

# GERENCIAMENTO DA MUDANÇA DE SEDE DE UMA EMPRESA EM FUNCIONAMENTO

**Roberto Grechi<sup>1</sup>, Marco A. Chamon<sup>2</sup>, Gladis Camarini<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup> Universidade de Taubaté/ECA - MGDR/ Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro – CEP 12020-040  
chamon@directnet.com.br

<sup>3</sup> Universidade Estadual de Campinas/ Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo – DAC /  
Cidade Universitária Zeferino Vaz s/n – Campinas – São Paulo, gladis@widesoft.com.br

**Resumo** - Este trabalho trata da aplicação da metodologia de Gerenciamento de Projetos em uma mudança de sede de uma empresa, em pleno funcionamento. A mudança ocorreu, e foi possível observar a aplicação da metodologia em sua execução. Há ênfase às gestões das funções essenciais descrevendo a realização do trabalho com citações da metodologia devidamente alocadas no decorrer da realização do projeto. O resultado foi o sucesso do empreendimento, pois a mudança de sede ocorreu conforme planejado.

**Palavras-chave:** Planejamento, Ciclo de Vida, Gerenciamento de Projetos.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

## Introdução

Este trabalho relata um projeto de mudança de uma fábrica para outra sede. A empresa em questão era uma multinacional que fornecia equipamentos eletro-eletrônicos ao governo federal. Houve mudanças drásticas de planos do governo federal, e suas instalações industriais tiveram que ser revistas.

O remanejamento redundou em desocupação integral de uma unidade e ocupação integral de outra unidade, além de fechamento de outras unidades, a curto e médio prazos.

Duas unidades, objeto deste trabalho, ficavam próximas entre si, e eram parte da mesma área de interesse estratégico da empresa, não sendo obstáculo a unificação de suas produções.

Esta operação, conhecida como “downsizing”, é uma técnica administrativa até então não adotada na empresa, mas há muito praticada pelas corporações por ocasião dos Planejamentos Estratégicos.

A realização dessa mudança de sede foi possível observar a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos (GP) na administração do empreendimento embora a metodologia fosse desconhecida par aos seus realizadores.

O objetivo deste trabalho foi avaliar a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos na mudança de sede de uma empresa multinacional.

## Gerenciamento de Projetos

Meredith & Mantel (1985) dizem que um projeto pode ser dividido em sub-tarefas que precisam ser executadas para se alcançar os objetivos. O mesmo é complexo o suficiente para que a

execução dessas sub-tarefas requeira uma coordenação cuidadosa e controle em termos de duração, precedência, custo e desempenho.

Goodpasture (2000) define projeto como o conjunto de tarefas únicas, interdependentes e não repetitivas, planejadas e executadas de forma a produzir algum resultado.

O gerenciamento de Projetos significa a aplicação do conhecimento; habilidade ferramentas e técnicas às atividades do projeto para superar as necessidades dos interessados pelo projeto (PMI, 2004).

Os conhecimentos e práticas do gerenciamento de projetos são descritos em termos de processos, e subdivididos em nove áreas diferentes de conhecimento, conforme descrito a seguir (PMI, 2004): integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, e aquisições.

A seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto, considerando-se seu caráter temporário, recebe o nome de ciclo de vida do projeto. Vários autores afirmam que um modelo genérico de ciclo de vida de projeto é composto por quatro fases: fase de concepção, fase de planejamento e organização, fase de implementação e fase de encerramento (STUCKENBRUCK, 1981; MAXIMIANO, 2002; VALERIANO, 1998). Embora a maioria dos ciclos de vida dos projetos tenha quatro ou cinco fases, alguns podem chegar a mais de uma dezena, sendo essa diversificação atribuída à natureza complexa e diversa dos projetos.

## Materiais e Métodos

Este trabalho é uma pesquisa exploratória, com o intuito de apresentar conceitos que podem ser utilizados ou ainda servir de orientação em outros estudos sobre o tema. Trata-se de um estudo de caso no qual foi avaliada a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos em um empreendimento.

#### **Estudo de caso: mudança de sede.**

O projeto nasceu de uma necessidade identificada: havia duas unidades fabris com capacidades produtivas superior a demanda de mercado, e como esta demanda havia caído bruscamente sem sinais de recuperação, estas duas unidades poderiam ser unificadas. Seriam necessárias obras de adaptações na unidade receptora da mudança, obras estas de grandes envergaduras, factíveis no tempo e com uma grande vantagem: não haveria necessidade de ampliação de área construída. A unidade receptora seria integralmente ocupada e uma unidade ficaria integralmente desocupada, ficando disponível para venda. O prazo da mudança era de um ano.

O Gerente do Projeto aceitou este novo desafio, pois era um experiente administrador industrial. Acumulando à rotina corporativa esta nova atividade. Seria uma oportunidade de aplicar seus conhecimentos de planejamento, organização, finanças, e outros conhecimentos e habilidades para enfrentar este novo desafio: o Projeto de Mudança de uma Unidade Fabril.

