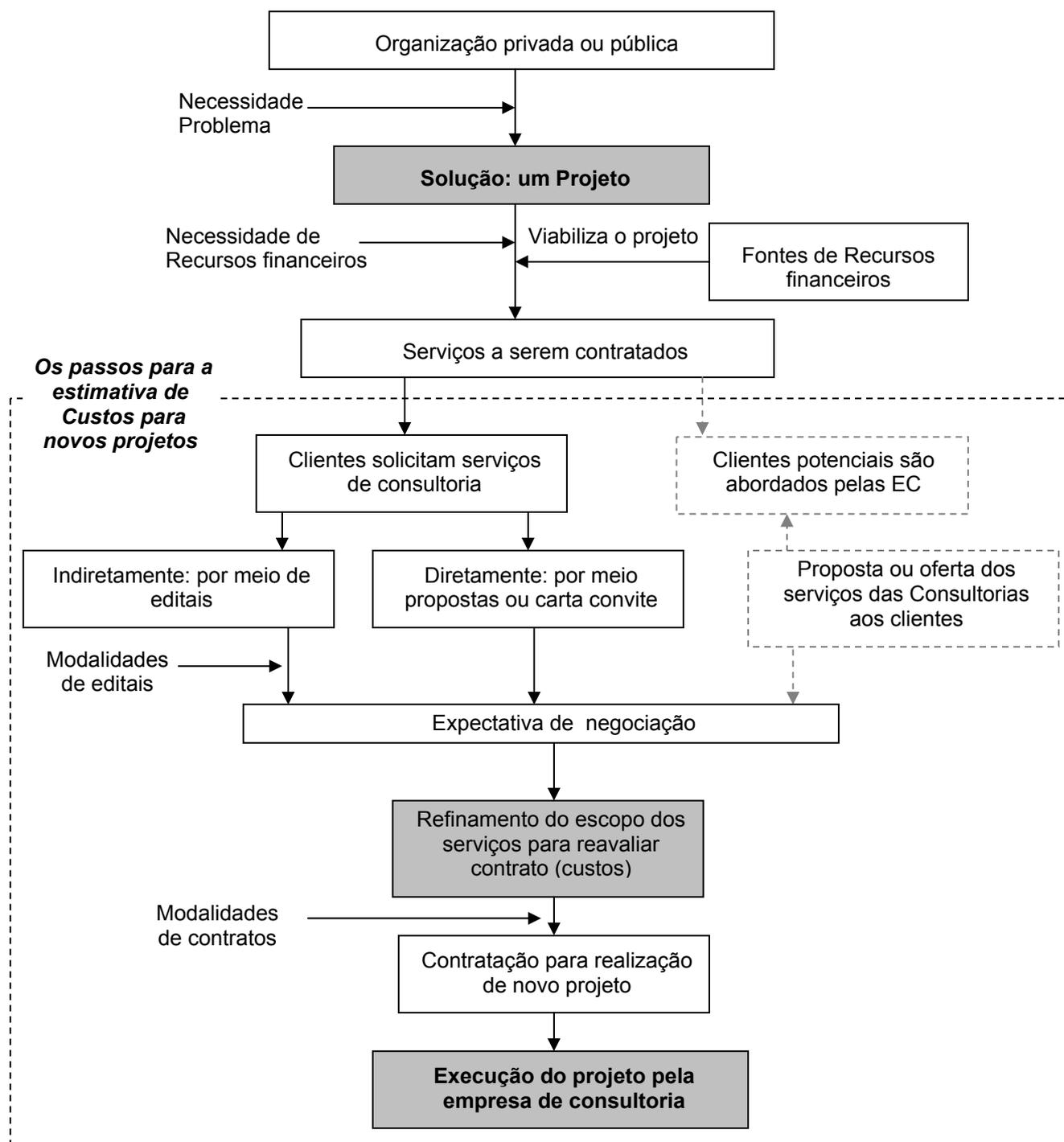


Figura 59: Fluxo resumido da contratação de um novo projeto

Fonte: Do autor

Os projetos de consultoria de organização são os resultados da necessidade de resolução de problemas que as organizações públicas ou privadas encontram. Até a etapa de execução do projeto, outras importantes e etapas são necessárias.

Frisa-se que é comum nos projetos das EC e principalmente na área pública, que ocorra uma etapa de refinamento da diagnose (item 2.3.14 e 2.3.15). A complexidade desses projetos pode ser verificada por meio desta etapa, que o escopo técnico do projeto deve ser refinado e após esse refinamento do escopo poderá ainda ocorrer uma revisão dos custos do projeto.

Sob a abordagem dos autores Kubr (1980) e Maister (1997) é possível concluir, como decorrência destes estudos a respeito de EC, que o projeto como produto final da EC é dependente da Especialização da EC e, do Tipo de projeto que ela executa.

De uma forma geral, as EC se especializam em realizar um tipo de serviço e logicamente um determinado tipo de projeto. Esta especialização se relaciona com o tipo de Conhecimento que a EC mais utiliza, conforme verificado no item 2.2.5. A representação gráfica ilustrada na Figura 60 resume esses conceitos para dois tipos de EC, com as possibilidades de projetos e a forma como as atividades destes projetos são apresentadas.

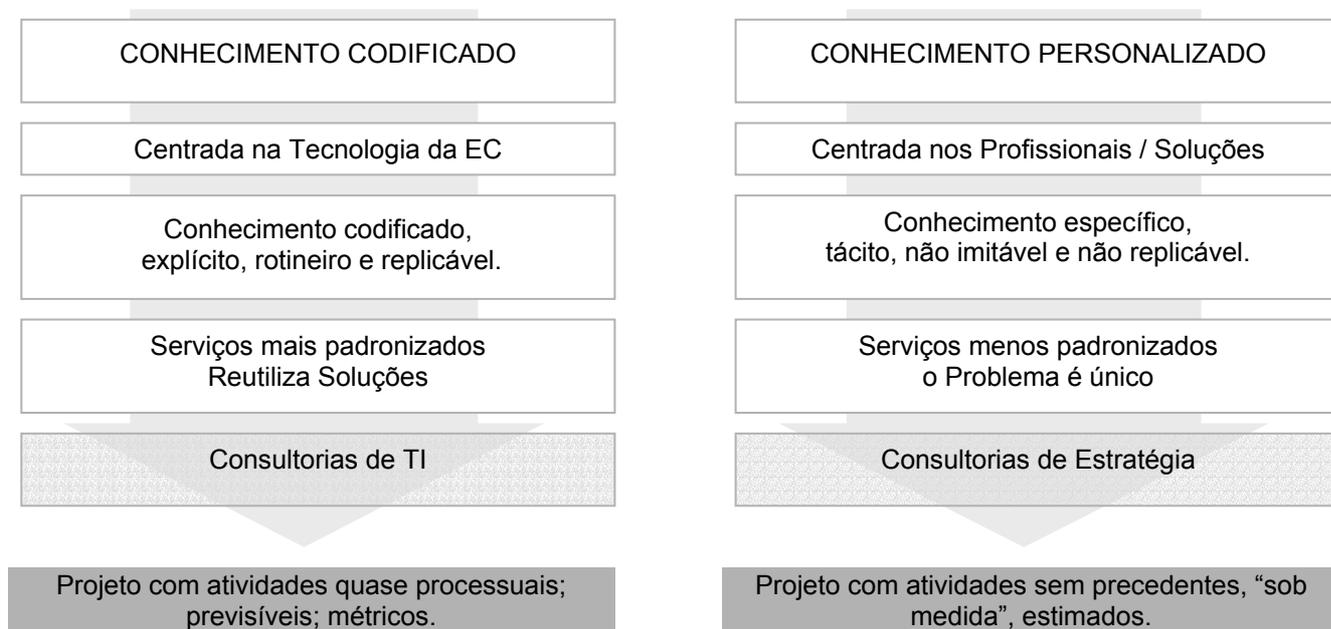


Figura 60: O conhecimento e os projetos das EC
Fonte: Do autor

Os projetos com atividades quase processuais são mais métricos, ou seja, suas atividades são mais previsíveis, acarreta em uma maior facilidade de

planejamento do projeto e conseqüentemente uma estimativa de custos com maior precisão.

