

II CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

20 e 21 – 06 – 2018



A GESTÃO DE PROJETOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRÉ-MOLDADOS LOCALIZADA EM MORRO DA FUMAÇA, SC

Ana Helena Goulart Silva Matiola / ana_helenasilva@hotmail.com / UNESC
Jaime Dagostim Picoletto / jdpicolo@gmail.com / UNESC

Resumo:

O objetivo deste artigo é analisar a gestão de projetos como vantagem competitiva em uma empresa de pré-moldados localizada em Morro da Fumaça, SC. A coleta de dados realizada em uma empresa do ramo de construção civil foi com dados secundários, pertinente aos custos gerenciais, analisando o período de janeiro a julho de 2017. O levantamento dos tempos das atividades de projetos foi efetuado por meio de observação “*in loco*” e entrevistas com gestores da empresa. A técnica de análise dos dados foi quantitativa, onde foram elaborados diagramas de rede com o auxílio do MS Project e os dados de custos processados com o MS Excel. Os dados corroboram com a constatação de que a empresa possui capacidade operacional para melhorar a produtividade por meio da gestão dos projetos contratados. Como consequência, a melhoria da produtividade proporciona condições de melhoria do resultado operacional.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Gestão de Custos. Gestão da Construção Civil.

1 INTRODUÇÃO

A retração de 3,6% do PIB brasileiro em 2016 confirma a magnitude da crise econômica que assola o Brasil e renova o desafio em torno de sua superação, e para empresários do ramo da construção civil, os dados divulgados pelo IBGE são de queda de 5,1% nessas atividades, exigindo esforço ainda maior na adoção de medidas que revertam o cenário de deterioração e favoreçam a retomada do investimento no país.

A empresa em estudo está a aproximadamente 15 anos no mercado e com a mudança da economia no último ano, os gestores perceberam a importância em gerir seus projetos, uma vez que atualmente, os gestores da empresa não possuem dados gerenciais e de produção para embasamento da tomada de decisão. Mesmo com melhorias ao longo dos anos não dispõe de controle gerencial com números com menor magnitude de erro, podendo ocorrer problemas de eficácia da produtividade e de gerenciamento dos projetos executados.

No ramo da construção pré-moldada, o tempo é, na maioria das vezes, o diferencial na decisão final dos clientes. Por ser uma construção mais rápida e de menor custo quando comparada com construções normais, é um atrativo aos clientes. Nesse sentido faz-se o seguinte questionamento: a gestão de projetos pode contribuir como vantagem competitiva em uma empresa de pré-moldados? Dessa forma, este artigo objetiva analisar a gestão de projetos como vantagem competitiva em uma empresa de pré-moldados localizada em Morro da Fumaça, SC.

II CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

20 e 21 – 06 – 2018



Com as transformações locais e atuais de uma época com acesso à informações e técnicas mais desenvolvidas, cria-se um ambiente propício para que a execução de projetos complexos e de grande porte fiquem cada vez mais comuns, por isso foi importante a execução desta pesquisa para esclarecer alguns pontos em que a empresa pode estar melhorando, já que, para um número crescente de organizações atuais, o desafio consequente destas transformações é de como gerenciar seus projetos com mais eficiência, nos prazos e custos previstos respeitando a qualidade oferecida inicialmente (PRADO, 2010).

Nas próximas seções serão apresentadas a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, os resultados e discussão dos dados e por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Dentre diferentes definições de projeto, uma adotada pelo PMI – *Project Management Institute* (Instituto de Administração de Projetos) é “um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único”. Segundo Keelling (2002), isso implica em ter um prazo limitado, na maioria das vezes com datas específicas de início e fim, e um resultado diferente daqueles processos cotidianos que já estão na rotina operacional da empresa.

