



113 - GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS

Cristiane Alves de Andrade

Analista de Gestão, Formada pela FAITER - Bacharel em Comunicação/Publicidade e Pós Graduada pelo IPEN - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares em Gestão de Projetos.

Ronaldo Carlos Queiroz

Tecnólogo em Construção Civil - Modalidade Movimento de Terra e Pavimentação

Aparecido Alves de Oliveira

Técnico em Gestão

Endereço: Av. do Anastácio, 2445 - São Paulo - SP - CEP: 05181-300 - Brasil - Tel: +55 (11) 3908-5035
e-mail: candrade@sabesp.com.br

RESUMO

A prática foi desenvolvida e implementada com o objetivo de aperfeiçoar a gestão da instalação dos novos empreendimentos imobiliários na UGR seja ele comercial, industrial ou residencial. De forma proativa e inovadora foi criado uma metodologia a fim de minimizar os possíveis impactos visando à agilidade e rapidez prestando um atendimento diferenciado visando estreitarmos esse relacionamento com a parte interessada. Esta ação tem impacto relevante sobre os indicadores de faturamento/arrecadação que são acompanhados mensalmente na Reunião de Análise Crítica da Unidade. De maneira proativa a Célula de Inteligência de Mercado antecipa em parceria com a área de engenharia os estudos para a emissão da Carta de Diretriz. Após a sua emissão são realizadas as vistorias nos terrenos de forma a mapear os diversos fatores de possíveis impactos que serão pontuados no primeiro contato da Unidade com esse empreendedor até a finalização da obra.

PALAVRAS-CHAVE: Novos Empreendimentos a serem construídos na Unidade.

CONTEÚDO DO TRABALHO

Desde 2001, a Unidade de Negócio adotou o MEG - Modelo de Excelência na Gestão para o desenvolvimento e implementação de práticas que auxiliem na mudança da Cultura Organizacional, bem como na melhoria da gestão e desempenho de seus processos. A cultura da excelência permeou toda a estrutura organizacional, transformando a Unidade num organismo vivo e completo, gerando valor às partes interessadas. Para atender as diretrizes estratégicas da Empresa, em 2011, a Unidade reorganizou seus processos para atender a metodologia GVA – Gestão por Valor Agregado, estruturando de forma inovadora unidades regionais autônomas denominadas UGR - Unidade de Gerenciamento Regional. O gerenciamento da área de atuação pelas UGRs trouxe maior velocidade na tomada de decisão e ganho na eficiência operacional, tendo em vista um maior conhecimento dos cenários regionais e implementação de ações de melhorias focadas de acordo com as características das áreas com base na cultura da excelência. A Unidade realiza anualmente seu PD - Planejamento Departamental, com a participação dos gerentes de departamento e divisão, encarregados, pessoas chaves, com base nos produtos do Planejamento Operacional da Unidade de Negócios, tendo como produto estabelecimento de macroações departamentais, visando o atendimento das metas e melhoria dos processos. O planejamento das ações prioritárias na Unidade inicia-se concomitante ao Planejamento Operacional da Unidade de Negócios, onde a UGR apresenta a análise regional dos cenários internos e externos por meio da ferramenta matriz SWOT, análise dos principais riscos atribuídos as atividades fins da UGR, bem como o planejamento orçamentário de despesas e investimentos. Para o exercício atual, os objetivos prioritários foram traduzidos pela metodologia BSC, conforme figura 1.



