

COORDENAÇÃO DE PROJETOS COMO FORMA DE ATENDIMENTO ESPECIAL

José Alfredo Branco (1)

O presente trabalho expõe de forma sucinta:

- as peculiaridades das vendas especiais e as necessidades de atendimento especial;
- funções da Coordenação - método de trabalho;
- resultados obtidos com implantação da Coordenação de Projetos.

---

(1) Administrador de Empresas

Chefia o Setor de Coordenação de Projetos, área de Marketing,  
da MAGNESITA S/A.

## I - INTRODUÇÃO

Com as consultas para fornecimentos de materiais refratários para grandes reformas de equipamentos existentes ou para expansões, as solicitações dos clientes são mais amplas e complexas que aquelas destinadas às áreas de manutenção.

Estas solicitações adicionais, detectadas à época das cotações, ou mesmo até durante o desenvolvimento de fabricação, exigem atenção especial de cada setor da Empresa, seja de ordem técnica ou comercial.

O escopo do fabricante, limitado a sua própria linha de produção, quando do atendimento à manutenção rotineira, amplia-se com a inclusão de produtos de terceiros: de papelão corrugado a estruturas metálicas; de tijolos para construção civil a supervisão de montagens etc.

A posição do fabricante diversifica-se em atendimento a contrato específico atuando, ora como contratado exclusivo, ora como consorciado ou ainda como simples subfornecedor.

Para estes casos especiais, até 1977, a Empresa contava com a mesma equipe que acompanhava o processo para atendimento a áreas de manutenção.

O desempenho, como um todo, não era plenamente satisfatório, posto que os pareceres e providências dos responsáveis não eram fornecidos dentro de um prazo compatível com o objetivo.

O presente trabalho expõe a forma encontrada pela Empresa para, atendimento especial a estes fornecimentos a partir daquele ano.

## II - FUNÇÕES DA COORDENAÇÃO DE PROJETOS

À Coordenação, compete a responsabilidade em verificar que projetos de grande vulto sejam concluídos, no prazo contratado, garantindo a plena satisfação do cliente.

Para atingir estes objetivos:

- estabelece plano mestre de execução com os responsáveis pelos órgãos internos e externos da Empresa, distribuindo-lhes as parcelas de trabalho e fixando-lhes datas para suas realizações;

- efetua o controle periódico do plano mestre procurando detectar antecipadamente os problemas em potencial;

- em conjunto com os responsáveis pela execução, procura soluções para estes problemas visando manutenção dos prazos;

- periodicamente científica aos setores envolvidos o andamento dos projetos e sobre problemas, cujas soluções não puderam ser acionados pelos responsáveis e que acarretarão revisões de prazo;

- centraliza todas as comunicações relativas ao seu projeto, mantendo todos os elementos interessados a par das informações sob seu conhecimento;

- coordena os contatos com as Empresas diligenciadoras e/ou inspetoras e efetua o controle dos transportes;

- emite e envia relatórios de progresso.

O relacionamento da Coordenação, por conseguinte, é amplo e contínuo junto aos diversos departamentos da Empresa e agentes externos, dedicando-lhes a maior parcela de seu tempo.

A autoridade da Coordenação, consiste no:

- planejamento e controle de todos os projetos sob sua responsabilidade;

- coleta, a qualquer momento, de informações relacionadas ao estágio de execução;

- trabalho conjunto com responsáveis para estabelecimento de planos, recomendações e busca de soluções corretivas.

### III - MÉTODOS DE TRABALHO

A mais importante das habilidades adquiridas pela Coordenação, é a sua capacidade em prever e identificar os problemas potenciais em seu início através de seus sintomas.

Dentro desta concepção, ao receber a consulta e a encomenda, a Coordenação promove a divisão do projeto em seus diversos componentes (vide gráfico 1 para projeto hipotético).

A finalidade deste fracionamento é para:

- focalizar a atenção nos objetivos do projeto;
- fornecer clara visão do inter-relacionamento entre os diversos elementos do projeto;
- facilitar identificação dos pacotes para efeitos de controle.