No segundo caso, a falta de precedentes produz em maior imprecisão (visibilidade) das atividades necessárias à realização do projeto e de suas durações, influenciando diretamente nas estimativas de custos.

Enfatize-se que nesse mesmo âmbito de análise, este estudo identificou as categorizações de projetos “Pacote-Solução” e projetos “Problema-Solução”, categorias estas, definidas nos itens 2.3.17 e 2.3.18, que demonstram também como seus conteúdos estão associados ao (s) produto (s) final (ais) do projeto da EC. A Figura 61 resume estes aspectos conclusivos.

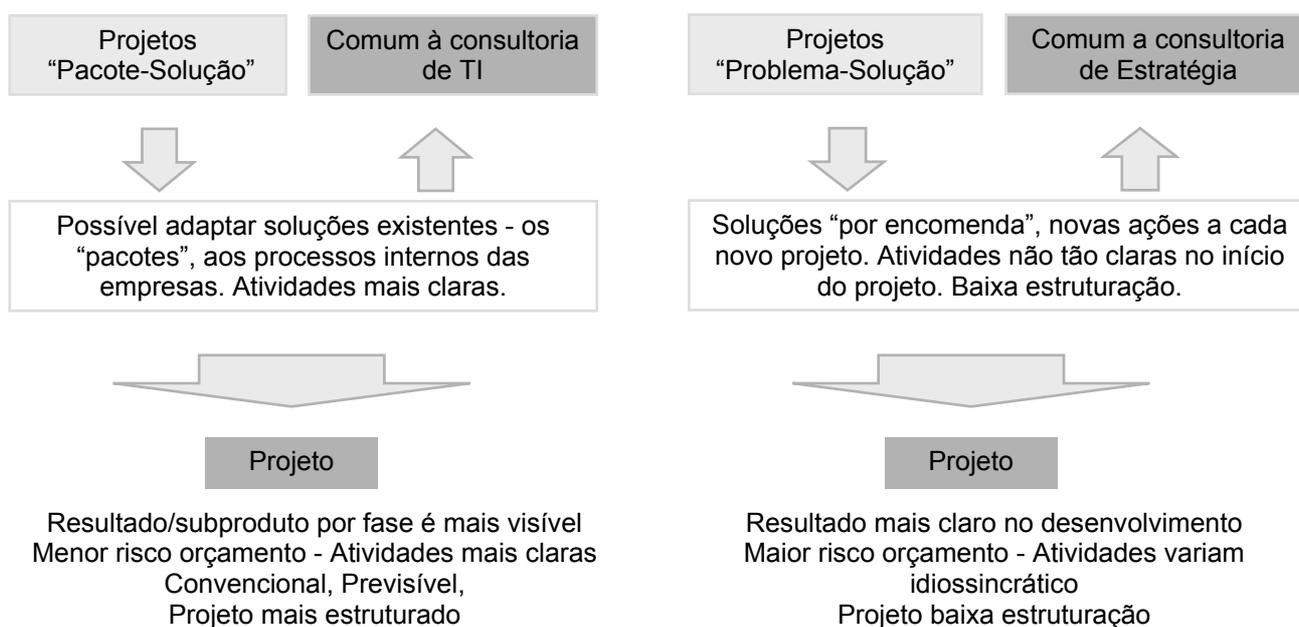


Figura 61: Projetos estruturados e projetos de baixa estruturação.
 Fonte: Do autor

Essa associação foi utilizada na categorização dos projetos utilizados na pesquisa. Verificou-se que a maioria dos projetos é do tipo “Problema-Solução” (os produtos finais destes projetos são na maioria compostos por “manuais” e

documentos de alto conteúdo intelectual, como no caso do projeto utilizado na análise de dados).

Desta forma, demonstra-se que os projetos das EC se categorizam por:

- a) projetos Estruturados – o produto ou serviço final do projeto é mais visível, no início do projeto, ou seja, mais fácil de ser planejado e custeado;
- b) projetos de Baixa Estruturação – o produto ou serviço final se torna mais visível no desenvolvimento do projeto. No início do projeto o produto ainda é muito conceitual, tornando o seu planejamento menos preciso. Esse fato influencia diretamente no custeio do projeto.

Apresentam-se no Quadro 24 as características pesquisadas que foram consideradas as mais relevantes e que identificam os projetos das EC.

Característica analisada	Tipo de projeto	
	Pacote-Solução	Problema-Solução
Estruturação das Atividades.....	Baixa a média	Muito baixa
Nível de Incerteza no custeio.....	Baixo a médio	Alto
Recurso mais utilizado no projeto..	Junior e Sênior	Cabelos brancos e Cérebros
Visibilidade do Produto final nas fases iniciais do projeto.....	Média a Alta	Baixa
Possíveis Clientes.....	Privado Público	Privado Público
Outros recursos que utiliza	Viagens, diárias, estadas, telefone, softwares, outras despesas.	Viagens, diárias, estadas, telefone, softwares, outras despesas.

Quadro 24: Síntese das características dos projetos de consultoria de organização

Fonte: Do autor

Destaca-se que o reconhecimento das principais características e da tipologia de um projeto se faz importante não somente na identificação dos recursos mais

utilizados, mas também na adoção ou na formatação de uma metodologia para o gerenciamento do projeto.

Verificou na pesquisa que os gestores de projetos de domínios de aplicação de conhecimento, como na área de construção civil, possuem práticas de gerenciamento de projetos já consagradas. Outras áreas da indústria têm somente as práticas genéricas para auxiliar no gerenciamento de seus projetos.

Com base na tipologia dos projetos pode-se pautar a escolha das melhores ferramentas e conjuntos de práticas, na adoção de metodologias menos genéricas para gerenciar projetos.

A partir do desenvolvimento da Análise dos Dados, foram descritos os passos para o Planejamento de Projetos da EC (caso), o que possibilitou verificar que na execução destes projetos, a EC adota um método altamente estruturado para o planejamento e orçamentação (ex ante) de seus projetos. Organiza-se de forma orientada aos projetos, num esquema matricial e adota um escritório de projetos (NAP), nas atividades de suporte aos projetos.

No item 3.2.1, foi demonstrada uma metodologia para classificação do portfólio de projetos da EC, segundo os fatores Recursos, Duração, Impacto, Custo e Repercussão do projeto. Esta classificação concluiu por uma segmentação dos projetos em três categorias: projetos pequenos, médios e grandes e é considerada de grande relevância, pois não se verificou na Bibliografia de Referência formas para se efetuar esse tipo de classificação.

Além disso, essa classificação permitiu, na análise desenvolvida no item 3.4., verificar que os custos dos Consultores (Equipe Permanente, equipe Eventual e Subcontratados), compõem a maior parcela dos custos dos projetos das EC (89 % para os projetos médios e 81% para os projetos grandes).

Adicionalmente, essa classificação auxilia na análise dos resultados (ex post) de cada projeto.