Figura 1 - Mapa Operacional Objetivos Prioritários da Unidade

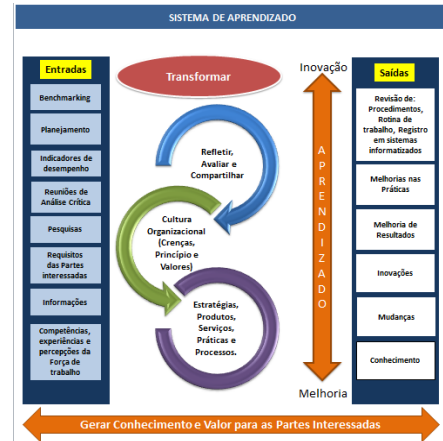


Figura 2 - Sistema de Aprendizado

Cabe destacar que o sistema de aprendizado praticado pela Unidade, conforme figura 2, garante o aperfeiçoamento dos processos principais, de apoio e do sistema gerencial, por meio da avaliação sistemática de seus processos, estratégias, rotinas de trabalhos, práticas de gestão considerando os resultados obtidos, referenciais comparativos, manifestações das partes interessadas, entre outros fatores relevantes que maximizam a geração de valor e o pleno atendimento da missão e visão da Empresa. Todo o sistema é pautado pelas regras do código de conduta e integridade, implementado e disseminado às partes interessadas e garantido pelas diretrizes contidas na Política Institucional de Conformidade. No Planejamento Departamental foi identificada a necessidade de melhoria para alavancar o Faturamento Líquido e o Volume Faturado que são referentes ao Objetivo Departamental GERAR LUCRO e que uma das vertentes para melhoria do processo está vinculado ao monitoramento do mercado e seu potencial faturamento. A Região Metropolitana de São Paulo concentra 39 municípios, é o maior polo de riqueza nacional, está entre as seis maiores metrópoles do planeta e a região com maior aglomeração humana da América Latina. Segundo a Emplasa, em 2015, seu Produto Interno Bruto (PIB) correspondia a aproximadamente 17,63% do total brasileiro e mais da metade do PIB paulista (54,48%). Vivem nesse território quase 50% da população estadual, aproximadamente 21,4 milhões de habitantes, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para 2017, com densidade demográfica de 2,6 mil habitantes por km² é quatorze vezes mais populosa do que a média estadual. Destes 39 municípios da RMSP, 34 são atendidos diretamente pela Empresa e os outros 5 indiretamente com o fornecimento de água por atacado. A soma de fatores como a atividade econômica, alta densidade populacional, ocupação desordenada e irregular do solo e a localização geográfica, resultam em baixíssima disponibilidade hídrica, comparada a regiões desérticas. Embora a universalização dos serviços de água tenha sido alcançada, manter a qualidade e regularidade no abastecimento com investimentos na revitalização dos sistemas, infraestrutura para segurança hídrica, atendimento das áreas com maior vulnerabilidade social, ampliação da capacidade de atendimento nas áreas com maior crescimento populacional torna-se um cenário de alta complexidade e exige práticas relevantes para o setor de saneamento como o monitoramento do mercado, programas de eficiência operacional, programa de combate às perdas de água. Garantindo assim a sustentabilidade na prestação de serviços de saneamento. A área de atuação gerenciada pela Unidade está situada na região noroeste de São Paulo, composta pelos bairros existentes na Unidade que atende cerca de 700 mil habitantes. De acordo com as pesquisas do SEADE, entre 2014 e 2030, os bairros da cidade de São Paulo com maior projeção de crescimento populacional estão localizados na mesma. A pesquisa do mercado imobiliário do Secovi (PMI) destaca também os cinco distritos com maior número de lançamentos de unidades habitacionais na cidade de São Paulo, situado nesta Unidade onde ficou em 2º lugar logo após o distrito da Unidade vizinha.

Trata-se de uma oportunidade muito relevante para o setor tendo em vista o aumento de número de empreendimento que vem se instalando em nossa área de atuação, a demanda crescente nos indica a necessidade de voltarmos os esforços a este cliente, que procura sempre agilidade e qualidade na prestação dos serviços contratados, desta forma o atendimento diferenciado para este grande consumidor, nos traz bons resultados quando o atendimento é personalizado e focado as suas necessidades, garantindo a gratificação do cliente bem como a confiabilidade e a segurança da contratação e fidelização. Cada vez mais há uma crescente necessidade de atender esse grande empreendedor uma vez que seu consumo é relevante e significativo para o negócio da nossa unidade. Com a metodologia voltada a satisfação do cliente, possíveis problemas durante a implantação do negócio é facilmente negociada e solucionada, mais uma vez fidelizando o cliente e

possibilitando a transparência do negócio entre as partes, evitando assim a migração do mesmo para a concorrência, não somente voltadas ao lucro mais também com foco inovador na garantia da prestação dos serviços.

