

## **A empresa**

A *Motrice* é uma empresa de consultoria em engenharia voltada para a gestão de empreendimentos e tem como missão alavancar resultados desejados por seus clientes, identificando riscos que possam impactá-los e apoiando na definição e na implantação de ações necessárias para redução de ameaças e aproveitamento de oportunidades.

Sua atuação é pautada por uma visão ampla sobre as dimensões de resultado, sejam elas econômicas, ambientais ou sociais e pela experiência prática em ambientes de empreendimentos complexos, com atuação diferenciada no gerenciamento de riscos.

A experiência prática e a competência técnica de seus consultores em gestão deste tipo de empreendimento de engenharia são os diferenciais da *Motrice*, o que permite a participação efetiva no processo de planejamento e execução de projetos e não apenas o fornecimento de metodologias genéricas de gestão.

## **Foco em Resultados**

Quando se decide pela realização de um empreendimento, espera-se que determinados resultados sejam atingidos, seja pela perspectiva do empreendedor, seja pela perspectiva das demais partes interessadas.

A obtenção das taxas de retorno e da lucratividade esperada tem relação direta com o atendimento de metas de custo e prazo estabelecidas, o que deve ser acompanhado sistematicamente pela utilização de indicadores adequados durante todo o ciclo de vida do projeto.

No entanto, custo e prazo não são os únicos focos de resultado de um empreendimento. Aspectos relacionados à qualidade, a questões socioambientais e de segurança do trabalho e saúde ocupacional, além de interferirem indiretamente nos resultados econômico-financeiros do empreendimento, podem influenciar significativamente na imagem das empresas envolvidas no projeto perante às partes interessadas. É por este motivo que a *Motrice* considera importante que haja metas e indicadores claros, considerando também tais aspectos como foco de resultados, além daqueles já estabelecidos para custo e prazo.

## **Gestão de Empreendimentos**

No intuito de se obter todos estes resultados, é realizado um planejamento, que costuma ter como resultado um conjunto de documentos que podem ou não estar consolidados em um Plano de Gerenciamento de Projeto, incluindo cronogramas, orçamentos, escopo, estrutura organizacional, plano da qualidade, etc.

A Motrice apoia seus clientes na elaboração e implantação deste Plano de Gerenciamento de Projeto, atuando na preparação e acompanhamento de orçamentos e cronogramas, definição de metodologias executivas e estruturação de um sistema de gestão integrado.

Um olhar sobre o fator humano tem se mostrado de extrema relevância para o sucesso dos empreendimentos. A Motrice auxilia na avaliação ou adequação da estrutura organizacional, na descrição dos cargos e responsabilidades associadas a cada função e, também, na adoção de mecanismos para incentivo e motivação das equipes envolvidas no projeto.

Dentre as ações voltadas para melhorar a gestão de empreendimentos destaca-se o apoio da Motrice na definição de Planos de Comunicação estruturados entre as partes interessadas do projeto. É fundamental que haja uma atenção especial ao relacionamento com o cliente, com fornecedores, órgãos públicos e com a sociedade em geral.

### **Surpresas Acontecem**

Normalmente, são adotadas premissas que, se confirmadas, permitem que o projeto atinja os resultados esperados conforme planejamento realizado. Invariavelmente, porém, nem tudo ocorre conforme planejado, pois surpresas acontecem.

Ainda que haja um planejamento bastante extenso e detalhado para Gerenciamento do Empreendimento, todo projeto está sujeito a riscos, ou seja, a incertezas que possam impactar os objetivos estabelecidos, positiva ou negativamente.

No entanto, que a maior parte das ditas surpresas podem ser previamente identificadas, para que a equipe do projeto se prepare para enfrenta-las caso venham a ocorrer de fato.

A Motrice considera que melhores chances de se atingir os resultados esperados são obtidas por um sistema eficaz de gerenciamento dos riscos do projeto, e está preparada para implantá-lo em seus clientes.

### **Impactos Relevantes**

#### Atrasos em empreendimentos

A questão do prazo é sempre um dos pontos cruciais de qualquer empreendimento. A pressão sobre as datas de conclusão dos serviços é cada vez mais intensa, pois relacionam-se diretamente com os resultados esperados pelos clientes. Muitos negócios, por exemplo, dependem do término do projeto para que se comece a auferir receitas.

No entanto, é bastante comum a ocorrência de atrasos significativos que poderiam ter sido evitados se os riscos fossem devidamente equacionados, ou, ao menos, tivessem seus impactos minimizados por ações de contingência definidas para tratamento de eventuais atrasos.

### Baixa lucratividade dos empreendimentos

O fato é que grande parte dos empreendimentos de engenharia no Brasil não têm atingido os resultados esperados.

A avaliação equivocada das condições de contorno durante a fase de estudos de um projeto, associada aos imprevistos que ocorrem durante a fase de execução, são os principais responsáveis pelo insucesso de um empreendimento e podem ser atribuídos, em várias oportunidades, à ausência de uma análise aprofundada dos riscos envolvidos.