Para Menezes (2007), o objetivo da Administração de Projetos é o de “alcançar controle adequado do projeto, de modo a assegurar sua conclusão no prazo e no orçamento determinado, obtendo a qualidade estipulada”. Pela definição, estes três elementos estarão presentes nos projetos de forma cada vez mais controlada e precisa-

A definição de um projeto é clara quando menciona ter um início e um fim pré-estabelecidos e definido, e assim como os produtos, esses também apresentam um ciclo de vida. Em meio ao início e fim de um projeto, existem ainda um desenvolvimento, uma estruturação, uma implantação e só então uma conclusão (MENEZES, 2007).

Segundo Gido e Clements (2007) qualquer aspecto de um projeto pode envolver certo grau de incerteza, e que pode impactar no desempenho e trazer resultados diferentes do esperado, principalmente quando o projeto é extenso, até por que, além dos problemas que possam ser previstos ou até evitados, podem existir outros que não estavam no cronograma, sendo assim, durante os processos de um projeto podem acontecer casos adversos ao sucesso desejado.

Uma maneira de identificar a fonte de riscos é por meio da técnica de *brainstorming*-literalmente: "tempestade cerebral" em inglês, ou tempestade de ideias onde o gestor do projeto deve reunir os principais membros que compõe a equipe selecionada para o projeto em questão e promove uma discussão de coisas que poderiam acontecer e trazer um impacto negativo para a conquista dos objetivos e metas programados (GIDO; CLEMENTS, 2007).

Outra fonte que pode ajudar na hora de pautar os possíveis contratempos são os relatos históricos de projetos similares anteriores, e para cada risco identificado, deve-se relacionar uma consequência em potencial, seja ela despesas adicionais, atrasos no cronograma e com isso avaliar o grau de impacto que esses riscos trazem ao projeto, podendo ser classificado em

II CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

20 e 21 – 06 – 2018



alto, médio e baixo e fazendo com que o gestor do projeto esteja preparado para a solução destes casos (GIDO; CLEMENTS, 2007).

Por fim, o gerenciamento dos riscos nas empresas está se tornando relevante para alcançar o sucesso organizacional e apresentar uma vantagem competitiva no mercado, pois a empresa que não gerencia seus riscos tem maiores chances de fracasso, enquanto as empresas que gerenciam esses riscos ficam um passo à frente das demais. Com a competição do mercado, cada iniciativa de melhoria pode fazer a diferença, ainda mais se essa iniciativa diminui os desperdícios de tempo, melhora os processos nos projetos, o desempenho operacional e contribui para a redução de custos (GIDO; CLEMENTS, 2007).

2.2 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDAS E A GESTÃO DE CUSTOS

O preço é um item essencial para a gestão financeira da empresa e por conta disso alguns aspectos devem ser observados na formação do preço de venda, como por exemplo a estrutura de custo, a demanda, a concorrência, as obrigações legais, além dos objetivos da empresa, como posicionamento e público-alvo. Também servirão de base para a política de preços da empresa os valores que os atuais clientes e os clientes em potencial desejam pagar pelos serviços oferecidos. O custo constitui a base do preço, uma vez que a venda abaixo do custo implica em prejuízos que afetam a saúde financeira da empresa, por isso precisa-se de grande cuidado na elaboração do mesmo (BERTÓ; BEULKE, 2014).

A formação dos preços representa uma atividade empresariais relevante tendo em vista que a definição equivocada pode comprometer o desempenho organizacional. Para que a empresa possa realizar uma formação de preço adequada, devem-se analisar os custos do produto, o mercado e a concorrência, bem como o lucro que a empresa pretende obter (BRUNI, 2012).

A definição do preço de acordo com o custo considera que a empresa ajusta o valor do preço de venda aos seus custos. No comércio varejista, por exemplo, o custo do produto tem relação direta com o custo unitário de aquisição da mercadoria, entre eles, o custo de compra, o frete, os impostos e seguros da mercadoria (WERNKE, 2004).

Também é importante para a determinação do preço de venda o valor de mercado, precisando ter a percepção de quanto o consumidor está disposto a pagar por determinado produto. Sendo assim, os fatores internos estão influenciando cada vez menos na determinação do preço, entretanto, é necessário que a empresa conheça o preço mínimo de venda (BRUNI; FAMÁ, 2003).