A Unidade busca permanentemente o aprimoramento de seus processos e práticas gerenciais e desde 2011 participa ativamente dos diversos fóruns identificados na figura 2-aprendizado organizacional. O planejamento departamental realizado pela UGR é a base para formulação das estratégias, onde são analisados os cenários internos e externos por meio da matriz SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), análise dos riscos, proposta orçamentária. Os principais fóruns de acompanhamento e tomada de decisão são: Reuniões de Análise Crítica das Gerências (mensal), do Desempenho Global (trimestral) e Temáticas - Perdas de Água, Faturamento, Serviços (bimestralmente de forma alternada). Participam as lideranças, pessoas chaves e responsáveis pelos objetivos planejados, onde são avaliados os planos de ação, indicadores e análise contínua dos cenários para mudança dos rumos. A prática denominada Gestão de Empreendimentos Imobiliários iniciou em 2016, a partir da vulnerabilidade identificada pelas lideranças (gerentes e encarregados) e pessoas-chave (analistas, tecnólogos e técnicos) no Planejamento Departamental, por meio de análise dos cenários de crescimento populacional na área de atuação da UGR, do impacto no comportamento de consumo de grandes consumidores antes, durante e após a crise hídrica e também diante da crise financeira estabelecida desde 2014 que ocasionou a retração da indústria ali estabelecida.

O detalhamento estruturado para concepção do planejamento da ação se deu pela dificuldade da aproximação junto a este novo cliente, e a sua área de atendimento. Onde o mesmo só era classificado como um Grande Empreendedor após efetivação da ligação física. Desta forma partimos do princípio que a unidade deveria atender este empreendedor de maneira que garantisse a sua satisfação do começo ao fim do processo de implantação, como também durante a vigência da prestação dos serviços. Assim, lideranças e pessoas chaves avaliaram os riscos com base em casos anteriores a implantação da ação e mapeamos as necessidades e problemas que haviam até a criação da prática.

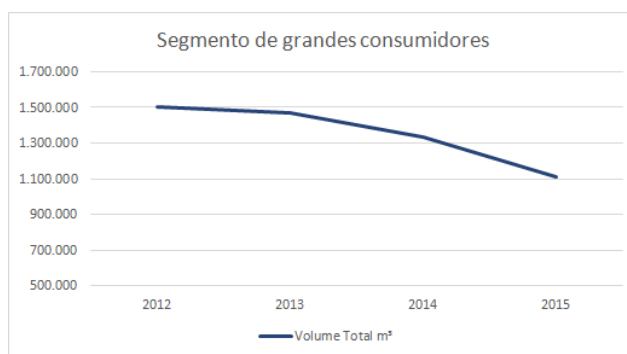


Figura 3 – Segmento de Grandes Consumidores

Além disso, a concorrência atuou fortemente neste segmento durante a crise hídrica. Conforme figura 3, nota-se queda de 25% do volume de vendas comparando o período antes da crise hídrica em 2014 e fim da crise hídrica em 2015. Para melhoria do processo foi tomada decisão de criar uma equipe multidisciplinar com conhecimentos de mercado, técnico e da operação para elaboração do plano de ação.

O planejamento e o gerenciamento do projeto foi concebido por meio da criação de uma Célula de Inteligência de Mercado onde foi levado em consideração o *no-hall* dos integrantes. Identificou-se a necessidade da criação de uma célula com foco nas ações de incremento e faturamento, equipe esta multidepartamental. O projeto partiu da necessidade do desenvolvimento de uma ferramenta e de um refinamento da metodologia existente que permitisse a atuação mais proativa, ágil e simplificada, com foco no cliente e abrangendo as necessidades do mercado atual. A adaptação por meio da utilização do sistema/*softwares* “Signos” permitiu a identificação e a geoespacialização do novo empreendimento a ser instalado conforme figura 4, onde identificamos e realizamos mapeamentos de possíveis ligações, redes de água e esgoto, principais infraestruturas necessárias ao atendimento do negócio como também sua área de extensão prevendo os resultados e incrementos após implantação, com base no *Payback* conforme tabela 2, e Orçamento de Execução de Obras conforme tabela 3, definimos as principais estratégias de incorporação deste novo cliente, tendo como objetivo identificar/atuar nas ações que possam alavancar resultados conforme tabela 1, onde mencionamos o mapeamento da prática e sinalizamos seus riscos e necessidades.



