

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS

CONVERSA INICIAL

Todo projeto é composto por inúmeras ramificações em seu planejamento. Com tantos detalhes a lembrar, fica difícil cravar qual etapa ou qual ramificação do gerenciamento de projetos é a parte mais importante ou delicada.

Como podemos perceber, a parte mais sensível do nosso corpo é o “bolso” e, dentro de um contexto empresarial, existem diversos setores que podem ser tratados como os mais sensíveis, como as finanças de uma organização. A empresa que mantém suas finanças em dia e que honra seus compromissos tem maior chance de sucesso na sua caminhada, no seu planejamento e em possíveis projetos de investimentos.

Muitas organizações costumam dividir a culpa dos problemas entre os setores: o atraso na entrega de determinado projeto pode ter a culpa dividida entre vários setores de uma organização, desde o Setor de Suprimentos, que exerceu sua função suprindo o projeto (as aquisições) até o Setor de Recursos Humanos, que pode ser culpado pela má contratação das pessoas para o projeto.

Quanto ao gerenciamento de projetos, considerando a parte de custos e a Análise de Viabilidade de Projetos como uma das áreas mais sensíveis e o centro da discussão desta aula, trabalharemos com a hipótese de que um possível fracasso de um projeto ou investimento possa ser culpa da má análise da viabilidade.

CONTEXTUALIZANDO

Diariamente em nosso país milhares de empresas são abertas, porém, nem todas sobrevivem aos desafios da trajetória organizacional. Para ter uma ideia, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2014), de cada dez empresas, seis fecham após cinco anos de sua abertura, ou seja, 60% das empresas que abrem suas portas não conseguem sobreviver aos cinco primeiros anos de existência. Podemos perguntar o porquê desse fracasso por parte das pessoas jurídicas que encerram suas atividades.

Várias alternativas podem responder essa questão. Por exemplo, quando a empresa passa por uma crise, pode, em sua estratégia resolver demitir as pessoas mais antigas da casa que, teoricamente, são as que recebem mais.

Segundo o raciocínio exposto, esse funcionário usará o seu acerto para, mediante as dificuldades em retornar ao mercado de trabalho, empreender,

achando que só com o dinheiro já consegue abrir uma empresa; esse novo empreendedor usa seu lucro recente para sustentar ou manter seu padrão de vida, sem nenhum planejamento prévio inicial.

Dentre todas as fases do planejamento, a mais importante, ou uma das mais importantes, é a *viabilidade do projeto*. O planejamento de uma nova empresa, de um novo investimento ou de um novo projeto deve acontecer primeiramente no papel, pois, se cravado seu fracasso, tudo estará *no papel*, e não na vida real, com o trabalho na prática, com dinheiro real e prejuízos irreparáveis para uma pessoa que empreendeu com o dinheiro de sua demissão, como no exemplo citado.

Seja com recursos próprios ou de terceiros, deve-se fazer um estudo prévio de viabilidade, atuando com sinceridade diante de todas as partes envolvidas.

TEMA 1 – HISTÓRICO E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Diante de tantos feitos do homem ao longo dos tempos, fica difícil definir uma data para quando, de fato, o gerenciamento de projetos veio à tona. Oliveira (2013) comenta: “Identificando alguns eventos históricos a respeito do assunto administração de projetos, dentre eles estão: construção das pirâmides do Egito, construção de grandes ferrovias, Revolução Industrial, entre outros”. Oliveira explana vários feitos do homem ao longo da história; sobre alguns deles, como, por exemplo, as pirâmides do Egito, ainda surgem dúvidas sobre como foram construídas, devido ao grau de complexidade exigido no carregamento das imensas pedras até o topo das pirâmides.

Na visão de Valle (2007), “o conceito de gerenciamento de projetos não tinha sido utilizado como um conceito isolado até o lançamento do satélite Sputnik pela União Soviética, no auge da Guerra Fria”.

