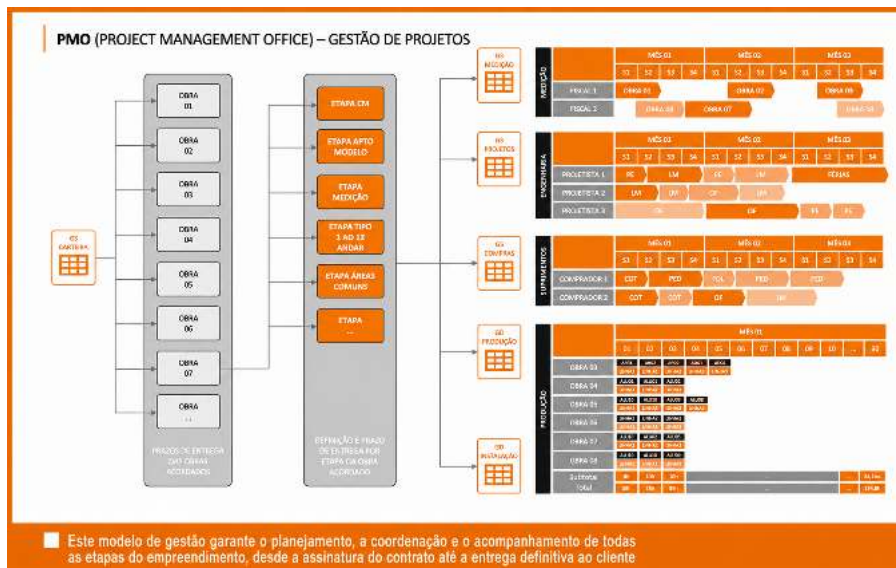




PMO: A GESTÃO QUE TRANSFORMA CONTRATOS EM OBRAS BEM-SUCEDIDAS

A indústria de esquadrias vive um momento de crescente profissionalização. Se antes o diferencial competitivo estava concentrado na qualidade dos produtos e na capacidade produtiva, hoje o mercado exige muito mais. Empreendimentos residenciais de alto padrão, edifícios comerciais, condomínios verticais e fachadas especiais demandam um nível de gestão capaz de integrar pessoas, processos e informações ao longo de todo o ciclo da obra.

Neste cenário, o PMO (Project Management Office - Escritório de Gerenciamento de Projetos) assume um papel estratégico. Mais do que um departamento, trata-se de um modelo de gestão que garante o planejamento, a coordenação e o acompanhamento de todas as etapas do empreendimento,

desde a assinatura do contrato até a entrega definitiva ao cliente.

O PROJETO COMEÇA COM A VENDA

Um erro comum em muitas empresas é considerar que a obra se inicia quando a engenharia recebe o pedido para elaborar os projetos executivos. Na realidade, o projeto começa no momento em que o contrato é assinado.

É nesta fase que todas as condições comerciais, premissas técnicas, riscos identificados, responsabilidades das partes, prazos, exclusões de escopo e compromissos assumidos precisam ser organizados e formalmente transferidos da equipe comercial para as áreas responsáveis pela execução.

Esse processo, conhecido como

handover, evita perdas de informação e reduz significativamente conflitos durante o desenvolvimento da obra. Quanto maior a complexidade do empreendimento, maior é a importância dessa transição estruturada.

PLANEJAMENTO GERA PREVISIBILIDADE

Uma das principais responsabilidades do PMO é transformar um contrato em um plano de execução detalhado no qual cada atividade necessária para a conclusão do empreendimento é organizada em um cronograma integrado envolvendo engenharia, suprimentos, fabricação, compras, logística, instalação, medições, faturamento e encerramento contratual.

Essa visão sistêmica permite identificar antecipadamente gargalos, conflitos entre equipes, necessidades de recursos e riscos que poderiam comprometer o prazo de entrega.

O CRONOGRAMA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Planejamento somente produz resultados quando pode ser acompanhado continuamente e por isso, a utilização de softwares de gerenciamento de projetos, como o Microsoft Project e outras plataformas equivalentes, tornou-se uma prática indispensável para empresas que buscam maior controle sobre

seus empreendimentos.

A utilização do Diagrama de Gantt permite visualizar todas as atividades do projeto, suas dependências, responsáveis, marcos contratuais e o caminho crítico da obra, sendo que, muito além de um simples cronograma, essas ferramentas possibilitam acompanhar a evolução física do empreendimento em tempo real, identificar atrasos antes que se tornem críticos, simular cenários, redistribuir recursos e realizar replanejamentos sempre que necessário.

Quando integrados ao ERP (sigla para Enterprise Resource Planning, ou Planejamento de Recursos Empresariais) da empresa, esses sistemas conectam o avanço das atividades aos processos de compras, fabricação, faturamento e fluxo de caixa, oferecendo uma visão única do empreendimento e apoiando decisões baseadas em informações confiáveis.