Figura 4 – Empreendimento em construção na Unidade – XXX unidades

Tabela 1 - Mapeamento da Prática.

Riscos	Necessidades
Fraude	Vistorias
Fonte Alternativa	Abastecimento
Atraso no Cronograma	Cumprimento dos Prazos
Possíveis Erros na Execução da Obra	Monitoramento Sistemático

Tabela 2 – Payback.

PROJEÇÃO INTERLIGAÇÃO - CLIENTE XXXXX												
jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	TOTAL
R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAYBACK EM XXXX MESES												R\$ 0,00

Tabela 3 – Orçamento de Execução da Obras.

VALORES PREVISTOS PARA A EXECUÇÃO DO SERVIÇO						
Itens Medidos	Descrição	Valor Unitário	Quantidade	Unidade	Valor do Serviço (PO)	Valor do Serviço Reajustado
XXXX	XXXX	R\$ 0,00	XXXX	XXXX	R\$ 0,00	R\$ 0,00
VALOR TOTAL						R\$ 0,00

A prática Gestão de Novos Empreendimentos atua de acordo com a Sistemática de Trabalho conforme figura 5 e tem como objetivo atuar na análise de cenários visando a prospecção de novos clientes (instalação de futuros empreendimentos) sejam eles: comercial, residencial ou industrial, visando:

- Estreitar Relacionamento com o Empreendedor;
- A Fidelização
- Satisfação do Cliente por meio de um atendimento diferenciado;
- Virada de TL - Imóvel ligado e não cadastrado
- Fator K de poluição - Efluente não Doméstico
- Alteração de Categoria de uso
- Supressão das ligações existentes - unificação
- Ligações Inativas - Fraudes
- Débitos Existentes



Figura 5 – Sistemática de Trabalho

Para estruturação da metodologia de Trabalho a equipe procura atender um cronograma de desempenho da prática, conforme exposto na tabela 4.

Tabela 4 – Cronograma da Elaboração Prática.

Cronograma de Análise e Desenvolvimento do Projeto			
Etapa	Atuação	Período	Validação
Vistoria do Terreno	Equipe	Antes da concepção da obra	Levantamento das Informações em campo
Vistoria da Obra – Fase 1		Durante o início da obra	Cumprimento da Diretriz
Vistoria da Obra – Fase 2		Durante o andamento da obra	
Vistoria da Obra – Fase 3		Finalização da obra	Cumprimento da Diretriz e Dimensionamento da Ligação.

Para o acompanhamento das ações do projeto a UGR utiliza o sistema informatizado Painel de Bordo, onde são acompanhados os seus indicadores, através das Reuniões de Análise Crítica do Desempenho PO-QA 0027 que acontece mensalmente no Departamento. O Sistema utilizado pela equipe é o SEI (Sistema de Empreendimentos Imobiliários) que se trata de um sistema corporativo. O mecanismo utilizado pela equipe como forma de inovação foi a partir da Carta de Diretriz (documento que contém as informações e diretrizes para o empreendedor), onde criamos uma estrutura de visitas sistematizadas passando a realizar vistorias em campo por meio de um formulário conforme figura 6, e o Relatório pós vistoria conforme figura 7, visando assim aproximação com esse novo empreendedor a fim de agilizar suas necessidades. Todas as informações obtidas em campo são lançadas em uma planilha conforme tabela 5, onde realizamos o controle e o monitoramento do estágio dessas ações periodicamente.

Tabela 5 – Controle de Visitas Sistematizadas.

PLANILHA DE CONTROLE E MONITORAMENTO - GESTÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTIOS																
Nº	DIRETRIZ	ID	DATA DA DIRETRIZ	ST AUS	RGI	ATC	RAZÃO SOC.	END.	RESP	CONT.	TIPO	CAT . USO	ECON.	STATUS DA 1ª VISTORA	STATUS DA 2ª VISTORA	STATUS DA 3ª VISTORA



Situação atual do empreendimento: _____ ID 7334
 Vistoria realizada em ____/____/____

Dados do Empreendimento
 Rgi
 Diretriz: ____/____/____ Data: ____/____/____ Dimensionamento: ____/____/____
 Endereço: Al. Aristoteles Cláudio Sbrighi s/n 25ª área - Morro Verde - Perus