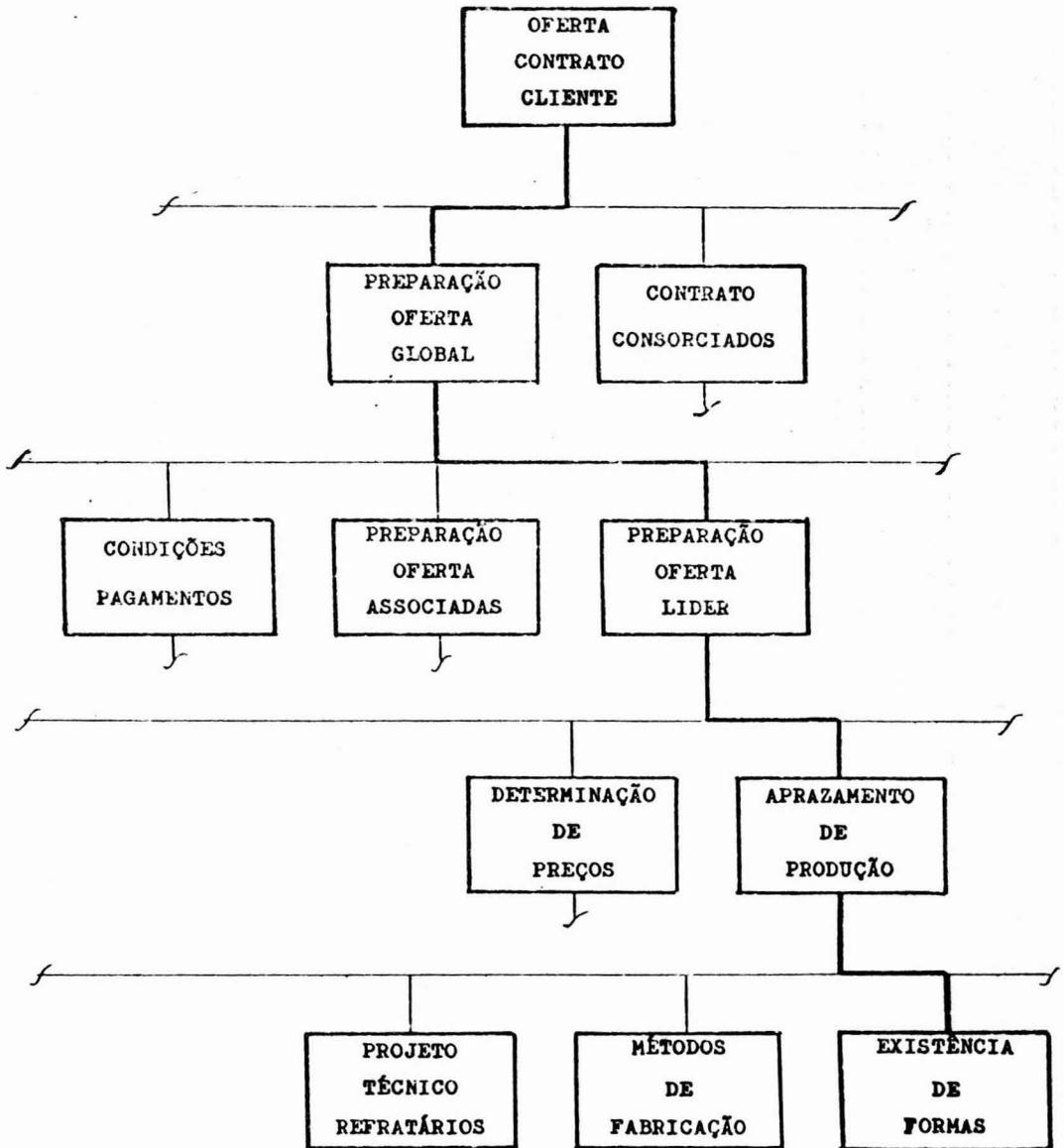
Com base neste detalhamento, a Coordenação elabora o plano mestre de execução, conforme quadro 1, onde fornece todas as informações relativas ao projeto a saber:

- atividades a executar;
- responsável pela execução;
- prazo para execução.

Cada departamento envolvido, recebe o plano mestre inicial juntamente com a parcela do projeto de sua responsabilidade específica e confirma ou reavalia prazos efetuando observações e sugestões. Se necessário, novo plano mestre revisado é preparado e redistribuído.

À medida que o projeto se desenvolve, observa-se o aparecimento de novos detalhes que não puderam ser previstos no plano mestre inicial donde a grande importância no seguimento intensivo do mesmo.

Quando necessário, novas inclusões de atividades e revisões das anteriores são executadas no plano mestre; estas revisões periódicas



- GRÁFICO 1 -

Representação gráfica da divisão do projeto em seus componentes



são remetidas para os elementos responsáveis pela execução, para substituição dos anteriores.

Periodicamente deve ser emitido o relatório de controle de múltiplos projetos, conforme quadro 2, que permita a visualização, de forma sintética, do estágio em que se encontra cada projeto em particular.

O relatório, incluindo dados sobre prazos e situação técnica, para um dado projeto, fornece a base para determinar-se que projetos e/ou atividades merecem atenção especial.

Outra importante contribuição deste relatório é o de permitir à Coordenação fazer melhor uso das revisões periódicas assumindo maiores responsabilidades sobre seus projetos.

A imediata identificação da atividade e projeto críticos é feita através de cores, em cada uma das barras, relativas a duração:

verde : quando a situação está sob total controle;

amarelo: indica a necessidade de acompanhamento e atenção cuidadosa; devem ser explicados os problemas em potencial no item principais pontos em folha anexa ao relatório;

vermelho: exige ação imediata para correção da situação vigente; a obtenção dos resultados está sendo afetada

#### IV - RESULTADOS OBTIDOS

Com a implantação da Coordenação, a Empresa pode observar, entre outras, as seguintes vantagens nas fases de oferta e após contratação:

- . centralização do processo;
- . visão integrada e objetiva;
- . aumento no grau de análise, planejamento e controle;
- . agilização do processo interno;
- . rapidez na obtenção de soluções que dependam de terceiros;

Departamento de Marketing			RELATÓRIO - SITUAÇÃO DE PROJETOS				<input type="checkbox"/> Esta previsão <input type="checkbox"/> Original <input type="checkbox"/> Última atualização		Fl. n											
COP	Equipamento	Cliente	Datas contratuais		Término previsto	* Atraso ** Antec. (dias)	1.979			1.982										
			Início	Término			OUT	NOV	DEZ	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET			
006	Alto Forno	K	07.10.79	28.06.82	28.06.82	-														
007	Coqueria	Y	12.11.79	31.12.81	31.03.82	90° moldados														
				31.12.81	31.05.82	151° não molds.														
				31.03.82	28.02.82	31** sub-forn.														
023	Alto Forno	Z	10.12.79	10.07.82	10.06.82	30** moldados														
				10.07.82	10.09.82	62° não molds.														

Quadro 2 - Relatório Situação de Projetos

- . rapidez de respostas ao cliente;
- . seguimento contínuo e abrangente de todas as fases de negociação.

Com o seu trabalho e, muito importante, a colaboração efetiva dos participantes do processo, constatou-se progressiva redução de atrasos incorridos que afetavam o cumprimento dos prazos desejados pelos clientes.