Segundo o PMBOK (2013), “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”. Na visão de Valeriano (2011), “Uma definição sintética de projeto é: um empreendimento temporário realizado para criar um produto singular”.

Nos primeiros conceitos de projetos, a questão dos custos e da análise de viabilidade não entram em discussão, e sim o que de fato é um projeto.

Dentro dos conceitos sobre projetos, poderíamos facilmente inserir a questão da viabilidade. Por exemplo, a definição do PMBOK (2013) afirma que

projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Adicionar a informação de que esse produto, serviço ou resultado exclusivo deve ser viável economicamente não seria nenhum exagero por parte de conceitos tão importantes.

Diante de um cenário cada vez mais competitivo em nosso país, organizações que procuram se planejar antes de realizar projetos possuem uma vantagem competitiva em relação às empresas que simplesmente os colocam em prática sem elaborar o mínimo de planejamento.

Na visão de Rêgo (2009), “O objetivo dos envolvidos na administração de uma empresa é a maximização do seu valor para seus acionistas”

Tomando como pano de fundo a citação de Ricardo Bordeaux-Rêgo, podemos afirmar que o principal objetivo de qualquer organização da esfera privada seja o lucro e, com estudos prévios de viabilidade de projetos, isso se torna mais facilmente alcançado, pois tudo estará no papel antes de ser colocado em prática, visto que cenários serão criados antes de colocar os projetos em andamento dentro de uma organização, por exemplo.

Segundo Vargas (2005), “Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”.

Sabemos que o tempo é nosso recurso mais escasso; a falta dele faz com que as organizações acabem colocando em prática projetos sem o devido planejamento, ocasionando os mais diversos problemas.

A parte financeira dos projetos é sensível aos olhos dos investidores, pois é nas finanças que as verbas destinadas aos projetos deverão ser utilizadas de forma correta (valor e tempo).

Com os conceitos apurados, podemos afirmar que o primeiro passo dentro de um planejamento de um projeto é ter noção potencial de que ele pode se tornar realidade.

O segundo momento do planejamento de um projeto que tem potencial para se tornar realidade refere-se a obter uma proposta formal dos *stakeholders*. Do ponto de vista do PMBOK (2013), “As partes interessadas incluem todos os membros da equipe do projeto, assim como todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização. A equipe do projeto identifica as partes

interessadas internas e externas". Assim, temos que os *stakeholders* são peças fundamentais dentro de um projeto. As partes interessadas devem fornecer uma proposta formal sobre o projeto, para que o projeto possa ser esmiuçado da melhor forma possível.

Com as informações apuradas, podemos iniciar o estudo de viabilidade do projeto, cujo centro consiste em sua viabilidade financeira, ou seja, o retorno do investimento proposto.

TEMA 2 – A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS

O estudo de viabilidade é um dos passos mais importantes para obter sucesso em um projeto. Como o tempo se tornou um ativo extremamente escasso na vida cada vez mais agitada, tanto na esfera pessoal quanto na esfera profissional, muitas vezes esse estudo não é desenvolvido – ou é elaborado sem a riqueza de detalhes e as informações necessárias para cravar que o projeto de fato terá retorno do investimento. Projetos que não passam por um estudo de viabilidade possuem maior chance de fracassar nesse quesito, considerado um dos principais pilares do projeto.

A Análise de Viabilidade de Projetos é um pilar extremamente importante. Se o projeto não for viável, todo o esforço empreendido por meio dessa análise valerá a pena, já que se evitou investir em algo que não teria viabilidade.

Algumas pessoas afirmam que realizar esse estudo é “gastar tempo à toa”. Contudo, quando o estudo feito no papel demonstra que o projeto é inviável, de fato o tempo investido salvou aquele investidor ou grupo de investidores de perder mais tempo no momento da aplicação do projeto; além de perderem tempo colocando o projeto em prática, perderiam dinheiro.