Dados do Empreendedor
 Razão Loteam. Interesse Social 25ª Área - FS Consultoria
 Órgão Empreendedor: _____
 Tipo: _____ Contato: Engº Flávio Luiz Antonio
 Categoria de Uso: R Telefone 3666-2430 / 3663-6569

Tipo de Empreendimento
 Comercial - Ramo de atividade: _____
 Industrial - Ramo de atividade: _____
 Público - Ramo de atividade: _____
 Residencial - Número de Blocos/Torres: _____ () Casas ou Sobrados: _____
 Galpão: _____

Tipo de Ligação
Água
 Ligação Provisória () Ligação Definitiva () Fonte Alternativa: _____
 Hidrômetro nº _____ Ligação Suprimida? () Sim () Não
 Ligação Individualizada () Sim () Não Motivo: _____
Esgoto
 Ligação SABESP () Outros - especificar: _____

Adamento dos Requisitos da Diretriz

 Finalizada () Não Iniciada () Paralisada () Em Construção ()
 Previsão de término da obra: _____

11/02/2019

Página 5 de 246

Observações 1ª Vistoria:

 Fiscal: _____ Data: ____/____/____

02 - Situação Atual da Obra
 Finalizada () Não Iniciada () Paralisada () Em Construção ()
 Previsão de término da obra: _____

Observações 2ª Vistoria:

 Fiscal: _____ Data: ____/____/____

03 - Situação Atual da Obra
 Finalizada () Não Iniciada () Paralisada () Em Construção ()
 Previsão de término da obra: _____

Observações 3ª Vistoria:

 Fiscal: _____ Data: ____/____/____

11/02/2019

Página 6 de 246

Figura 6 – Formulário de Vistoria em Campo



Endereço:
 Data do Foto: 04/06/18

Descrição:
OBRAS FINALIZADAS - 240 ECONOMIAS
RGI

Figura 7 – Relatório Fotográfico

Ainda na etapa de planejamento da prática o referencial comparativo adotado foi essencial no aperfeiçoamento do trabalho, onde buscamos outras unidades que já desenvolviam o processo e aperfeiçoamos as análises bem como o modelo adotado para acompanhamento, conforme descrito nas etapas anteriores.

Para atender esse grande consumidor de maneira estruturada a UGR orienta seus clientes a fazerem utilização Manual do Empreendedor o mesmo pode ser encontrado no site da empresa, www.xxx.br/solucoesambientais. O Manual do Empreendedor é mais um produto voltado a grandes clientes que queiram aproveitar do



conhecimento, tecnologia e do trabalho que a empresa oferece no campo da sustentabilidade, preservação do meio ambiente e dos recursos hídricos e, ainda, que queiram otimizar seus recursos e diminuir seus gastos. O objetivo do material é orientar os empreendedores, projetistas e construtores do Estado de São Paulo quanto aos critérios adotados pela empresa para a correta interligação de empreendimentos imobiliários aos sistemas públicos de água e esgotos, o cliente encontra também um glossário com os termos técnicos mais usados, a forma de cobrança dos serviços, informações sobre como elaborar os projetos e obras, as condições necessárias para inspeção de materiais e equipamentos e supervisão e as referências normativas. Visando a segmentação dos seus clientes a UGR ainda conta como ferramenta de padronização os seguintes procedimentos: PO-MR0054 - Relação com o Cliente, PO-QA0027- Análise Crítica do desempenho e Decreto 41446/96 - Regulamento do Sistema Tarifário. Após a estruturação da célula, percebeu-se um ganho expressivo tanto com relação a padronização das atividades bem como sua atuação em campo, facilitando o desenvolvimento das ações visando mais agilidade no processo e no atendimento junto ao cliente. Buscando o aprimoramento do serviço e atendimento ao cliente adotamos com enfoque inovador a emissão da Carta de Diretriz para o cliente onde atuamos em parceria com a área de engenharia orientando sobre as melhores opções e pontos de interligações viabilizando assim emissão e entrega desse documento para o cliente o quanto antes, atendendo ao requisito da parte interessada. Quando da concepção de um novo empreendimento se faz necessário um levantamento prévio de todas as informações relacionadas ao terreno, também utilizamos como auxílio o sistema SIGNOS/MAPAS TEMÁTICOS evidenciados acima, também inovador na área trabalhada, por meio dessas ferramentas traçamos as estratégias de atuação visando antecipar possíveis situações a serem encontradas, existência de redes de água e esgoto, ligações existentes, suprimidas, inativas, débitos etc.. Ainda com foco na agilidade procuramos manter as vistorias periódicas de acordo com o formulário de acompanhamento a fim de solucionar qualquer problema no decorrer da construção. O desenvolvimento, aprimoramento e sistematização da prática foi concebida por MOP, o custo foi criação da equipe que visa a otimização dos resultados. A prática está alinhada ao Mapa Operacional conforme demonstrado na figura 1 - no objetivo GERAR LUCRO, a mesma é controlada por meio dos seus indicadores que são acompanhados mensalmente em nossa Reunião de Análise Crítica. (Volume Faturado e Faturamento Líquido), conforme o PO-QA0027- Análise Crítica do desempenho.