Ele acreditava que o sucesso do projeto estava alicerçado em 4 pontos: na concretização das obras civis necessárias; na readequação industrial; na readequação dos recursos humanos; na readequação do layout da nova unidade, dos processos, máquinas e equipamentos.

As adaptações deveriam ocorrer em um ano e ao final deste, nas tradicionais férias coletivas, seria feita a grande mudança de máquinas, equipamentos, linhas de produção, depósitos etc, possibilitando a retomada da produção que ocorria normalmente após as férias e, por conseguinte sem prejudicar vendas, entregas, compromissos contratuais já assumidos, multas por atrasos de entregas, entre outros.

Embora representassem muito na consecução dos objetivos do projeto, riscos iniciais foram assumidos: a obra civil seria completada no prazo necessário, com execução a cargo de empreiteiras; assumir que a produção voltaria às condições normais no término das férias coletivas, mesmo tendo uma grande mudança sendo realizada neste período; fabricar estoque de segurança de peças e produtos, durante todo o ano de preparação para a mudança, sem prejudicar o fornecimento normal, para suportar a parada específicas de algumas máquinas ou

equipamentos e a parada total nas férias coletivas para completar a mudança.

Caso houvesse atrasos no cronograma da mudança, a alternativa escolhida foi a de importar das fábricas do grupo o necessário para suprir as faltas de peças e equipamentos. Cabe aqui o importante detalhe: as peças e equipamentos produzidos no Brasil eram, já naquela época, quando não se falava em Globalização, produzidos com as mesmas características pelas outras unidades da empresa, localizadas em vários países.

Com o reconhecimento de todos os riscos ele decidiu por: indicar um profissional de sua inteira confiança como Coordenador do Projeto; colocar ao seu lado, como consultor direto, o Diretor da Construtora contratada para que fosse possível obter o sucesso esperado no projeto; aproveitar a oportunidade reforçar o trabalho de sua equipe e conscientizá-la da importância do empreendimento.

O gerente de projetos tomou as seguintes decisões: contratar uma construtora competente e idônea que atendesse o prazo requerido; definir e atribuir as responsabilidades à equipe para gerir a mudança dentro de suas competências; estar preparado importar peças e equipamentos caso qualquer fase da mudança mostrasse sinais de atrasos não recuperáveis.

Uma vez definidos os prazos, não caberia prorrogações, pois o reinício das atividades produtivas na nova fábrica tinha data fatal: retorno de funcionários nas férias coletivas. As durações das atividades foram bem controladas por meio de acompanhamento diário da Coordenação do Projeto e através de reuniões da Comissão Administrativa dirigida pelo Gerente de Projetos, com uma rede Pert/CPM com dimensões ampliadas de aproximadamente 6 metros de comprimento por 2 metros de altura, fixada em uma das paredes desta sala, servia de principal ferramenta de controle para o processo.

A qualidade dos produtos fabricados pela empresa era garantida por 40 (quarenta) anos. Este prazo por si só define a importância da qualidade para a empresa. O projeto deveria ser administrado com base na mesma política de qualidade de seus produtos e serviços. A mudança não deveria afetar a qualidade intrínseca do produto e o atendimento ao cliente.

A busca da qualidade do atendimento ao cliente foi assegurada quando a empresa tomou a decisão de implementar um estoque de segurança para garantir a entrega dos pedidos durante toda e qualquer interrupção produtiva. Os padrões de qualidade também foram mantidos, uma vez que a fábrica continuou a sua produção normal até a parada usualmente programada nas férias coletivas.

A equipe do projeto foi convenientemente selecionada dentre os demais funcionários, instruída e motivada justamente para suprir as pressões negativas que seriam geradas pela mudança. A equipe seria o iniciador da motivação do restante dos funcionários.

O Gerente de Projeto tinha consciência da importância de custos. Desta forma, o controle de custo era importante para atingir dos objetivos de tempo e qualidade. A escolha de todos os objetivos do projeto, em particular o aproveitamento das férias coletivas, contribuíam com custos menores, pois reduziam necessidades reposições produtivas utilizando-se horas extras ou adoção de um novo turno de trabalho.

A designação de pessoas para registrar os investimentos no projeto, desde seu início ao término, reforçam a importância dada ao gerenciamento.

As comunicações foram asseguradas pelas reuniões semanais do grupo, pela reunião mensal da Diretoria com a Presidência e pelos contatos diários e diretos entre os elementos-chave da Comissão da Mudança, principalmente do Coordenador da Mudança com o Diretor da Empreiteira e o Chefe da Manutenção Predial.