Particularmente a análise dos projetos de grande complexidade (Grande porte), o estudo procedido no Capítulo 2 (item 2.3.17) demonstrou:

- a) elevada quantidade de especialistas subcontratados;
- b) geração de diferentes subprodutos;

- c) o número de especialização de consultores aplicados comprovam o processo de alta sinergia de atividades de agregação de valor aos clientes;
- d) que estas atividades se refletem na estrutura de custos segundo o porte do projeto (vide Figura 55 da página 192 e Figura 56 da página 194).

Por outro lado, a metodologia de classificação e de análise desenvolvida veio demonstrar um item relevante de custos (despesas diversas de viagem), que apresentaram nos projetos pesquisados a participação de 19% nos projetos grandes e 13% nos projetos médios.

Esta constatação permite estabelecer os parâmetros, conforme salientado na obra de Rad (2002), mais consistentes e precisos na orçamentação de projetos Pequenos, Médios e Grandes da EC.

A análise do sistema de custeio e precificação dos projetos da EC constatou que os Custos Diretos dos seus projetos são estimados de forma altamente estruturada (item 3.2 e item 3.3). A empresa aplica um coeficiente de *mark-up* de 2,22 para determinação do Preço de Referência do Projeto (vide Quadro 17; item 3.3), que posteriormente é utilizado na formação do Preço de Negociação ou Preço Bruto dos projetos da EC.

Ainda com base no Quadro 17, verificou-se que no sistema de custeio de projetos da EC, os Custos Indiretos não são identificados. Isto ocorre pelo fato da EC empregar um método com base na sua experiência, ou na experiência do setor para definir o Preço de Negociação ou Preço Bruto.

As referências de Back e Maxwell (2000), Fayek (2001), Kim e Ballard (2001), Maxwell, Back e Toon (1998) e, Raz e Enalthan (1999) subsidiaram a metodologia de aplicação do método ABC, o que permitiu estruturar e aplicar o custeio por atividade em projetos de consultoria (vide item 3.5). Diante disso, pode-se afirmar que o modelo proposto complementa o trabalho destes autores.

Neste sentido, este trabalho também desenvolveu uma metodologia para a aplicação do método ABC no custeio de projetos, com base em um projeto da EC, considerado de porte Grande.

Desta forma, apresenta-se um modelo e metodologia de aplicação do ABC aos projetos, comprovando a adequabilidade e relevância para a gestão mais precisa dos custos dos projetos. Esta metodologia, de aplicação do ABC no custeio de projetos, fornece subsídios relevantes para as empresas que atuam por meio da realização de projetos, tornando seus sistemas de informações contábeis e gerenciais (principalmente na orçamentação e controle de custos) mais eficazes, quando vistos sob a óptica das necessidades dos diferentes níveis de decisão, nas EC's.

O método fornecido pode perfeitamente ser aplicado aos demais projetos do portfólio da EC, sendo a importância do controle dos custos (Diretos e Indiretos), refletida no perfil dos projetos Grandes e Médios analisados, que apresentam, pela complexidade do escopo técnico, um alto valor dos custos Diretos.

Por meio da utilização do método ABC no custeio de projetos, constatou-se conforme apresentado na Tabela 6, que os custos Indiretos se tornam visíveis e conseqüentemente gerenciáveis, diferentemente ao se utilizar o sistema atual da EC.

Sob o ponto de vista de desempenho, a visibilidade dos custos Indiretos se torna importante para a EC, uma vez que o fator de 2,22, aplicado tradicionalmente (inclusive no setor de consultoria de organização como um todo) na formação do Preço de Referência do Projeto, constitui um fator extremamente agregado de *mark-up*, uma vez que abrange possíveis oscilações no comportamento real dos custos indiretos e margem de lucratividade do projeto. Lembrando que os custos indiretos de EC's, abrangem os Custos de Centros como Reprografia, Compras, Núcleo de Apoio de Projetos e Administração/Infra-estrutura, além de eventuais setores exigidos pela especialização da consultoria e natureza de projetos.

Na apuração dos custos dos projetos encerrados, como se demonstrou no Projeto Caso, apresentado na Tabela 5, o fator resultante para o projeto analisado foi de 1,70 (coeficiente meta de *mark-up* sendo de 2,22), em decorrência da apuração dos custos diretos reais, não tornando ainda visível nesse fator agregado a margem para cobrir lucratividade e custos indiretos.

Desta forma, o modelo desenvolvido permite uma avaliação mais precisa do desempenho das empresas que orientam sua produção por meio de projetos e

também possibilita a uma EC avaliar o desempenho de cada projeto do seu portfólio, obtendo-se maior precisão para mensurar seu resultado (lucratividade) por produto ou serviço (projeto), total.

Também conclui-se que uma EC, organização orientada por projetos, pode utilizar o método ABC, conforme o modelo proposto com algumas adequações, o que demonstra a sua viabilidade e factibilidade para este tipo de organizações.

Neste sentido, torna-se importante salientar que os resultados do estudo se compatibilizam com o esforço para a aplicação de novos sistemas de custeio para empresas orientadas por projetos, conforme Cokins (2001), ao observar que em projetos realizados na área pública do EE.UU. os fornecedores e agências contratantes estão investigando como são compostos os custos dos projetos para não haver subsídio das ações e que, nos EE.UU., nos contratos de agências governamentais e fornecedores de serviços, existem imposições normativas legais para recuperação do capital investido em determinados projetos, acarretando uma maior preocupação de como são alocados os custos nos projetos.

Esta tendência observada poderá ser estendida aos demais países que utilizam os recursos de agências e Bancos de Desenvolvimento na realização de seus projetos de desenvolvimento, pois como foi relatado no item 2.3.14 e no item 2.3.15 da teoria, estes projetos são típicos das EC.

Salienta-se também que o modelo para aplicar o método ABC deve ter um tamanho gerenciável. O nível de detalhe, no ciclo de desenvolvimento e aplicação por uma organização em particular, logicamente, dependerá da maturidade, experiência, conhecimento e, do tipo de decisão a ser tomada com as novas informações.

Como observação final, julga-se importante relacionar que as contribuições deste trabalho reforçam a moderna abordagem da Gestão e Administração Estratégica de Custos, conforme enfatizado por alguns expoentes na área, como Bacic (2003), Cokins (2001), Kaplan (1992), Malo et al. (2000) e, Shank e Govindarajan (1995).

REFERÊNCIAS

- AMARATUNGA, D. et al. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of "mixed" research approach. **Work Study**, West Yorkshire, v. 51, n 1, p. 17-31, 2002.
- ARAÚJO, A. B.; MODENESI, R. L. **Avaliação de projetos no Brasil**. BNDES, 1978. p. 64-90. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento>>. Acesso em: out. 2004.
- ARCHIBALD, R. D.; VOROPAEV, V. Project categories and life cycle models: detailed report on the 2003 IPMA global survey, PROJECT MANAGEMENT WORLD CONGRESS, 18., 2004, Budapest. **Proceedings...** Budapest: IPMA, June 18-21, 2004.
- BACIC, M. J. **Administracion de costos: procesos y estrategia empresarial**. Argentina: Bahia Blanca: Ed. de La Universidad Nacional del Sur, 2003.
- BACK, W. E.; MAXWELL, D. A. Activity-based costing as a tool for process improvement evaluations. **Journal of Management in Engineering**, Reston, v. 16, n. 2, p. 48-58, Mar./Apr. 2000.
- BANCO INTERNACIONAL PARA RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO – BIRD. **The World Bank policy on disclosure of information**. 2004. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: jan. 2005.
- _____. **Program document for a proposed first programmatic loan for sustainable and equitable growth in the amount of US\$505.05 million to the Federative Republic of Brazil**, p. 1- 82, 2003. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: jan. 2005.
- BANCO MUNDIAL. **Diretrizes seleção e contratação de consultores pelos mutuários do banco mundial**. Washington, jun./2004.
- BARCUS, S. W.; WILKINSON, J. W. **Handbook of management consulting services**. New York: McGraw-Hill, 1986.
- BEHRENS, W.; HAWRANEK, P. M. **Manual for the preparation of industrial feasibility studies**. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1991.
- BOUCINHAS, J. F. C. Prefácio da edição em português. In: KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Traduzido por Joaquim S. de O. Corrêa e Maria R. D. F. Carvalhal. Rio de Janeiro: Ed Interamericana, 1980. p. ix–x.
- BRIMSON, J.A.; ANTOS, J. **Activity-based management: for service industries, government entities and nonprofit organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

BUSINESS CUSTOMWIRE. **Brazil:** Bird has invested US\$33bil in Brazil. EE.UU, 2004.