A meta para controle da prática encontra-se estabelecida no indicador de Volume Faturado e Faturamento Líquido, assim medimos a abrangência da ação, bem como o controle empregado a prática, a ação levou a melhoria e alcance do objetivo conforme demonstramos nas figuras 8 e 9 a seguir.

O processo de avaliação e aprendizado da prática ocorre conforme a metodologia de Aprendizado Organizacional conforme figura 2 – PDCL. Ainda a fim de buscar a melhoria e o aperfeiçoamento da prática utilizamos a ferramenta 5Ws e 2Hs conforme tabela 6 e Matriz Swot representada na tabela 7.

Tabela 6 – Plano de Ação 5Ws e 2Hs.

What O quê?	Why Por quê?	Who Quem?	Where Onde?	When Quando?	How Como?	How Much Quanto?
Melhorar nossos números de arrecadação e faturamento	Precisamos melhorar os resultados de arrecadação, faturamento e diminuir ligações inativas, irregularidades e	Célula de Incremento de esgoto	Na UGR da OC	Durante de 2015	Realizando ações para fidelização de grandes clientes, prospecção de novos clientes, análise pontual de diretrizes.	Sem custo adicional

Tabela 7 – Matriz Swot.

Análise SWOT	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	FORÇAS- Melhorar os indicadores de desempenho financeiro; Tratar débitos antigos; Inibir irregularidades.	FRAQUEZAS - Melhorar comunicação interna e acompanhamento de carta de diretriz; Aprimorar a Gestão de Grandes Consumidores.
Fatores Externos	OPORTUNIDADES - Fidelização do cliente desde o primeiro momento; Melhorar a imagem da empresa	AMEAÇAS - Minimizar o risco de grandes consumidores migrar para outras opções (fontes alternativas); Minimizar o risco de uso irregular da nossa água evitando perdas.

A prática estruturada e sua implementação, atua frente ao monitoramento de mercado, dessa maneira nos antecipamos a eventuais situações, uma delas seria migração desse novo empreendedor para a concorrência (fonte alternativa). Entre 2016 e 2019, após a implantação da prática, houve um aumento de 13% no volume de vendas. Entre 2016 e 2019 houve um incremento de 63% após o início da prática no faturamento líquido, conforme demonstrado a seguir.