Ninguém é obrigado a saber tudo sobre viabilidade de projetos, mas as pessoas devem reconhecer sua ignorância nesse tema e buscar conhecimento, seja por meio de cursos ou da contratação de pessoas que saibam lidar com essas situações delicadas, afinal, dependendo do montante a ser investido, a pessoa nunca mais verá essa quantia monetária em suas mãos, caso o projeto fracasse por falta de um estudo de viabilidade.

Para Sertek (2012), “O empreendedor precisa de capital e, para obtê-lo, vai ao banco ou a um capitalista em busca de dinheiro ou recursos, ou seja, de investimentos. O investidor vem a ser o que fornece o recurso, buscando um retorno para o seu capital”.

No início deste tema, mencionamos o exemplo de uma pessoa que, com seu acerto da rescisão, investiu em um projeto e, por falta de planejamento, mais precisamente do planejamento da parte financeira, não viu seu negócio evoluir, abrindo mão de ter a base necessária para prosperar, afinal, toda empresa que inicia suas atividades foi idealizada para crescer; com um planejamento adequado, inclusive no que tange à viabilidade, esse crescimento se torna sustentável.

Sertek amplia nosso horizonte de raciocínio afirmando que o empreendedor precisa obter capital, seja próprio, como mencionado anteriormente, ou de terceiros, como, por exemplo, de um investidor que irá aplicar seu dinheiro em um projeto devidamente apresentado, esperando ter alguma remuneração em troca.

Se com recursos próprios – ou seja, com nosso dinheiro – já é extremamente importante fazermos um estudo de viabilidade, você já pode imaginar a importância desse estudo quando estamos tratando de dinheiro de terceiros, como, por exemplo, de um investidor, que antes de tudo deverá gostar da sua ideia para aplicar dinheiro no seu projeto.

Para Constalter (2012), “O planejamento consiste na ordenação sistemática da conduta para consecução de determinados objetivos”. Analisando a citação de Consalter, podemos inferir uma análise mais profunda sobre o conceito de planejamento não simplesmente como um esforço temporário abordado por algumas citações de projetos, e sim como uma ordenação sistemática; os objetivos citados pela autora podem ser entendidos como objetivos financeiros, pois o projeto só terá sucesso se o pilar da viabilidade econômico-financeira tiver sucesso.

TEMA 3 – VIABILIDADES DE UM PROJETO

A viabilidade de um projeto é dividida em várias partes. Na sequência, explanaremos diversas viabilidades presentes em um projeto. Apesar desta disciplina priorizar a análise econômico-financeira, é muito importante contextualizar as demais viabilidades, com o intuito de desenvolver o senso crítico do estudante a fim de que ele abra seus horizontes com relação a todas as esferas que permeiam um projeto.

Uma dessas viabilidades é a *viabilidade mercadológica*. O produto pode até ser considerado como viável, porém, superestimar as vendas pode ser uma armadilha dentro de um planejamento de projeto. Concluir que o produto

proveniente do projeto será bem aceito pelos consumidores e que suas vendas serão altas poderá ajudar na decisão de tornar o projeto viável. Porém, esses números, caso não sejam reais, podem atrapalhar quando for o momento da prática, pois a estimativa de cálculo do retorno do projeto estará superestimada, tendo em vista a realidade do mercado. É por esse e outros fatores que a análise da viabilidade mercadológica deve ser feita da forma mais correta e honesta, e com todos os envolvidos no projeto, para que não ocorra de se considerar uma alta estimativa nas vendas e elas não atenderem às expectativas dos acionistas quando o projeto for colocado em prática.

Outra viabilidade a ser destacada dentre tantas é a *viabilidade técnica*, que consiste na certeza de que não haverá nenhum problema de tecnologia e engenharia no projeto. No que tange ao âmbito desta disciplina, essa viabilidade é extremamente importante, pois correções futuras não estarão contempladas em uma possível análise de retorno do investimento.

Cravada a viabilidade técnica do projeto, sem nenhum problema previamente encontrado, o cálculo para retorno do investimento será feito baseado nessas informações, não tomando como base para retorno do investimento possíveis desvios no ambiente tecnológico, nem na engenharia do produto projetado.