CANBACK, S. The logic of management consulting: part one. **Journal of Management Consulting**, Burlingame, v. 10. n. 2, p. 3-11, Nov. 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHOO, H. J.; TOMMELEIN, I. D. Workplan: constraint-based database for work package scheduling. **Journal of Construction Engineering & Management**, Reston, v. 125, n. 3, p. 151-160, May-Jun. 1999.

COBURN, S.; COOK, T. J.; GROVE, H.D. ABC Process-Based Capital Budgeting. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, v. 12, n. 3, p. 305 – 324, Fall 2000.

COKINS, G. **Activity-based cost management: an executive's guide**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

_____. **Activity-based cost management: making it work**. New York: McGraw-Hill, 1996.

CONSULTANT NEWS. **Consultant News**. EE.UU: Kennedy Information, May 2004.

COOPER, R. You need a new system when... **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 1, p. 77–82, Jan.-Feb. 1989.

_____; KAPLAN, R. Measure cost right: make the right decision. **The CPA Journal**, New York, v. 60, n. 2, p. 38-45, 1990.

CRUZ, C.; ESTRAVIZ, M.. **Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.

CZERNIAWSKA, F. Client! manage that consultant! **Consulting to Management - C2M**, Burlingame, v. 14, n. 3, p.13-16, Sep. 2003.

_____. **Management consultancy in the 21st century**. London: MacMillan Press, 1999.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DAVENPORT, T.H.; HANSEN, M.T. **Knowledge management at Andersen Consulting**. Harvard: Harvard Business School, Set. 2002.

DEAN, P. N. Accounting for development projects: the issue. **Financial Accountability and Management**, Oxford, v. 5, n. 3, p. 135 -148, Autumn 1989.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DINSMORE, P. C. **The AMA handbook of project management**. New York: AMACOM, 1993.

DONADONE, J. C. **"Os hunos já chegaram!"**: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2001. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

_____. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-15, abr./jun. 2003.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. The consultant of the seventies. **McKinsey Quarterly**, New York, v. 6, p. 24-36, Spring 1970.

FAYEK, A. R. Activity-based job costing for integrating estimating, scheduling, and cost control. **Cost Engineering**, Morgantown, v. 43, n. 8, p. 23-33, Aug. 2001.

_____. Competitive bidding strategy model and software system for bid preparation. **Journal of Construction Engineering and Management**, Reston, v. 124, n. 1, p. 1-10, Jan.-Feb. 1998.

FRAME, J. D. **Managing projects in organizations**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

_____. **The new project management**. San Francisco: Jossey Bass, 1994.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviço**: operação para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

GRAHAM, J. **Handbook of management consulting services**. New York: McGraw-Hill, 1986.

GRESSLER, L. A.; **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

GRIGGS, K. A.; WILD, R. H.; LI, E. Y. A web-based knowledge management environment for consulting and research organizations. **Journal of Computer Information System**, Stillwater, v. 42, n. 5, p. 110-118, 2002.

GROSS, A; POOR, J.; ROBERSO, M.T. Management Consulting in Central Europe. **Consulting to Management**. C2M, Burlingame, v. 15, n. 1, p. 33-38, Mar. 2004.

GRUPO BANCO MUNDIAL. **Nova estratégia de assistência ao Brasil 2004-2007**. [2004]. Disponível em: <http://www.obancomundial.org/index.php/content/view_folder/1792.html>. Acesso em: ago. 2004.

HANSEN, M.; HAAS, M. R. T. Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. **Academy of Management Proceedings**, Briar Cliff Manor, p. 1-7, 2002.

HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, Boston, v. 77, n. 2, p. 106 –117, Mar.-Apr. 1999.

HEALY, P. **Project Management: getting the job done on time and in budget**. Australia: Butterworth-Heinemann, 1945.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

HUGUES, B.; COTTERLL, M. **Software project management**. England: Mc Graw-Hill, 1999.

HUSSEY, B. A.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. 5th ed. London: MacMillan Press, 1999.

INFORMATION TECHNOLOGY EXECUTIVE COUNCIL – ITEC. **Kansas statewide information management manual project management methodology**, release: 2.3. 1999. Disponível em: <<http://www.accesskansas.org/>>. Acesso em: jun. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE: **Comissão Nacional de Classificação– CONCLA**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/concla/default.php>>. Acesso em: fev. 2005.

_____. Diretoria de Pesquisa Coordenação e Contas Nacionais. **Participação percentual das atividades no PIB**. 2004. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=337&id_pagina=1>. Acesso em: abr. 2005.

JENKINS, G. P. Project Analysis and the World Bank. **The World Bank**, Oxford, v. 87, n. 2, p 38-47, May 1997.

JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulations in action. **Administrative Science Quarterly**: ASQ, Ithaca, v. 24, n. 4, p. 602-611, Dec. 1979.

KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento**. Traduzido por Leônidas Hegenberg e Ocyanny Silveira da Moda. São Paulo: Editora Helder, 1897.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

KAPLAN, R. S. In defense of activity-based cost management. **Management Accounting**, Cidade da publicação, v. 74, n. 5, p. 58–63, Nov. 1992.

KEELLING, R. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, H. **Strategic planning for project management**: using a project management maturity model. New York: John Wiley & Sons, 2001.

KIM, Y.W.; BALLARD, G. Activity-based costing and its application to lean construction. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION, 9., 2001, Singapore. **Proceedings...** Singapore: National University of Singapore, Aug. 2001.

KINSELLA, S. M. Activity-based costing: does it warrant inclusion in a guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)? **Project Management Journal**, Newton Square, v. 33, n. 2, p.49-56, Jun. 2002.

KLEIM, R. L.; LUDIN, I.S. **Project management practitioner's handbook**. New York: AMACOM Books, 1998.

KNUDSON, J.; BITZ, I. **Project management**. New York: AMACOM Books, 1991.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUBR, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Traduzido por Joaquim S. de O. Corrêa e Maria R. D. F. Carvalhal. Rio de Janeiro: Ed Interamericana, 1980.

_____. Coping with the future. **Journal of Management Consulting**, Burlingame, v. 13, n. 4, p. 25-32, Dec. 2002.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, N. A. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LANDIM, L.; BERES, N. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil**: ocupação, despesas e recursos. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.

LEWIS, J. P. **Project planning, scheduling & control**: a hands-on guide to bringing projects in on time and budget. 3rd ed. Chicago: Probus Publishing Company, 1991.

_____. **Fundamentals of project management**. New York: AMACOM Books, 1995.

LOVELOCK, C. H. **Product plus**: produto + serviço = vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

MALLO, C. et al. **Contabilidad de costos y estrategia de gestion**. Madrid: Prentice Hall Iberia, 2000.

MAISTER, D. H. **Managing the professional service firm**. New York: Free Press Paperbacks, 1997.