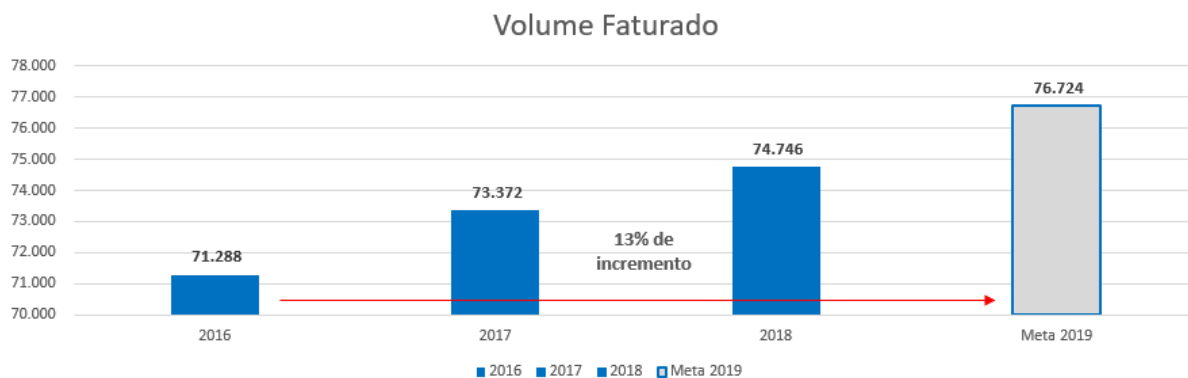


Figura 8 – Volume Faturado em Metro Cúbico

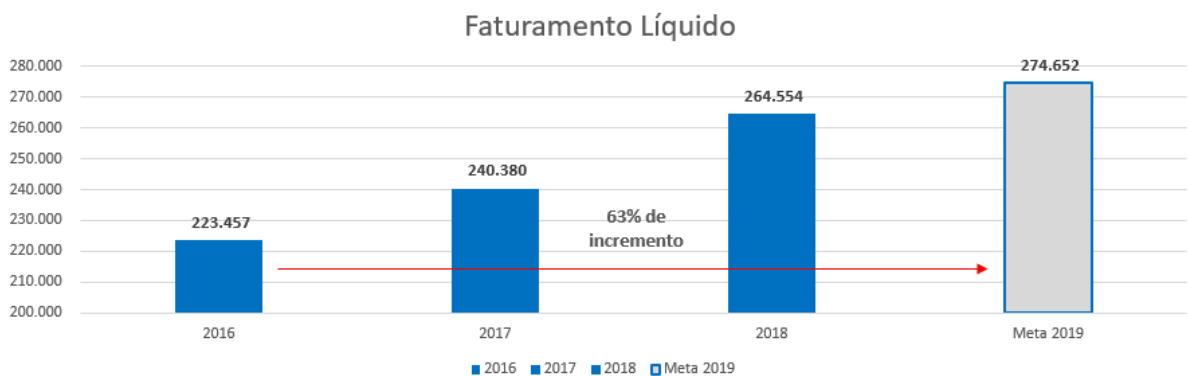


Figura 9 – Faturamento Líquido em Metro Cúbico

De posse da Carta da Diretriz passamos a atuar de maneira proativa e inovadora visitando esse empreendedor sempre que necessário, criando assim uma sistemática de controle e acompanhamento presencial desde o início da construção até a sua finalização. Desta maneira atendemos as partes interessadas, cliente interno e cliente externo.



Resultado intangível: A valorização e o fortalecimento da imagem da empresa, o aumento da satisfação do nosso cliente promovendo a fidelização. (Depoimento - Cliente XXX):

“Boa tarde. Sobre o atendimento da empresa, posso falar pela nossa obra (Empreendimento). Desde o início sempre tivemos o pronto apoio da equipe de Unidade, seja de uma simples dúvida ou atender a um vazamento por nós causado. Conseguimos também em parceria com essa equipe solucionar a interligação de esgoto do nosso empreendimento. Com certeza uma parceria de sucesso!”

Coordenador | Produção

Entende-se que com a prática implantada os benefícios são relevantes ao ganho estratégico quando comparados os resultados apresentados acima, além dos benefícios intangíveis que denotam do reconhecimento dos clientes atendidos conforme depoimento.

Não podemos deixar de mencionar neste trabalho os benefícios intangíveis das partes interessadas, principalmente ao valor agregado aos clientes, bem como a imagem da nossa empresa, satisfação dos funcionários e principalmente o atendimento voltado a todos, são buscas incessantes da nossa marca.

Como também a busca pela inovação, onde a partir do problema identificado, a empresa nos concede total apoio em busca de ferramentas e práticas como as apresentadas neste trabalho. Visando a inovação a superação e o autodesenvolvimento, tanto do colaborador, quanto da unidade e também do cliente beneficiado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ
REFERÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELA PRÓPRIA UNIDADE.

GLOSSÁRIO

UGR - Unidade Gerencial Regional
PDCL - Ciclo de Aprendizado e Melhoria Contínua
MOP - Mão de Obra Própria
SEI - Sistema de Empreendimentos Imobiliários