De acordo com Bornia (2009), a empresa deve estar atenta quanto à formação do preço de venda, pois um aumento nesse preço pode resultar no ciclo conhecido como espiral da morte. Normalmente esse ciclo inicia com o aumento de custos, e que influenciando o aumento do preço de venda, pode provocar queda nas vendas. Dessa forma, deve-se pensar em uma maneira para que haja uma interrupção no ciclo por meio de mudanças na empresa, com o intuito de que volte a gerar lucro.

II CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

20 e 21 – 06 – 2018



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Referente aos fins de investigação, a pesquisa tem caráter descritivo, e referente aos meios de investigação, a pesquisa se dá através do método de levantamento e estudo de caso. A pesquisa foi realizada em uma empresa que está no ramo de construção civil e trabalha com estruturas pré-moldadas de concreto armado, localizada em Morro da Fumaça, SC.

Os dados coletados foram secundários entre eles: receita operacional, custos e despesas operacionais, levantando os dados pertinentes aos meses de janeiro a julho de 2017. O levantamento dos tempos das atividades de projetos foi efetuado por meio de observação “*in loco*” e entrevistas com gestores da empresa. A técnica de análise dos dados foi quantitativa, onde foram elaborados diagramas de rede com o auxílio do MS Project e os dados de custos processados com o MS Excel.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na tabela 1 está demonstrado o resumo das receitas, despesas da empresa, o resultado operacional no período estudado, bem como a lucratividade da empresa. Percebe-se oscilação significativa na lucratividade da empresa, com melhores resultados no período de fevereiro e março, e valores negativos em abril e maio. A oscilação negativa ocorreu em função da queda das vendas. Conforme depoimento dos gestores, a queda de vendas ocorreu em função de preços orçados acima da concorrência. Nesse sentido, em função da crise econômica, a qualidade não foi critério crucial pelos clientes. Sendo assim, depois de perder vendas a empresa percebeu a necessidade de controlar seus gastos e gerir melhor seus orçamentos de projetos, que oportunizaram então o presente estudo.

Na tabela 2 é apresentado o modelo matemático proposto dos custos variáveis e custos fixos da empresa. Os custos variáveis são compostos pelas contas “deduções de vendas” e “materiais de fabricação” e os custos fixos pelas demais contas. O ponto de equilíbrio calculado definindo a receita mínima para que a empresa tenha resultado operacional “zero” representa 86,79% da receita média atual. Apensar da empresa ser lucrativa com esse nível de receita, se deve buscar aumentar as vendas e analisar a estrutura da empresa para reduzir a representatividade do ponto de equilíbrio quando comparado com a receita.

Na tabela 3 está demonstrado dados resultantes de capacidade de produção da empresa em metros cúbicos por mês, o que foi efetivamente produzido e a eficiência da empresa no período estudado. Percebe-se que houve grande ociosidade na maioria dos meses, e somente em fevereiro e março foi ultrapassado o limite de produção, já que para o cálculo foram usados somente as horas normais dos funcionários e nesse período por conta de muitos projetos acabou se fazendo necessário algumas horas extras. Em média, a eficiência produtiva da empresa é de 55,16% demonstrando potencial de crescimento da produção. Sendo assim, a empresa possui capacidade de aumento de sua produção sem investimentos significativos, e neste caso surge a oportunidade de colocar em prática a gestão de projetos e analisar formas de reduzir o tempo e o custos dos projetos executados visando a produtividade.

II CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

20 e 21 – 06 – 2018



Tabela 1 - DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercícios (R\$)

Descrição	Média	%	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17
Receita Bruta	162.932,32	100,00	148.526,91	253.089,48	262.671,66	100.731,67	72.795,11	128.532,94	174.178,46
Deduções de Vendas	25.173,04	15,45	22.947,40	39.102,32	40.582,77	15.563,04	11.246,84	19.858,33	26.910,57
Receita Líquida	137.759,28	84,55	125.579,51	213.987,16	222.088,89	85.168,63	61.548,27	108.674,61	147.267,89
Materiais de Fabricação	68.500,29	42,04	63.355,00	86.102,00	112.710,00	49.280,00	35.910,00	53.295,00	78.850,00
Mão de obra de transformação	41.780,88	25,64	44.582,40	44.582,40	44.235,60	37.200,96	41.349,60	37.677,00	42.838,20
Despesas de Transformação	1.365,00	0,84	1.315,00	675,00	578,00	1.500,00	2.688,00	1.292,00	1.507,00
Resultado oper. Fabricação	26.113,11	16,03	16.327,11	82.627,76	64.565,29	-2.812,33	-18.399,33	16.410,61	24.072,69
Despesas Gerais	13.919,14	8,54	14.074,50	12.576,82	14.078,98	14.177,66	14.220,81	14.123,51	14.181,67
Receitas-Despesas Financeiras	277,00	0,17	176,00	373,00	339,00	325,00	335,00	166,00	225,00
Resultado Operacional	11.916,98	7,31	2.076,61	69.677,94	50.147,31	-17.314,99	-32.955,14	2.121,10	9.666,02
Lucratividade (%)	7,31	0,00	1,40	27,53	19,09	-17,19	-45,27	1,65	5,55

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio (R\$)

Descrição	Média	%	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17
Receita Bruta	162.932,32	100,00	148.526,91	253.089,48	262.671,66	100.731,67	72.795,11	128.532,94	174.178,46
Custos Varáveis	93.673,32	57,49	86.302,40	125.204,32	153.292,77	64.843,04	47.156,84	73.153,33	105.760,57
Custos Fixos (R\$)	57.342,02	35,19	60.147,90	58.207,22	59.231,58	53.203,62	58.593,41	53.258,51	58.751,87
Margem de Contribuição	69.258,99	42,51	62.224,51	127.885,16	109.378,89	35.888,63	25.638,27	55.379,61	68.417,89
Margem de Contribuição (%)	42,51	-	41,89	50,53	41,64	35,63	35,22	43,09	39,28
Ponto de Equilíbrio	141.412,14	86,79	143.570,15	115.194,25	142.243,69	149.331,12	166.365,11	123.609,99	149.570,68

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 – Eficiência produtiva

Descrição	Média	%	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17
Capacidade de Produção (m ³)	139,05	100,00	146,67	126,67	153,33	120,00	146,67	140,00	140,00
Produção Realizada (m ³)	76,7	55,16	70,00	133,00	170,30	31,60	23,00	46,00	63,00
Eficiência (%)	55,16	-	47,73	105,00	111,07	26,33	15,68	32,86	45,00

Fonte: Dados da pesquisa

II CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

20 e 21 – 06 – 2018



Posto as evidências de que a empresa necessita aumentar as vendas, uma das alternativas é efetuar orçamentos adequadamente estimados para aumentar as chances de fechamento de negócios. Corrobora ainda com a produtividade, o controle e a execução dos projetos por meio das boas práticas de gestão. Sendo assim, as boas práticas de gestão de projetos atendem os requisitos tanto de qualificação dos orçamentos quanto de sua execução caso seja contratado pelo cliente.

Para verificar a possibilidade de incremento da produtividade, será analisado a execução de um projeto recém contratado e verificado juntamente com os gestores da empresa a possibilidade de reduzir tempo e custos do projeto. A ferramenta computacional para auxílio do estudo é o MS Project.

O projeto em estudo, é um pavilhão de 150 m² e depois de levantar os dados detalhados no quadro 1, foi analisando com auxílio do programa MS Project, obtendo assim, o diagrama de rede exposto na figura 1.

Além das atividades, tempo, e predecessoras que faziam parte do projeto em questão, também foram lançados no programa os custos de materiais e recursos tais como funcionários com o valor por horas trabalhadas necessários em cada atividade. Isso gerou um valor de custo fixo de R\$ 80.240,49, e um custo variável de R\$ 36.948,50 levando 119 dias para ficar pronto.