### Acidentes de grande impacto e visibilidade

Cada vez mais os empreendimentos de engenharia enfrentam uma gama de desafios devido ao crescente grau de complexidade. Obras em regiões densamente povoadas ou inseridas em áreas ambientalmente significativas são apenas alguns dos exemplos dos desafios.

Hoje os empreendimentos são “monitorados” pela sociedade civil e pelo poder público e qualquer desvio pode causar extensos prejuízos às empresas empreendedoras, não apenas econômico-financeiros, mas principalmente à sua imagem perante à opinião pública, o que pode vir a impactar, a médio e a longo prazo, a sua participação no mercado.

Há muitos exemplos de acidentes de grande impacto e visibilidade no Brasil e no exterior.

### **Gerenciamento de Riscos**

A gestão de riscos é uma importante ferramenta para se buscar, com maior previsibilidade e chances de sucesso, os resultados desejados em um empreendimento.

Deve estar sempre associada ao acompanhamento de indicadores de desempenho pré-estabelecidos que permitirão o acompanhamento da evolução dos resultados atingidos e a tendência esperada para o final do empreendimento.

Um Plano de Gerenciamento de Riscos deve ser estabelecido e adotado nos empreendimentos considerando metodologias apropriadas para condução das etapas de identificação de riscos, análises qualitativas e quantitativas dos riscos identificados, definição de ações de resposta aos riscos e monitoramento e controle dos riscos. A Motrice atua no gerenciamento de riscos conforme às melhores práticas difundidas pelo Project Management Institute (PMI) e aderente aos padrões internacionais da ISO (International Standardization Organization).

Vale ressaltar que é fundamental a participação de profissionais experientes nos processos de identificação, análise e definição de respostas aos riscos. A Motrice conta com a experiência prática de sua equipe na condução de empreendimentos complexos para, não apenas facilitar a implantação da metodologia de gerenciamento, mas também para agregar conhecimento técnico que permita maior assertividade na identificação e análise de riscos e também na definição de ações de resposta mais apropriadas.

Outra contribuição importante que a Motrice pode oferecer a seus clientes é uma análise quantitativa elaborada com ferramentas apropriadas que indique a probabilidade de um empreendimento atender aos prazos e custos previstos. Tal análise é baseada em simulação de cenários e análise estatística e a experiência prática dos consultores da Motrice garante que os modelos adotados nas simulações sejam adequados.

### **Fases de um Empreendimento x Abordagem dos Riscos**

Um empreendimento é composto por diversas etapas e, em cada uma delas, há exposição a um determinado grau de risco.

#### Pré Implantação

Em alguns projetos, por exemplo, há uma fase de análise de viabilidade de sua implantação, quando costuma-se dispor de poucas informações, os projetos são preliminares e existe um grande nível de incertezas e, portanto, um maior risco. Em uma etapa seguinte, pode existir uma fase de elaboração de propostas técnicas e comerciais, com o objetivo de conquista de um contrato, quando já se obtém mais informações sobre o empreendimento e, em geral, há uma menor exposição ao risco em relação à fase anterior.

Já nesta fase pré-implantação, a Motrice oferece a seus clientes serviços de planejamento do empreendimento, incluindo orçamentos, cronogramas e definição de metodologias executivas, associado ao gerenciamento dos riscos envolvidos, considerando ameaças e oportunidades.

#### Implantação

Após a conquista do contrato, dá-se início a uma etapa pré-operacional, quando começa a mobilização dos recursos para o projeto e torna-se possível aprimorar o orçamento e o planejamento, além de aprofundar as negociações com fornecedores estratégicos. Há incremento das informações sobre o desenvolvimento dos projetos de engenharia, sobre a equipe que conduzirá o empreendimento e sobre os custos de fornecimento e, assim, uma redução no nível de incertezas.

A partir do início da obra, à medida que os serviços avançam, as informações ficam mais precisas, alguns riscos deixam de existir e outros se materializam. Um controle e uma avaliação constante sobre os riscos é fundamental e permite que ajustes sejam efetuados na condução do empreendimento em busca dos resultados desejados.

Antes do início da execução dos serviços em campo, há maior ênfase na Gestão de Riscos Estratégicos, considerando questões que possam afetar o empreendimento como um todo e com bastante foco na definição de valores de reserva para contingência. Porém, na fase de implantação, riscos operacionais relacionados a projetos de engenharia e à execução dos serviços propriamente dita ficam cada vez mais evidentes. O Gerenciamento de Riscos Operacionais em cada localidade onde as atividades são realizadas passa a ser de fundamental importância.

A Gestão de Riscos Operacionais tem a finalidade de identificar e tratar os riscos das atividades em uma determinada frente de serviço, mas suas informações também deverão subsidiar a Gestão de Riscos Estratégicos, promovendo a interatividade entre os níveis de gestão.