INTEGRAÇÃO ENTRE TODAS AS ÁREAS

A execução de uma obra envolve profissionais com responsabilidades bastante distintas.

Enquanto o comercial está focado no relacionamento com o cliente, a engenharia desenvolve soluções técnicas, a produção busca eficiência fabril, a logística organiza entregas, a equipe de instalação atua em campo e o financeiro acompanha os resultados econômicos do contrato.

Sem uma coordenação adequada, cada área tende a otimizar apenas seus próprios objetivos, muitas vezes gerando impactos negativos sobre as demais – e é nesta situação que entra o PMO atuando justamente como elemento integrador, promovendo uma governança única para o empreendimento, com reuniões periódicas, que na Illumini batizamos de Gerenciamento Semanal de Carteira.

GESTÃO DE RISCOS REDUZ CUSTOS

Toda obra está sujeita a imprevistos, tais como alterações arquitetônicas, revisões de projeto, atrasos na construção civil, indisponibilidade de materiais, restrições logísticas, condições climáticas ou mudanças nas prioridades do cliente. Todos estes imprevistos fazem parte da rotina das empresas de esquadrias. O diferencial está na forma como esses riscos são administrados e o PMO estabelece processos para identificar, classificar e acompanhar cada risco desde o início do empreendimento, permitindo que ações preventivas sejam implementadas antes que os problemas afetem prazo, custo ou qualidade.

INDICADORES PARA APOIAR DECISÕES

O PMO organiza informações que permitem acompanhar o desempenho do empreendimento por meio

de indicadores como evolução física da obra, cumprimento do cronograma, produtividade da engenharia, índice de retrabalho, desvios de custo, desempenho da instalação, percentual de fabricação concluída, medições realizadas e faturamento acumulado, sendo que esses dados fornecem aos gestores uma visão clara da situação de cada contrato, permitindo decisões rápidas e fundamentadas.

PCP E PMO: FUNÇÕES DIFERENTES, OBJETIVOS COMPLEMENTARES

Uma dúvida frequente nas empresas de esquadrias diz respeito à relação entre o Planejamento e Controle da Produção (PCP) e o PMO. Embora atuem de forma integrada, suas responsabilidades são distintas. O PCP concentra seus esforços no ambiente fabril. É responsável por planejar a produção, definir a sequência das ordens de fabricação, balancear a capacidade produtiva, controlar materiais, monitorar a execução das ordens e garantir que a fábrica opere com eficiência.

O PMO, por sua vez, possui uma visão mais ampla. Seu foco é o empreendimento como um todo, acompanhando todas as etapas do contrato – desde o handover entre as áreas comercial e técnica, passando pela engenharia, suprimentos, produção, logística e instalação, até a entrega final da obra.

Seu principal objetivo é assegurar que prazo, custo, escopo e qualidade sejam atendidos ao longo de toda a execução.

Em outras palavras, enquanto o PCP gerencia como e quando a fábrica produzirá, o PMO coordena como e quando o empreendimento será entregue ao cliente.

Na prática, essas funções não competem entre si; ao contrário, são altamente complementares. Em empresas de pequeno e médio porte é bastante comum que PCP e PMO estejam subordinados a uma mesma coordenação, permitindo uma integração ainda maior entre o planejamento industrial e o planejamento dos contratos.

À medida que a empresa cresce e aumenta o número de contratos simultâneos, torna-se natural a criação de equipes específicas para cada função. Ainda assim, manter

PCP e PMO sob uma mesma liderança estratégica continua sendo uma prática recomendável, pois fortalece a comunicação entre as áreas e contribui para uma gestão mais integrada, previsível e orientada aos resultados.

UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O FUTURO

Independentemente de se tratar de um edifício residencial, uma torre corporativa, um condomínio horizontal ou uma residência de alto padrão, a complexidade dos empreendimentos exige um novo nível de gestão e o PMO representa justamente essa evolução. Ele integra pessoas, processos e tecnologia, proporcionando maior previsibilidade, melhor comunicação entre as equipes, redução de riscos e maior controle sobre prazos,

custos e qualidade.

Em um mercado cada vez mais competitivo, onde a excelência na execução tornou-se tão importante quanto a qualidade das próprias esquadrias, o PMO deixa de ser apenas uma metodologia de gerenciamento para tornar-se um verdadeiro instrumento de geração de valor. Mais do que garantir que uma obra seja concluída, ele assegura que cada contrato seja conduzido de forma profissional, previsível e rentável, transformando a gestão em um dos principais diferenciais competitivos da indústria de esquadrias.

Artigo publicado originalmente em Janeiro de 2023 na Revista Contramarco Nº 000.