Depois de concluído o diagrama de rede utilizando os dados reais de tempo, custos fixos e variáveis do pavilhão em questão, foi apresentado para os gestores para análise de alternativas de redução do tempo de projeto, principalmente em atividades do caminho crítico. Uma alternativa possível é que se alocassem mais 3 funcionários para trabalhar na concretagem das placas, conseguiriam alterar a execução dessa atividade alocada no caminho crítico de 76 dias para 40 dias.

Com essa otimização de custos, formulou-se um novo diagrama de rede (figura 2) com base nos dados propostos no quadro 1.

Quadro 1 – Dados referente ao projeto

Ativ.	Descrição	Custo fixo	Atual		Proposta	
			Duração	Predecessoras	Duração	Predecessoras
Fundações						
At 1	Desenhar Projeto para produção	R\$0,00	2 dias		2 dias	
At 2	Locação da obra	R\$50,00	0,5 dias	At 1	0,5 dias	At 1
At 3	Armação de ferragem	R\$0,00	1 dia	At 1	1 dia	At 1
At 4	Levar material de fundação para obra	R\$50,00	0,5 dias	At 2;3	0,5 dias	At 2;3
At 5	Execução da Fundação	R\$11.565,70	7 dias	At 1;2;3;4	7 dias	At 1;2;3;4
Concretagem						
At 6	Concretagem de Pilares	R\$18.728,52	32 dias	At 1	32 dias	At 1
At 7	Concretagem de Placas	R\$30.613,00	76 dias	At 1	40 dias	At 1
At 8	Concretagem de Vigas	R\$10.635,49	5 dias	At 1	5 dias	At 1
Montagem						
At 9	Revisar esquadro da obra	R\$50,00	0,3 dias	At 5	0,3 dias	At 5
At 10	Montagem dos pilares	R\$859,09	3 dias	At 6;9	3 dias	At 6;9
At 11	Montagem das vigas	R\$572,72	2 dias	At 6;8;9;10	2 dias	At 6;8;9;10
At 12	Montagem das placas	R\$1.718,13	6 dias	At 6;7;8;9;10;11	6 dias	At 6;7;8;9;10;11
At 13	Vedação e finalização da obra	R\$5.397,84	10 dias	10;11;12	10 dias	10;11;12

Fonte: Dados da pesquisa

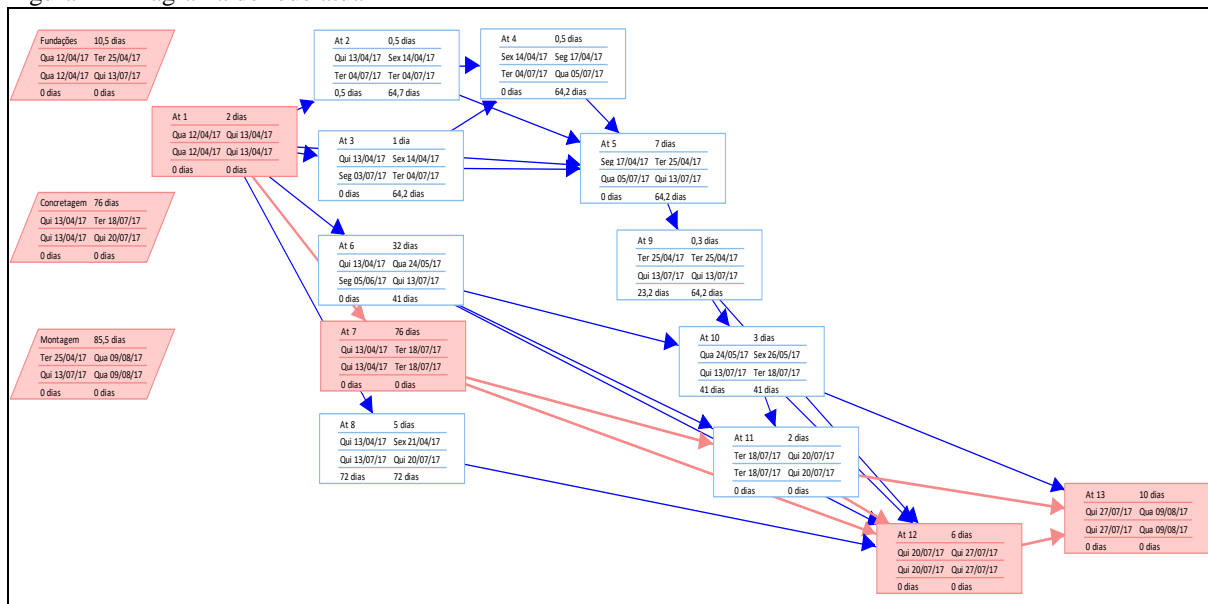
II CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

