

A Gestão de Projetos Sustentáveis: o Caso América Latina Logística

Greice de Bem Noro
gbgreice@gmail.com
unifra

Aline Amarilho
amarilho.aline@gmail.com
unifra

Letícia Lengler
llenglerworld@yahoo.com
unifra

Eduardo Botti Abbade
eduardo@unifra.br
unifra

Resumo: Nos dias atuais a Gestão de Projetos vem se tornando uma ferramenta essencial para auxiliar as empresas a estabelecer, sustentar e ampliar suas vantagens competitivas. Neste sentido, a presente pesquisa teve como objetivo geral de analisar os resultados da gestão de projetos socioambientais implementados pela América Latina Logística (ALL) da Cidade de Curitiba/PR, tendo em vista a importância e os benefícios que vêm sendo alcançados com o uso da gestão de projetos para a sustentabilidade da empresa e do seu entorno. Como procedimentos metodológicos, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva quanto aos objetivos, sendo realizada através de um estudo de caso. Como principais resultados obtido, levantou-se que a ALL possui uma área de gestão de projetos formalizada que, no entanto, ainda demanda da formalização de uma metodologia similar que se adeque às necessidades da empresa. Outro ponto de destaque volta-se ao total alinhamento das práticas de gestão de projetos aos seus projetos socioambientais, sejam eles econômicos, sociais ou ambientais.

Palavras Chave: gestão - projetos - sustentabilidade - -



1 INTRODUÇÃO

Atualmente os cenários mundiais dos avanços tecnológicos enfatizam os assuntos relacionados à preservação ambiental, o que vem tornando os preceitos da sustentabilidade uma importante ferramenta de modernização e competitividade para as organizações. Neste sentido, com o aumento da consciência ambiental em todo mundo, tornam-se essenciais reflexões sobre alternativas menos agressivas ao meio ambiente e ao planeta.

Fatores como o crescimento da população configuram-se como grandes desafios para construir um desenvolvimento sustentável que valorize os recursos humanos e naturais, visando à melhoria da qualidade e a edificação de uma sociedade sustentável, capaz de superar os problemas atuais e utilizar as potencialidades existentes no Brasil, sendo necessário estabelecer mudanças para que ocorra solução para os problemas atuais (MININNI-MEDINA 2001).

Philippi (2001) aborda que os pontos-chave do conceito de desenvolvimento sustentável fazem com que as necessidades dos pobres recebam maior prioridade, bem como a noção dos limites que existem da tecnologia e da organização social imposta ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras, ou seja, por um lado o desenvolvimento sustentável tenta enfatizar os mais pobres e, por outro, há limites no que diz respeito ao meio ambiente, o que faz com que as necessidades não sejam supridas. É o que se percebe sob a visão econômica, que visa atender as demandas e não as necessidades, o que faz com que surja uma visão frágil do conceito.

Na área empresarial a preocupação com a sustentabilidade tem se difundido em empresas que buscam a melhoria, e contribuem nos fatores econômicos, sociais e ambientais, o que leva as organizações a modificarem seus processos de produção, visando minimizar os impactos negativos ao meio ambiente e tornarem-se ecologicamente sustentáveis (CORAL 2002).

Para Carvalho e Viana (1998) a sustentabilidade apresenta três grandes dimensões principais: econômico, social e ambiental (*tripé-bottom line*). O conceito do tripé da sustentabilidade tornou-se amplamente conhecido entre as empresas e os pesquisadores, configurando-se como uma ferramenta útil para interpretar as interações extra-empresariais e especialmente para ilustrar a importância de uma visão sustentável. Conforme Coral (2002) dentro dos princípios da sustentabilidade não se pode separar as questões sociais das questões ambientais. Por isso, quando uma organização é ecologicamente sustentável, ela está atuando de forma socialmente responsável, de forma a atender os interesses de todos.

Dentro da temática da sustentabilidade, no atual contexto evidencia-se o desenvolvimento da gestão de projetos sustentáveis, que é o foco que o presente trabalho pretende abordar, ou seja, os artifícios usados estrategicamente na gestão de projetos organizacionais que auxiliem as empresas a empreenderem negócios de forma duradoura e lucrativa. A gestão de projetos é uma grande tendência sobre a forma como as novas idéias e estratégias das empresas são colocadas em prática. A ascensão dos projetos é uma tendência defendida por muitos autores (VALERIANO, 1998).