Outro ponto a ser levado em consideração para que o projeto tenha sua viabilidade técnica atestada refere-se à escolha da tecnologia, de acordo com as tecnologias disponíveis até o momento do planejamento do projeto.

A *viabilidade social* também é um pilar fundamental, sendo executado quando analisamos o projeto do ponto de vista da sociedade, e não somente do ponto de vista da esfera privada. Um projeto com o aceite de viabilidade social deve ter a certeza de que nenhuma esfera da sociedade será afetada na execução do projeto. Com o aceite da viabilidade social do projeto, seu retorno será calculado já tendo a certeza de que o empreendimento não terá nenhum desvio futuro que incorra custos não planejados, podendo até tornar-se inviável dependendo do passivo, que poderá aparecer adiante, caso esta viabilidade não seja planejada e estudada com maestria.

A *viabilidade administrativa* traz à luz uma discussão antiga, que é a busca incessante das empresas por reduzir sua burocracia a fim de serem mais competitivas dentro de um mercado cada vez mais acirrado. Projetos são elaborados com o intuito de as empresas reduzirem a complexidade de seus

processos administrativos. Essa viabilidade é importante dentro do contexto de organização empresarial, pois, no que diz respeito a um programa projetado por meio das metodologias estudadas visando a implementação em uma organização, é preciso ter certeza de que a empresa ganhará mais competitividade e reduzirá seus custos e tempo nos processos antes burocráticos. Essa certeza é chamada de *viabilidade administrativa do projeto*.

Em uma possível análise do retorno do investimento, a organização precisará ter a certeza de que esse investimento, além de contar com o retorno do valor, não sofrerá surpresas posteriores, que poderiam gerar mais custos do a fase anterior ao projeto ser colocado em prática.

Todas as viabilidades estudadas até agora remetem a situações nas quais o retorno do investimento pode ser afetado, caso as viabilidades não sejam devidamente planejadas, tendo seus pormenores levados em consideração.

Dentre as viabilidades anteriormente demonstradas, a que mais se identifica com a nossa disciplina é a *viabilidade financeira*. Para Consalter (2012), a viabilidade financeira “consiste em verificar se existem recursos financeiros suficientes para a implementação do projeto. É comum encontrarmos a expressão *viabilidade econômico-financeira*, mas devemos lembrar que a ideia central é: quanto maior for o retorno esperado de um projeto, mais atraente será para o investidor”. Consalter nos brinda com essa excelente citação, levando à tona a importância da questão econômico-financeira do projeto.

Ainda tendo como pano de fundo a citação de Consalter, podemos asseverar que a confirmação de números atraentes para os investidores não consiste somente na viabilidade financeira, e sim no somatório de todas as viabilidades anteriormente descritas, cada uma com seu grau de importância dentro da construção do projeto; também se deve considerar os custos que podem incorrer posteriores a cada cenário explanado, caso não seja feito um bom trabalho, até que os valores oficiais do projeto sejam expostos.

Muitos projetos contemplam o estudo de viabilidade, porém, acabam esquecendo do estudo de outras viabilidades, como a técnica, por exemplo. Um projeto inviável tecnicamente não pode em nenhum momento ser considerado viável economicamente, pois alguns fatores devem ser levados em consideração para que o projeto tenha sucesso em todas as esferas, inclusive na financeira, tendo como cerne do seu sucesso o retorno do investimento, conforme o planejamento do projeto.

TEMA 4 – ANÁLISE DE VIABILIDADES NOS PRINCIPAIS RAMOS DO CONHECIMENTO EM PROJETOS

Para o PMBOK (2013), “O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto”, ou seja, garantir que todas as partes estejam coordenadas.

Quando falamos da viabilidade em projetos, é de suma importância que todas as áreas estudadas pelo PMBOK estejam devidamente planejadas, contando com estudos de viabilidade em projetos, visando não haver mudanças imprevistas que podem ocasionar alterações nos custos.