Tanto a Gestão de Riscos Estratégicos, quanto a Gestão de Riscos Operacionais, tem a intenção de avaliar as ações implementadas para tratamento do risco e, através desta avaliação, retroalimentar o sistema verificando, a qualquer momento, a situação do projeto quanto aos riscos expostos.

Esta metodologia de gerenciamento de risco que prevê a interatividade entre os níveis de gestão estratégico e operacional foi desenvolvida pela Motrice ao perceber que muitos riscos relevantes para o empreendimento se originam nas frentes de trabalho e não são abordados detalhadamente pela alta direção das empresas no processo de Gerenciamento de Riscos Estratégicos. É importante que os níveis operacionais tenham em mente os riscos envolvidos em suas atividades e estejam preparados para mitigá-los ou atuar conforme planos de contingência estabelecidos.

Mais uma vez, a experiência de campo na condução de processos executivos faz dos profissionais da Motrice um verdadeiro diferencial, na medida em que possibilita uma avaliação criteriosa dos riscos envolvidos na execução de cada tipo de serviço.

### **Gestão de Crise e Ação em Emergência**

Associada ao gerenciamento de riscos, está o gerenciamento de crises e a adequada definição de ações a serem tomadas nos cenários de crise caso algum risco relevante se materialize.

A gestão de crises deve ser conduzida considerando canais de comunicação adequados com os envolvidos, com a imprensa e demais partes interessadas. Deve garantir que as ações necessárias para mitigar os impactos sejam tomadas a contento.

Além disso, deve ser organizada de forma a manter a continuidade das operações vitais da empresa durante o período de crise e garantir a devida retomada às condições normais assim que possível.

A Motrice pode auxiliar seus clientes a elaborar e implantar seus Planos de Contingência e de Ação em Emergência para que estejam sempre preparados para atuar em situações dessa natureza.

### **Principais Serviços Oferecidos**

#### Gestão de Empreendimentos

A Motrice atua junto a seus clientes considerando diversos aspectos da gestão de um empreendimento, oferecendo serviços, dentre os quais se destacam:

- Realização de planejamento incluindo orçamentos, cronogramas e definição de metodologias executivas;
- Definição de contingências de custo e prazo, baseada em simulações de cenário e análises estatísticas;

- Apoio na definição ou reestruturação de sistema de indicadores de desempenho e avaliação de tendências de resultados;
- Realização de auditorias em empreendimentos/empresas considerando os focos de resultado (custo, prazo, qualidade, meio ambiente e sociedade, segurança do trabalho e saúde ocupacional) e o gerenciamento de riscos envolvidos;
- Elaboração de procedimentos executivos documentados e ilustrados aplicáveis para treinamentos e focados nos principais cuidados para execução adequada dos serviços;
- Elaboração de plano de gestão da qualidade e condução de ações para atendimento aos requisitos do cliente e de desempenho dos produtos ou serviços;
- Elaboração de plano de gestão socioambiental, apoio no processo de licenciamento e condução de ações para atendimentos a requisitos socioambientais;
- Elaboração de plano de gestão de segurança do trabalho e saúde ocupacional e condução de ações para atendimentos a seus requisitos;
- Elaboração de plano de gestão de aquisições, incluindo a implantação de sistema de compras, subcontratações e de gestão de equipamentos;
- Elaboração de plano de gestão de pessoas, incluindo a estrutura organizacional, os processos de mobilização e estruturação de equipes e sistemas de avaliação e reconhecimento;
- Elaboração de plano de comunicação envolvendo todas as partes interessadas do empreendimento (stakeholders).

### Gestão de Riscos

Entendendo que o gerenciamento de riscos é fundamental para o qualquer empreendimento, a Motrice oferece os seguintes serviços:

- Diagnóstico da situação de empreendimentos quanto à exposição a riscos;
- Identificação e análise de riscos estratégicos, conforme a fase de cada empreendimento, baseadas em metodologia que aproveita a EXPERIÊNCIA PRÁTICA de seus consultores;
- Análise quantitativa de riscos, considerando aspectos de custo e prazo, baseada em análises estatísticas e simulações de cenário;
- Identificação e análise de riscos operacionais relacionados a projetos de engenharia e processos executivos;
- Apoio na definição e adoção de planos de ação específicos para mitigação de riscos estratégicos e operacionais, baseado em EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS de seus consultores;
- Acompanhamento e controle de riscos baseado em metodologia que abrange riscos estratégicos e operacionais e sua relação com indicadores de desempenho do empreendimento.
- Definição de Planos de Ação em Emergência e preparação dos envolvidos para Gestão de Crises.



### Software de Apoio

Aproveitando de sua experiência na condução de empreendimentos de grande complexidade, a Motrice está desenvolvendo um software de gestão de riscos para facilitar o processo de gerenciamento.