MANSUY, J. E. Activity-based costing can improve project bidding. **Industrial Management**, Norcross, v. 42, n. 1, p. 6-9, Jan.-Feb. 2000.

_____. Work breakdown structure: a simple tool for complex jobs. **Cost Engineering**, Morgantown, v. 33, n. 12, p. 15-18, Dec. 1991.

MARTIN, P.; TATE, K. **Getting started in project management**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

MARTINS, G. A. Métodos convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v. 0, n. 0, p. 2-6, 2.sem. 1994.

MAXWELL, D. A.; BACK, W. E.; TOON, J. Optimization of crew configurations using activity-based costing. **Journal of Construction Engineering and Management**, Washington, v. 124, n. 2, p. 162–168. March/April. 1998.

McFARLAN, F. W. Portfolio approach to information system. **Harvard Business Review**, Boston, v. 59, n. 5, p. 142–150, Sep.-Oct. 1981.

McKENNA, C. The world's newest profession: management consulting in the Twentieth Century. **Enterprise and Society**, Oxford, v. 2, n. 4, p. 673-679, 2001.

MELNICK, J. **Manual de projetos de desenvolvimento econômico**. Nações Unidas. Rio de Janeiro: Unilivros Cultural, 1981.

MEREDTH, J. R.; MANTEL, S. J. **Project management: a managerial approach**. 4th ed. New York: Wiley, 2000.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case of qualitative research. **Academy of Management Review**, Biar Cliff Manor, v. 8, n. 4, p. 491-500, 1980.

NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION - NASA. **Systems engineering handbook**. EE.UU, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. Traduzido por Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

OFEK, E.; SARVARY, M. Leveraging the customer base: creating competitive advantage through knowledge management. **Management Science**, Hanover, v. 47, n. 11, p.1441–1456, Nov. 2001.

O'GUIN, M.C. **The complete guide to activity-based costing**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

PRESCOTT, C. D. M. **Cost management**. U.S. Army Armament Research, Development and Engineering Center. June 1998. Disponível em: <w4.pica.army.mil/tqm/qualitylink/jun98/costman.htm>. Acesso em: jul. 2004.

PRICE, C. R. et al. 20-year retrospective. **Consulting to Management - C2M**, Burlingame, v. 13, n. 2, p. 30-43, June 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A guide to Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2000.

_____. **Practice standard for work breakdown structures**. Pennsylvania: Project Management Institute, Newtown Square, 2001.

_____. Seção Rio de Janeiro. **Estudo de benchmarking em gestão de projetos**. RJ, 2003.

RAD, P. F. Advocating a deliverable-oriented work breakdown structure. **Cost Engineering**. Morgantown, v. 41, n. 12, p. 35-39, Dec. 1999.

_____. **Project estimating and cost management**: Vienna: Management Concepts, 2002.

RANGEL, I. **Elementos de economia do projeto**. 2. ed. São Paulo: Bional, 1987.

RAZ, T; ENALTHAN, D. Activity based costing for projects. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v.17, n. 1, p. 61-67, 1999.

RIDDLE, D. **Service-led growth**: the role of the services sector in world development. New York: Praeger, 1986.

RONDINELLI, D. International assistance policy and development project administration: the impact of imperious rationality. **International Organization**, Cambridge, v. 30, n. 4, p. 573-600, 1976.

RUMMEL, J. F. **An introduction to research procedures in education**. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1964.

SARVARY, M. Knowledge management and competition in the consulting industry. **California Management Review**, Berkeley, v. 41, n. 2, p.95–108, Winter 1999.

SANDERS, P. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. **Academy of Management Review**, Biar Cliff Manor, v. 7, n. 3, p. 353-360, July 1982.

SCOTT, B. **Problems and perspectives of building a management consulting practice in developing countries**. United Nations Industrial Development Organization. The development of management consultancy. NY: United Nations, 1973. p. 53–59. 2001.

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Toward a typological theory of project management. **Research policy**, Amsterdam, v. 25, p. 607-632, 1996.

SILVESTRO, R. et al. Towards a classification of service processes. **International Journal of Services Industry Management**, Bradford, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.

SOARES, M. I. **Administração de sistemas da informação**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

STRAUSS, A. L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TALUKDAR, D.; GULYANI, S.; SALMEN, L. F. Customer orientation in the context of development projects: insights from the World Bank. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago, v. 24, n. 1, p. 100–111, 2005.

THOMSETT, M. C. **The little black book of project management**. New York: Amacom, 1990.

TINBERGEN, J. Wanted: a world development plan. **International Organization**, Cambridge, v. 22, n. 1, p. 417-31, Winter 1968.

VALERIANO, D. **Gerência de projetos: pesquisa e desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 1998.

_____. **Gerenciamento estratégico e administração por objetivos**. São Paulo: Makron, 2001.

VERZUH, E. **MBA compacto, gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VIEIRA, W. E. Reflections. **Consulting to Management - C2M**, Burlingame, v. 15, n. 1, p. 27-30, Mar. 2004.

YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOURKER, R. **The difference between different types of projects**. 1998. Disponível em: <<http://www.maxwideman.com/guests/typology/intro.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2003.

WIDEMAN, M. **Optimizing success by matching management style to project type**. 2002. Disponível em: <<http://www.maxwideman.com/guests/typology/intro.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2003.

WYSOCKI, R. K.; MCGARY, R. **Effective project management**. 3rd. ed.
Indianapolis: Wiley Publishing, 2003.

APÊNDICE A - Distribuição dos Custos de todos os Projetos

Projetos analisados 01/12/00 a 13/12/03	Serviços Subcontratados		Colaboradores Eventuais		Custo da Equipe Permanente		Passagens Aéreas		Estadas
Projeto 1	R\$66.956,63	8,61%	R\$190.200,00	24,47%	R\$249.667,29	32,12%	R\$89.721,00	11,54%	R\$109.585,20
Projeto 2	R\$264.673,75	65,60%		0,00%	R\$47.250,20	11,71%	R\$49.337,95	12,23%	R\$24.944,36
Projeto 3	R\$1.385.245,23	83,21%	R\$222.423,30	13,36%	R\$53.103,19	3,19%	R\$573,15	0,03%	R\$0,00
Projeto 4	R\$7.000,00	12,79%	R\$15.911,86	29,07%	R\$16.866,37	30,81%	R\$11.704,35	21,38%	R\$1.129,22
Projeto 5	R\$322.554,23	26,13%	R\$812.672,72	65,84%	R\$80.619,93	6,53%	R\$0,00	0,00%	R\$0,00
Projeto 6	R\$40.000,00	8,65%	R\$59.617,00	12,90%	R\$232.974,95	50,40%	R\$0,00	0,00%	R\$129.648,74
Projeto 7	R\$28.750,00	4,54%	R\$190.925,00	30,18%	R\$216.592,62	34,23%	R\$86.970,30	13,75%	R\$42.523,38
Projeto 8	R\$15.050,00	2,23%	R\$184.473,00	27,32%	R\$291.339,25	43,14%	R\$73.339,95	10,86%	R\$28.111,19
Projeto 9	R\$138.161,66	74,07%	R\$22.400,00	12,01%	R\$5.219,13	2,80%	R\$4.175,85	2,24%	R\$148,50
Projeto 10	R\$327.102,72	77,79%	R\$22.400,00	5,33%	R\$5.305,79	1,26%	R\$31.959,89	7,60%	R\$5.444,10
Projeto 11	R\$82.700,00	14,49%	R\$100.403,00	17,59%	R\$235.995,43	41,34%	R\$68.134,83	11,94%	R\$28.679,05
Projeto 12	R\$470.104,00	33,31%	R\$98.706,19	6,99%	R\$410.947,99	29,12%	R\$258.106,57	18,29%	R\$112.372,50
Projeto 13	R\$0,00	0,00%	R\$196.969,95	45,97%	R\$93.974,40	21,93%	R\$64.364,90	15,02%	R\$57.093,49
Projeto 14	R\$3.200,00	78,92%	R\$0,00	0,00%	R\$230,73	5,69%	R\$572,10	14,11%	R\$0,00
Projeto 15	R\$60.000,00	73,99%	R\$0,00	0,00%	R\$14.825,46	18,28%	R\$3.644,45	4,49%	R\$713,07
Projeto 16	R\$58.071,25	74,97%	R\$18.810,20	24,28%	R\$582,66	0,75%	R\$0,00	0,00%	R\$0,00
Projeto 17	R\$0,00	0,00%	R\$1.440,00	16,88%	R\$6.902,02	80,90%	R\$0,00	0,00%	R\$0,00
Projeto 18	R\$0,00	0,00%	R\$4.500,00	5,81%	R\$34.161,31	44,07%	R\$14.560,85	18,79%	R\$8.331,85
Projeto 19	R\$0,00	0,00%	R\$9.840,00	14,65%	R\$41.185,00	61,33%	R\$0,00	0,00%	R\$1.125,00
Projeto 20	R\$467.210,00	62,85%	R\$126.000,00	16,95%	R\$86.340,00	11,62%	R\$27.950,00	3,76%	R\$25.830,00
Projeto 21	R\$467.210,00	77,30%	R\$4.845,00	0,80%	R\$76.522,00	12,66%	R\$21.700,00	3,59%	R\$32.069,00
Total	4.203.989,47		2.282.537,21		2.200.605,72		806.816,14		607.748,65
Total/Grandes	3.608.508,22	38%	2.227.190,15	23%	2.009.330,17	21%	754.634,39	8%	564.380,51
Total/Médios	595.481,25	61%	55.347,06	6%	191.275,55	20%	52.181,75	5%	43.368,14