Quero destacar a importância de cada ramificação do PMBOK e sua parcela de sensibilidade no projeto, pois podem afetar diretamente os custos, alterando possíveis aprovações de investidores e possíveis afirmações de retorno do investimento em prazos previamente estipulados.

Podemos iniciar a relação entre as ramificações do PMBOK e a viabilidade de um projeto por meio do seu escopo. O escopo do projeto consiste basicamente em entrevistar o cliente para saber o que ele quer, e depois transformar essa entrevista no escopo do projeto: o que será entregue e o não escopo, que consiste no que de fato não será entregue e que não está contemplado no projeto – por exemplo: o projeto de uma casa, no qual o escopo pode ser toda a casa (fundação, paredes e acabamentos), e o não escopo pode ser jardim, churrasqueira, muros, entre outros. É de suma importância que o escopo caminhe com o não escopo dentro de um projeto.

Um escopo e um não escopo mal definidos podem ocasionar mudanças na execução do projeto, impactando diretamente os custos, pois, se algo não ficar claro para ambas as partes, cliente e fornecedor do projeto, isso poderá ser ajustado, tendo como consequência a alteração nos custos, tornando o projeto inviável, mesmo após a aprovação, ainda podendo sofrer possíveis desvios na obra.

Considerando ainda o exemplo em questão, podemos constatar que, nessa mudança de escopo, já tivemos problemas em outras ramificações. É possível afirmar que houve uma clara falta ou falha na comunicação entre cliente e fornecedor do projeto, afetando diretamente outra importante ramificação.

Dentro do problema exposto, podemos entender que a falta de clareza do escopo e a clara falha de comunicação entre as partes podem ocasionar alteração no tempo do projeto. Isso de fato afeta os custos, pois, se o projeto demorar mais do que o planejado, vários recursos podem ser necessários para completar o que não ficou claro no escopo, demandando mais custos com pessoas, equipamentos e instalações, por exemplo.

Prosseguindo no estudo da relação entre as áreas de conhecimento e a viabilidade, podemos tomar como base os riscos do projeto. O PMBOK nos orienta a diagnosticar os riscos do projeto, bem como traçar um plano de ação para eles. Essa área, embora não muito valorizada, tem sua importância, pois, ao não considerar possíveis riscos dentro do projeto, pode-se gerar graves efeitos, afetando diretamente várias partes do projeto, como, por exemplo, o tempo, tendo como impacto os custos do projeto.

Outra ramificação refere-se ao gerenciamento dos recursos humanos do projeto. A contratação – tanto para projetos como para operações correntes dentro de uma empresa – deve ocorrer de forma planejada e competente, pois o projeto é realizado por pessoas. Muitos projetos acabam deixando em segundo plano a importância da contratação das pessoas certas, ocasionando problemas posteriores, impactando diretamente várias partes do projeto, inclusive os custos.

TEMA 5 – ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA VIABILIDADE DE PROJETOS

Quando nossos recursos são escassos, nasce a necessidade de a Gerência de Projetos realizar seus trabalhos utilizando o mínimo de recursos possível, garantindo a entrega nas condições mínimas exigidas pelo cliente.

Sabemos que considerar o projeto como de sucesso ou de fracasso é algo muito particular para cada ocasião. Sempre que um projeto falha ou não atinge determinados objetivos propostos no início, os setores procuram achar os verdadeiros culpados por esse ou aquele erro na execução.

E o que de fato seriam os aspectos fundamentais da viabilidade de projetos? Nada mais do que garantir que todo o planejamento esteja coordenado, para que não haja surpresas.

As ramificações devidamente planejadas não proporcionarão surpresas para a ramificação de custos, nem para o estudo de viabilidade do projeto.