20 e 21 – 06 – 2018

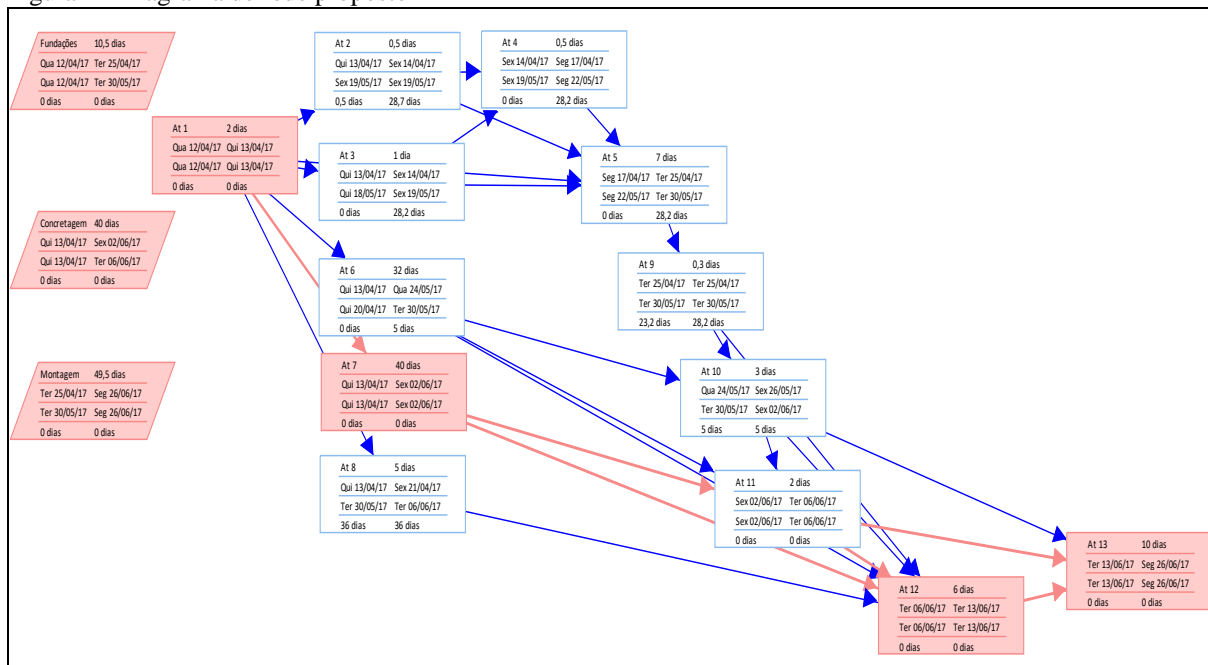


Figura 1 – Diagrama de rede atual



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 2 - Diagrama de rede proposto



Fonte: Dados da pesquisa

O novo cenário continuou com custo fixo de R\$ 80.240,49, mas passou a ter um custo variável de R\$ 35.266,58 e levando apenas 75 dias para ficar pronto. Com base nos dados apresentados, não incorre de diferença significativa no orçamento, mas o ganho é no tempo de

II CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

20 e 21 – 06 – 2018



execução dos projetos, demonstrando assim possível vantagem competitiva na implementação das boas práticas de gestão.