**APÊNDICE B - Memória de Cálculos, para aplicação do Método ABC aos
Projetos da Empresa de Consultoria de Organização.**

Os valores para os centros de custos foram avaliados da seguinte forma:

a) centro de custo NAP, que é o escritório de projetos da empresa. Composto por um gerente, que é um recurso eventual com uma taxa horária de R\$ 46,42 (R\$ 7.800,00 dividido por 168 horas), um técnico que é um recurso permanente com taxa horária de R\$15,37 (R\$1.500,00 acrescido de encargo de 72%, para 168 de trabalho) e um auxiliar com taxa horária de R\$ 8,14 (R\$ 800,00 acrescidos de encargo de 72%, para 168 de trabalho). Resulta desse centro de custo a taxa horária de R\$ 69,93 e as principais atividades são:

- planejar o projeto – relativo ao planejamento inicial, pois o início de um projeto consome um tempo considerável da equipe do NAP, na produção de planos e demais documentos iniciais de um projeto. Tendo-se verificado na pesquisa que em média são consumidas 100 horas da equipe aplicadas na atividade, resultando em R\$ 6.993,00;
- replanejar o projeto – adotado uma freqüência mensal conforme levantamento, o que implica em 45 horas da equipe aplicadas na atividade, resultando em R\$ 3.146,85;
- controlar o projeto - adota-se a freqüência quinzenal nas atividades básicas de produção e controle de planilhas de horas dos consultores. Implicando em 30 horas da equipe nas atividades, resultando em R\$ 2.097,90;

b) centro de Custo Reprografia, que é um departamento com três técnicos que são recursos permanentes com taxa horária de R\$ 14,16 (R\$1.400,00 acrescido de encargo de 72%, para 168 horas de trabalho), no qual constam as atividades de produção de cópias e encadernações de relatórios, manuais, produção de mídias eletrônicas,

empacotamento dos produtos de conteúdo intelectual do projeto. A atividade identificada foi:

- reproduzir partes dos projetos ou produtos constantes do Quadro 22 (cópias reprográficas de conjuntos de relatórios, manuais e mídias). Média de 5 cópias encadernadas com 500 páginas, considerando-se aluguéis de máquinas foto copiadoras, compra de mídias eletrônicas e estimando-se o consumo de papéis e tinta, encadernações e empacotamento com acondicionamento especial. O valor do “produto” é de R\$ 2.599,60, distribuídos da seguinte forma: cópias com aluguel de equipamento (2.500 páginas ao custo de R\$ 0,30/pg, resultando em R\$ 750,00); encadernação, mídias e acondicionamento dos produtos (R\$ 200,00 por unidade, resultando para cinco unidades em R\$ 1.000,00); 30 horas técnicas em média para produção (resultando em R\$ 849,60);
- c) centro de Compras, ao que se alocou dois auxiliares com taxa horária de R\$ 12,07 cada (R\$ 1.200,00 acrescido de encargo de 72%, para 168 de trabalho) e um gerente do quadro de eventuais com taxa de R\$34,88 (R\$ 6.000,00, para 168 de trabalho). O direcionador identificado é o número de viagens atrelado à compra de passagens aéreas, solicitação de “diárias” e reservas de hotéis. Foi aferida pela pesquisa a aplicação de 4,5 horas em média da equipe referida, resultando em R\$ 211,28;
- d) Centro de Custo Organização (infra-estrutura e Direção Geral), que inclui todas as despesas de administração, manutenção e infra-estrutura da organização, bem como a remuneração da diretoria da empresa. O valor para este centro de custos foi estimado principalmente com base nas despesas das instalações: aluguel do

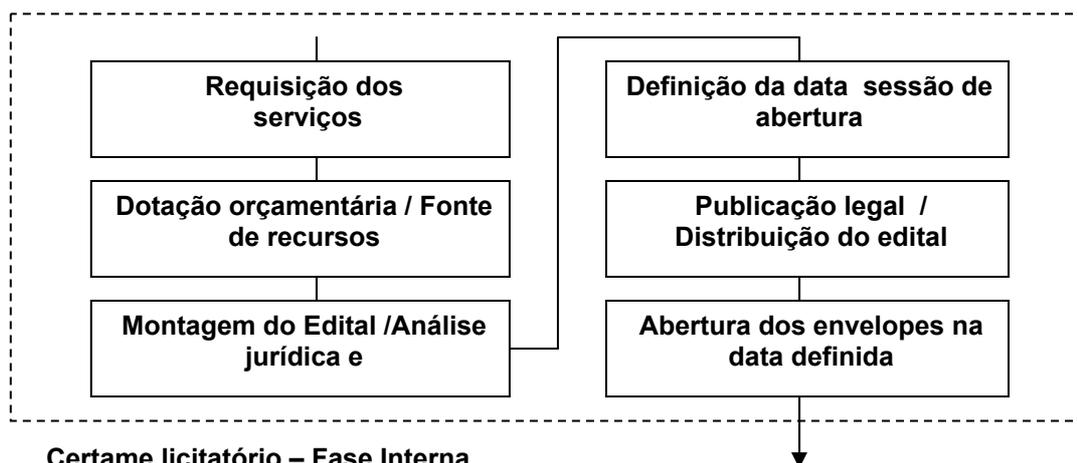
imóvel e custos de infra-estrutura do local e mais a estimativas da remuneração do quadro de diretores, com uma taxa de R\$ 850.000,00 e base de alocação sendo o valor dos custos diretos do projeto. Para o portfólio de projetos de estudo o valor total dos projetos é de R\$ 10.585.765,78, resultando em uma taxa de R\$ 0,10 por custo direto do projeto em Reais [R\$].