Sabemos que um dos principais problemas encontrados nas organizações, seja em projetos ou em atividades correntes, é a falha de comunicação. Podemos

considerar a falha de comunicação como uma *doença organizacional*. Falta de comunicação ou comunicação falha entre as interfaces da empresa ou do projeto pode levar a alterações das maiores magnitudes, inclusive nos custos, fazendo com que um projeto que inicialmente seria viável torne-se inviável pela falha de comunicação. Por exemplo: a falta de alinhamento do fornecedor de determinado equipamento, como uma empilhadeira, quanto a fornecer o equipamento no dia em que o operador de empilhadeira estiver disponível para manuseá-la é uma falha de comunicação grave – contratou-se um operador de empilhadeira para trabalhar no primeiro dia do projeto, porém, não ficou claro para o fornecedor o dia em que a empilhadeira deveria estar disponível para manuseio, enviando-a no terceiro dia. Isso consiste em dois dias de atraso que podem impactar diversas áreas do projeto, inclusive custos e prazo de entrega, o que, em alguns casos, pode ocasionar multas, fazendo com que possíveis viabilidades anteriormente definidas caiam por terra devido a esses custos adicionais.

A sincronia entre o planejamento das diversas áreas do projeto é um fator chave para seu sucesso e para que os números inicialmente demonstrados a respeito de possíveis retornos sobre investimentos sejam mantidos ao longo da execução.

Os erros do projeto não podem ficar embaixo do tapete; é extremamente interessante que as organizações mantenham um histórico de seus projetos para que erros anteriores não se repitam. O que acontece muitas vezes é que o histórico de projetos anteriores fica na memória dos membros da equipe, não sendo registrado no papel, o que poderia manter um memorial das lições aprendidas no projeto e registrar quais ações devem ser tomadas nos próximos.

Muitas vezes esses funcionários acabam se desligando da equipe de projetos ou da própria organização levando consigo o *know-how* (conhecimento) aprendido durante sua permanência nessa empresa. Tanto os erros quanto os acertos devem ser documentados para que, nos próximos projetos, os pontos positivos possam ser repetidos e até melhorados, e os pontos negativos possam ser trabalhados, a fim de que os erros não aconteçam novamente. Esse é o jeito maduro de lidar com a viabilidade em projetos; porém muitas organizações não gostam de demonstrar seus erros, com medo de represália por parte da cúpula, gerando, por exemplo, demissão de alguns integrantes da equipe de projetos.

FINALIZANDO

Nesta aula, explanamos diversos itens considerados essenciais quando o assunto é a *viabilidade em projetos*.

Esta aula teve o intuito de despertar a importância de perceber que a análise econômico-financeira de um projeto não se dá apenas nos cálculos que serão demonstrados nas próximas aulas. Esta viabilidade é resultado de todo um trabalho, de todo um esforço que incorre também em outras viabilidades, bem como de estudos das ramificações de projetos explanadas pelo PMBOK.

Tanto as viabilidades anteriormente explanadas quanto as ramificações de projetos precisam andar em sincronia para que, na hora de cravar a viabilidade de um projeto, seja possível ter certeza de que este está devidamente planejado, e de que surpresas não serão encontradas na execução, podendo transformar um projeto economicamente viável em um projeto fadado ao fracasso.

LEITURA COMPLEMENTAR

Texto de abordagem teórica

Leia o capítulo 1 do livro a seguir:

NEWTON, R. **O gestor de projetos**. São Paulo: Pearson, 2010. Disponível na biblioteca virtual.

Saiba mais

O vídeo a seguir explana de forma animada as origens do gerenciamento de projetos, tema discutido em parte desta aula.

A HISTÓRIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS. **André Bernardo – COMMUNIT.** 28 out. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=le0GTYjlvl4>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

REFERÊNCIAS

- CONSALTER, M. A. S. **Elaboração de projetos**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2012.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração de projetos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- RÊGO, R. B. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.
- SERTEK, P. **Empreendedorismo**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2012.
- VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- VALLE, A. B. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.
- VARGAS, R. **Manual prático do plano de projeto**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.