A Gestão de Suprimentos foi tratada de maneira específica e apropriada. Alguns compradores foram destacados para trabalhar dedicadamente junto à empreiteira, inclusive em mesmo ambiente, e com rotinas de compras e aprovações especificamente estabelecidas para a mudança. Todos os contratos celebrados antes e durante as obras foram acompanhados de maneira especial, e com suporte jurídico. Esse pessoal em conjunto com pessoal da Contabilidade, responsável pelo processamento de Notas Fiscais de Entradas e Saídas, fazia reuniões próprias para analisar os contratos e os fornecimentos.

### **Administração e Controles.**

A administração esteve a cargo do Coordenador da Mudança. Ele era a pessoa de confiança do Gerente de Projeto, e era respeitado como tal. Tinha ainda muita facilidade de comunicação, era querido e normalmente respeitado pelos colegas. Tinha aceitação por parte de todos. Foi muito ajudado pelo Chefe de Manutenção Predial, pois este tinha experiência em atividades importantes para o processo.

O controle era executado no dia a dia e nas reuniões semanais da Comissão de Mudança. A rede Pert/CPM foi seguida e atendida em todas as suas fases.

O controle financeiro foi executado por equipe própria, localizado na Matriz, já que não havia necessidade de estar próximo ao local efetivo da mudança. Um procedimento específico de recebimento, controle e registros de entrega de

mercadoria também foi definido e atendeu plenamente as necessidades do projeto.

Os contratos tinham que ser muitos bem monitorados, pois geravam pagamentos às empreiteiras além de serem ótimas referências à qualidade e ao prazo dos projetos.

Os indicadores de qualidade eram o cumprimento dos prazos definidos na rede Pert/CPM e o atendimento aos prazos contratuais. Esta fase foi muito importante no projeto.

### **Execução da Mudança de Sede**

Com os estoques de segurança completos, e os locais das futuras instalações devidamente adaptados, as seções tiveram seus trabalhos interrompidos no último dia que antecedia as férias.

Os funcionários saíram em férias coletivas sendo, entretanto mantida uma equipe de mudança em regime de trabalho normal, selecionada pelas chefias de cada seção para acompanhar a mudança de suas respectivas seções. Esta seleção foi feita pela disponibilidade, pelos conhecimentos e pelo perfil de colaborador dos funcionários.

A equipe de manutenção mecânica e elétrica desmontava as máquinas e equipamentos disponibilizando as mesmas para a empresa de mudança. As máquinas que seriam posteriormente vendidas também foram desligadas, mas foram mantidas em suas posições no layout num primeiro momento.

A equipe de mudança da própria empresa, utilizando-se da frota de caminhões de entregas de produtos acabados, na época de sua propriedade, fazia a mudança de máquinas e equipamentos de pequeno porte, linhas de produção, estoques de peças e matérias-primas, seguindo-se a seqüência pré-definida pela rede Pert/CPM.

Os escritórios foram deixados para o final, pois a concretização das adaptações para os mesmos, não era prioritária, já que a fábrica poderia operar com os escritórios da administração à distância, se fosse necessário.

### **Resultado Final**

O projeto teve um sucesso indiscutível. A mudança foi toda processada dentro do cronograma, inclusive os escritórios e a fábrica que recebeu a adaptação e a mudança voltou a operar na data pré-definida.

Não houve prejuízo contabilizado com atrasos a clientes e multas contratuais.

### **Conclusão**

O Gerente de Projeto e sua equipe, incluindo-se a empreiteira e suas sub-contratadas, provaram que acertaram no dimensionamento dos prazos das atividades da grande mudança. Estes prazos

geraram o Pert/CPM e com este os objetivos foram alcançados.

A decisão da Diretoria pelo Gerente de Projeto foi acertada e este, por sua vez, também soube definir os elementos-chave.

O projeto de mudança atingiu seus objetivos graças ao uso de uma metodologia de gerenciamento de projetos, convenientemente aplicadas sem que estivessem explicitamente definidas, pois não eram ainda aplicadas rotineiramente nas empresas.

## Referências

DAFT, R.L. **Administração**. 6ª ed. São Paulo, Pioneira Thomsom, 2005.

GOODPASTURE, John C., **The Project Office: Finding Pearls and Avoiding Perils**. In: **Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium**, Houston, Setembro de 2000.

KERZNER, H. **Applied Project Management Best Practices on Implementation**. John Wiley & Sons, USA, 2000

MEREDITH, Jack R., MANTEL, Samuel J, **Project Management – A Managerial Approach**, Nova York, John Wiley & Sons, Inc., 1985

Project Management Institute. **PMBOK – Project Management Body of Knowledge**. Belo Horizonte. Tradução livre do PMBOK 3ª edição 2004 – disponibilizado pela PMI MG por meio da World Wide Web URL: <http://www.pmi.html>.

VALERIANO, D. **Moderno Gerenciamento de Projeto**, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005