ANEXO A - Contratação de Serviços no Setor Público

No âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, quando for necessária a contratação de determinados bens ou serviços, as instituições públicas, devem seguir as normas estabelecidas na Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que rege as relações do Estado com o setor privado, no que diz respeito a estas contratações.

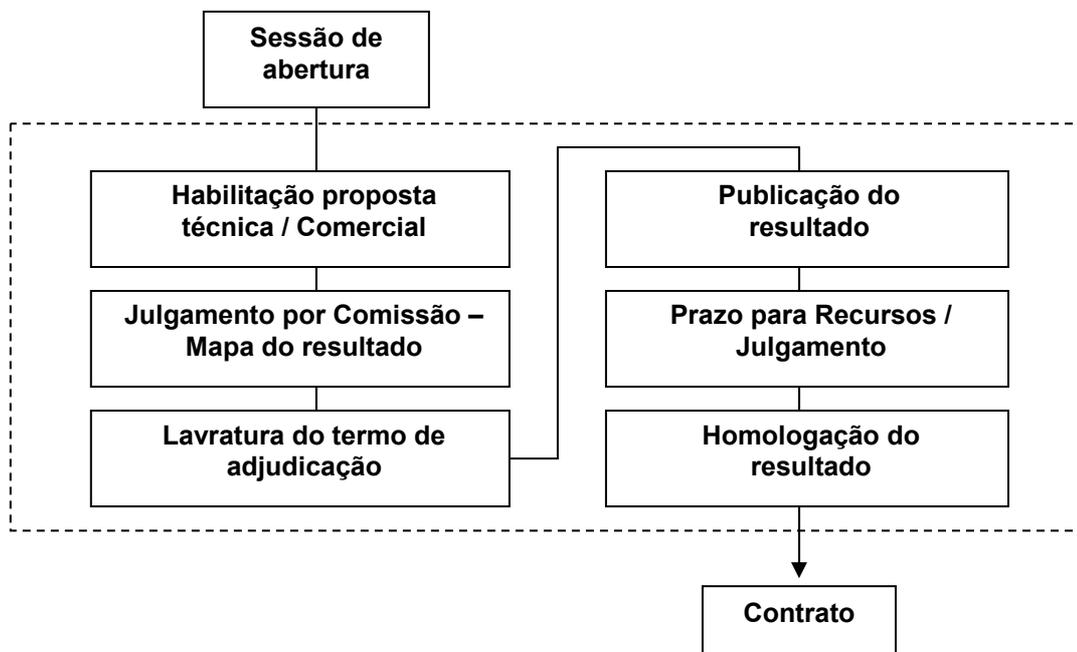
No caso específico das licitações, que é um processo de contratação de serviços, ocorrem claramente duas grandes fases, que compõem o certame licitatório, a saber:

1. fase interna – nesta fase são coletados todos os elementos considerados necessários à elaboração do processo licitatório como preços, prazos, condições, tipos de contrato, preços máximos e demais informações que forem consideradas necessárias. As informações nesta fase ainda não são de conhecimento público. O fluxograma abaixo indica as principais etapas que podem compor a Fase Interna.



Certame licitatório – Fase Interna
Fonte: Do autor

2. fase externa – Esta fase é normalmente elaborada por uma comissão de licitação que, segundo critérios estabelecidos, julga o vencedor da concorrência.



Certame licitatório – Fase Externa
 Fonte: Do autor

DEFINIÇÕES BÁSICAS

Para melhor compreensão da terminologia utilizada são apresentadas a seguir algumas definições básicas que nos auxiliarão a compreender o processo licitatório e seus procedimentos. São elas:

- a) licitação – é o conjunto de procedimentos adotados pela Administração Pública visando a aquisição de bens e serviços.
- b) usuário/cliente – são todos os setores da Administração Pública que utilizam o processo licitatório para a aquisição de bens e/ou serviços.

- c) fornecedor/prestador de serviço – é aquele que, através de proposta escrita e assinada, oferece à Administração o objeto da licitação.
- d) objeto – é o bem/serviço o qual pretende adquirir a Administração.
- e) processo – é o conjunto de atos e documentos que compõe a rotina legal que objetiva a aquisição de bens e/ou serviços.
- f) procedimento – é o ato que compõe o processo licitatório. Exemplo: publicação do edital, remessa de avisos eletrônicos(via e-mail) abertura de envelopes de habilitação/propostas.
- g) habilitação – são as condições exigidas, pela Administração Pública, dos participantes do certame licitatório, para que esses possam oferecer seus bens/serviços ao Estado.
- h) proposta – é o documento através do qual o licitante participa do certame oferecendo seu bem/serviço à Administração Pública, nas condições solicitadas pelo Edital.
- i) edital de licitação – é o caderno processual que traz todas as condições e exigências de um determinado bem/serviço do qual necessita a Administração Estadual.
- j) autoridade instauradora – é a pessoa responsável pelo deferimento do processo licitatório, determinando o início de seus atos e a homologação de seus procedimentos.
- k) comissão de licitação – é o órgão colegiado composto por no mínimo três servidores estaduais e/ou pessoas indicadas pela Autoridade Instauradora, para efetivar, controlar e dar seguimento até final adjudicação dos procedimentos licitatórios.
- l) publicação – são todos os atos que tem por finalidade divulgar de forma ampla e irrestrita o processo licitatório. Ex: Diário Oficial, jornais, boletins, Internet, murais.

- m) julgamento – é o ato da Comissão de Licitação que classifica as propostas apresentadas pelos licitantes e, através de documento formal –ata – , indica qual aquela que atendeu as condições exigidas pelo Edital.
- n) ata de julgamento/classificação – é a manifestação expressa da Comissão apontando a proposta que atendeu as condições do edital.
- o) adjudicação – é o ato privativo da Comissão de Licitação, que indica à Autoridade Instauradora, qual foi, dentre as propostas apresentadas pelos fornecedores/prestadores de serviço, a proposta que apresentou total compatibilidade com a solicitação do Edital de Licitação. Ação mediante a qual o mutuário, depois de examinar e comparar as propostas:
- i) seleciona a que, observadas as normas estabelecidas nos documentos de licitação, é a mais vantajosa (oferta avaliada como a mais baixa);
 - ii) notifica oficialmente aos licitadores esta decisão. Trata-se da etapa mais importante do processo de licitação, já que realiza o seu objetivo principal, ou seja, a seleção da firma que irá executar as obras, prestar os serviços ou fornecer os bens que são objeto da licitação. Após a adjudicação, o mutuário não poderá cancelar a licitação, salvo em casos de fraude ou outros fatos ilícitos ou circunstâncias excepcionais. A adjudicação equivale à “aceitação” da “oferta”, completando o ciclo gerador do acordo de vontades entre o mutuário e o licitador.
- p) homologação – é o ato privativo da Autoridade Instauradora que confirma a proposta, indicada pela Comissão de Licitação, como a vencedora do certame.

Esse material foi adaptado da LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993:

- a) Capítulo I: Das Disposições Gerais - Arts.1º a 19
- b) Capítulo II: Da Licitação - Arts. 20 a 53
- c) Capítulo III: Dos Contratos - Arts. 54 a 80
- d) Capítulo IV: Das Sanções Administrativas e da Tutela Judicial - Arts. 81 a 108
- e) Capítulo V: Dos Recursos Administrativos - Art. 109
- f) Capítulo VI: Disposições Finais e Transitórias - Arts. 110 a 126

ANEXO B - Procedimentos Detalhados de Contratação Segundo as Normas do Banco Mundial

O Órgão Responsável pela Execução - ORE é quem deve conduzir o processo de contratação, por meio de concorrência, seguindo um conjunto de diretrizes de seleção do Banco. Todas as organizações de consultoria de direito privado podem prestar serviços para projetos financiados pelo Banco Mundial. As organizações de consultoria ligadas parcial ou totalmente a governos também, desde que cumpram as seguintes condições:

- a) que sejam qualificadas para o trabalho;
- b) que sejam selecionadas mediante processo de seleção normal, realizado pelo Órgão Responsável pela Execução; e
- c) que possuam autonomia administrativa e financeira.