Diante da possibilidade de redução de tempo de execução de projetos, pode-se prospectar aumentos nas vendas e receita da empresa. Para sinalizar a direção dessa melhoria simulou-se um aumento de 10% e 20% nos resultados da empresa, que estão apresentados na tabela 4. A projeção de crescimento é arbitrário sinaliza apenas a possibilidade de ganhos com a produtividade e incremento das vendas. Apesar de que o projeto analisado anteriormente (figura 2) apresentar diminuição do tempo de 44 dias (36,97%) precisara-se analisar todos os outros projetos para diagnosticar o real crescimento de receita mensal para a simulação. Porém, em função de limitações deste estudo, será efetuado duas projeções conservadora de aumento da receita para verificar a viabilidade de melhoria de produtividade.

Tabela 4 – Projeções de Resultado

Descrição	Média atual (R\$)	Projeção Anual (R\$)	%	Projeção 10% (R\$)	%	Projeção 20% (R\$)	%
Receita Bruta	162.932,32	1.955.187,82	100,00	2.150.706,61	100,00	2.346.225,39	100,00
Deduções de Vendas	25.173,04	302.076,46	15,45	332.284,11	15,45	362.491,76	15,45
Receita Líquida	137.759,28	1.653.111,36	84,55	1.818.422,50	84,55	1.983.733,63	84,55
Materiais de Fabricação	68.500,29	822.003,43	42,04	904.203,77	42,04	986.404,11	42,04
Mão de obra de transformação	41.780,88	501.370,56	25,64	501.370,56	23,31	501.370,56	21,37
Despesas de Transformação	1.365,00	16.380,00	0,84	18.018,00	0,84	19.656,00	0,84
Resultado oper. Fabricação	26.113,11	313.357,37	16,03	394.830,17	18,36	476.302,96	20,30
Despesas Gerais	13.919,14	167.029,63	8,54	167.029,63	7,77	167.029,63	7,12
Receitas-Despesas Financeiras	277	3.324,00	0,17	3.324,00	0,15	3.324,00	0,14
Resultado Operacional	11.916,98	143.003,74	7,31	224.476,54	10,44	305.949,33	13,04

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas projeções anuais percebe-se um aumento significativo do resultado operacional nos valores das projeções. Em uma projeção de crescimento anual de 10% se estima aumento de resultado operacional de R\$81.472,80. Por sua vez, com a projeção anual de 20% se estima aumento do resultado operacional de R\$162.945,59 quando comparado com o resultado operacional atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender o objetivo deste artigo inicialmente foi necessário levantar os custos de produção e gerenciais da empresa em estudo. Em seguida, para analisar a viabilidade da gestão de projetos fez-se necessária observação do andamento de um projeto e da utilização de um software computacional para determinar as atividades que compunham o caminho crítico.

Após os dados levantados e postos no MS Projet conseguiu-se elaborar o diagrama de rede trazendo uma melhor da interdependência das atividades do projeto para discussão pela gestão da empresa objetivando a redução de tempo e custos de execução do projeto em estudo.

II CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

INTERNACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

20 e 21 – 06 – 2018



Depois da análise discutida com os empresários, foi possível reduzir o tempo do proposto do projeto em 36,97% proporcionando a possibilidade de aumento de receita da empresa melhorando consequentemente o resultado operacional.

Com isso foi possível mostrar a importância das boas práticas de gestão de projetos, tanto a nível orçamentário quanto de controle de execução, uma vez que se pode obter ganhos financeiros em função do auxílio de controle dos custos realizados identificando possíveis desvios dos valores orçados.

Como sugestão para a empresa, fica a sistematização da gestão de projetos visando não apenas a implementação de um recurso computacional, mas também de procedimentos e estrutura funcional visando a competitividade e a melhoria de desempenho organizacional. o programa MS Project para auxiliar na gestão dos futuros projetos da mesma.

REFERÊNCIAS

BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de custos**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros: com aplicação na HP12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Thomson, 2007.

KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2003;

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2.ed. Indg, 2010.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**. Curitiba: Juruá, 2004.