Quanto às modalidades utilizadas no Processo de Seleção, podem ser:

- a) seleção Baseada na Qualidade e Custo - SBQC;
- b) seleção pelo Menor Custo – SMC, para valores abaixo de trezentos e cinquenta mil reais;
- c) fonte única ou contratação Direta;
- d) consultoria Individual, para valores abaixo de 175 mil reais;

Sobre os fatores de avaliação das empresas, como regra, deve-se considerar a qualidade e o preço na avaliação das propostas, recomendando-se o uso de sistema de pontuação, com o estabelecimento de valores mínimos de qualidade. As faixas de pontuação a seguir, são normalmente utilizadas como referência, adaptando-se estes fatores aos casos específicos. São três fatores principais analisados, sendo:

- a) pontuação para Qualidade
 - experiência: 5 -10;

- metodologia: 20 – 50;
- pessoal: 30 – 60;
- transferência de conhecimento: 0 – 10;
- consultores nacionais envolvidos: 0 – 10.

b) preço, que é o orçamento proposto – custo unitário estimado:

- para este fator, a proposta financeira da empresa que fornece os serviços de consultoria só deve ser apreciada posteriormente à avaliação técnica, se a proposta técnica for considerada suficiente. Uma observação importante se refere à pontuar o preço proposto excluindo sempre os impostos.

c) composição qualidade-preço

- qualidade: 70-100;
- preço:0-30

O processo de seleção de consultores é realizado pelo ORE, numa seqüência de fases sucessivas. O Banco Mundial revisa as decisões mais importantes tomadas durante esse processo. São elas:

a) baseada na Qualidade e Custo - SBQC

- elaboração dos Termos de Referência do serviço a ser realizado;
- preparação do orçamento (Estimativa de custos unitários);
- estabelecimento dos procedimentos e dos critérios de seleção;
- publicação de manifestação de interesse.
- preparação da Lista Curta;

- envio da Solicitação de Propostas às firmas. (Convite)
- avaliação das propostas técnicas;
- avaliação das propostas financeiras;
- relatório final;
- negociação e assinatura do contrato.

O Termo de Referência - TDR é o documento que contém os objetivos da contratação dos serviços de consultoria, sua descrição detalhada, a metodologia desejada, o cronograma dos trabalhos e a descrição dos produtos que deverão ser apresentados. O TDR indica também os critérios de seleção a serem utilizados. Sua elaboração pelo ORE e aprovação pelo Banco Mundial atende aos seguintes objetivos:

- a) garantir a coerência com os objetivos do Projeto municipal aprovado;
- b) informar aos consultores convidados sobre os objetivos e escopo dos trabalhos;

Termos de Referência - TDR deve definir os serviços de consultoria que serão negociados com a firma selecionada e deixar claramente definidas as responsabilidades do ORE e do consultor. Vale observar que:

- a) o TDR faz parte, como anexo, do contrato que se estabelecerá com a firma de consultoria (ou o consultor individual);
- b) o TDR serve de referência para a solução de eventuais conflitos entre as partes;
- c) para facilitar os trabalhos de elaboração de Termos de Referência, os projetos costumam adotar TDR's padrões.

Quanto a solicitação de Propostas – SDP, para que as propostas recebidas sejam completas, adequadas às necessidades do projeto e comparáveis entre si, deve-se identificar claramente os seguintes aspectos:

- a) breve descrição das tarefas a serem realizadas;
- b) os Termos de Referência, minuta do contrato, modelos de currículo de pessoal chave e de relatórios sobre trabalhos já realizados;
- c) descrição do processo de seleção e dos critérios que nortearão a avaliação das propostas recebidas;
- d) estimativa de necessidades de pessoal .

Quanto as Lista Curta de convocação de Firms, a Lista Curta é um documento no qual o ORE relaciona as firms que considera serem as que melhor poderão desenvolver os serviços descritos no Termo de Referência e que deseja convidar para apresentar propostas para a realização dos serviços. Devem ser convidadas no mínimo três e no máximo seis firms de consultoria para apresentação de propostas. São considerados dois parâmetros para seleção de consultorias, com base no valor financeiro, a saber:

- a) lista curta de firms (valores acima de US\$ 200.000)
 - ampla distribuição geográfica de origem dos convidados;
 - não mais de duas firms do país do ORE;
- b) lista curta de firms (valores abaixo de US\$ 200.000)
 - não há necessidade de convidar firms estrangeiras;

Quanto a avaliação das Propostas, uma vez recebidas as propostas, conforme os procedimentos estabelecidos na SDP, deve-se passar à avaliação das mesmas para determinar a que melhor atende aos critérios de seleção estabelecidos. A avaliação das propostas apresentadas pelas firms convidadas tem como objetivos:

- a) escolher a proposta mais adequada às necessidades do projeto;
- b) identificar necessidades de ajustes no plano de trabalho proposto e/ou no pessoal alocado pela firma para a realização dos serviços.

É imprescindível que a avaliação técnica das propostas seja feita sem a influência do preço. Para tal, o procedimento requer obediência à seguinte seqüência:

- a) avaliação técnica das propostas;
- b) eliminação das propostas cuja qualidade técnica não atingiram a nota mínima;
- c) abertura e avaliação das propostas financeiras das firmas cujas propostas técnicas obtiveram nota superior à nota mínima estabelecida;
- d) identificação da proposta com melhor preço e técnica.

O Banco não participa da avaliação propriamente dita. Quem deverá julgar as propostas é a Comissão de Julgamento do órgão executor ou Comissão de Licitação - que pode ser uma comissão especial, dependendo da complexidade ou do volume de recursos envolvidos. A comissão de julgamento deverá elaborar um relatório de avaliação e indicar a firma cuja proposta foi considerada a melhor, de acordo com os critérios de avaliação. Uma vez identificada a melhor proposta, o Banco Mundial toma especial cuidado no sentido de que não haja negociações que possam prejudicar a qualidade dos serviços. Uma vez identificada a melhor proposta, o Banco Mundial toma especial cuidado no sentido de que não haja negociações que possam prejudicar a qualidade dos serviços.

Uma cópia da proposta selecionada e dos relatórios de avaliação deverão ser remetidos ao Banco para análise emissão de “não objeção”. É imprescindíveis que a análise desses documentos e a emissão de “não-objeção” ocorra antes da comunicação e a negociação do contrato com a firma vencedora.

Escolhida a firma vencedora, o órgão executor do projeto deverá dar início à negociação final do contrato, que ocorre em duas fases:

- a) adequações de caráter técnico. Ajustes no plano de trabalho, na alocação de pessoal e na identificação insumos a serem fornecidos pelo órgão executor à firma contratada; e

- b) ajustes financeiros. Deverão ser realizados somente após concluídas as adequações técnicas. Não se negocia o preço unitário dos serviços. O que se faz é ajustar os valores da proposta financeira às adequações de caráter técnico realizadas na fase anterior.

O Processo de Seleção de Consultoria pelo Menor Custo - SMC (abaixo de US\$ 100,000) é um método apropriado de seleção de consultores para serviços de natureza padronizada ou rotineira, em que já existam práticas e padrões bem estabelecidos e nos quais seja pequeno o valor do contrato. Obedece as mesmas fases para seleção baseada na qualidade e custo, mas não há necessidade de não objeção do Banco em algumas etapas.