Conforme Kerzner (2002) no século XXI, países em desenvolvimento vão passar a reconhecer os benefícios e a importância da Gestão de Projetos e também serão definidos padrões mundiais para a Gestão de Projetos. A globalização e mudança. Tendo em vista o tema relacionado à gestão de projetos sustentáveis alinhados aos preceitos da sustentabilidade, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Quais são os resultados advindos da gestão dos projetos implementados pela América Latina Logística (ALL), com relação aos preceitos do *triple bottom line*?



Para tanto, parte-se do objetivo geral de analisar os resultados da gestão de projetos socioambientais implementados pela América Latina Logística (ALL), da Cidade de Curitiba/PR. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: Conhecer a metodologia de gestão de projetos utilizada pela organização; Levantar os tipos de projetos desenvolvidos pela organização em estudo; Identificar os principais indicadores utilizados para aprovação e gerenciamento dos projetos; Verificar o alinhamento dos projetos desenvolvidos pela ALL sobre as esferas social, econômica e ambiental.

A Gestão de Projetos Sustentáveis é de grande importância e vem ganhando espaço na sociedade e organizações, entretanto, algumas empresas e gestores desconhecem esta prática. Outro ponto a ser destacado refere-se às pesquisas realizadas sobre este tema, as quais contribuem para a propagação de ideias e estratégias de Gestão de Projetos Sustentável, bem como possibilitam a abertura para futuros estudos na área que podem vir a complementar o tema pesquisado e angariar benefícios nas funções atuais e no papel que desempenha. Sendo assim, o presente estudo pretende colaborar com material teórico que possibilite informações adicionais para o estudo de sustentabilidade e gestão de projetos, disseminando assim novos conhecimentos, bem como, na ampliação das discussões acerca da área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item será apresentado e contextualizado todo o embasamento teórico para a realização desta pesquisa, sejam eles: Sustentabilidade, que traz o conceito e suas subdivisões a cerca do tema e Gestão de Projetos, que expõe as formas, os conceitos e suas aplicabilidades.

2.1 Sustentabilidade

A preocupação com o meio ambiente ganhou força na década de 1970 devido à degradação do meio ambiente e com as crises do petróleo nesta época. As crises provocam a consciência com relação à dependência dos recursos naturais e da grande demanda de energia exigida pela sociedade. Foi este contexto que possibilitou a elaboração em 1987 do relatório Bruntlad intitulado *Our common future* - Nosso futuro comum - para definir um novo tipo de desenvolvimento (BRUNTLAD 1991). Essa definição indica um desenvolvimento em direção ao equilíbrio entre as esferas social, econômica e ambiental para uma sociedade mais justa e igualitária, ou seja, o desenvolvimento sustentável que é o desenvolvimento que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades.

Sustentabilidade é um termo relativamente antigo de origem do saber técnico, da agricultura no século XIX, E a palavra sustentável, originária do latim *sus-tenere*. É usada em inglês desde 1920 (SUNKEL, 2001). Devido a preocupação com o meio ambiente o tema sustentabilidade vem sendo discutido por diversos autores de diversas linhas de pensamento, e de diferentes formações acadêmicas .

O conceito de sustentabilidade conceito foi consequência de debates sobre os riscos da degradação do meio ambiente que nos anos 60 começaram de forma esparsa e nos anos 70 começaram a ganhar densidade, o que possibilitou a primeira grande discussão internacional culminando na conferência de Estocolmo em 1972 (CAVALCANTI, 2001). Já o conceito de desenvolvimento sustentável definido pela comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento (CMMAD) da organização das Nações Unidas (ONU, em 1988 foi publicado no relatório Nosso Futuro Comum, Desenvolvimento sustentável é “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras a atenderem as próprias necessidades (SOUZA, 2000 p.2 apud KEINERT 2007 pg. 150).



Segundo Leff (2001) a sustentabilidade busca proclamar equilíbrio entre a igualdade social o crescimento econômico e o desenvolvimento ecológico pois, o crescimento da população esta diretamente ligado ao desenvolvimento econômico. Buscar um nível coerente entre o desenvolvimento sustentável conforme o tamanho da população em um nível com a capacidade produtiva de ecossistema

Neste sentido o conceito de sustentabilidade é a capacidade de se auto-sustentar, de se auto-manter. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um longo período, indeterminado de tempo, ou seja, para sempre, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período. Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida da sociedade depende (PHILIPPI, 2001).

De acordo com Dias (2006 p.37) “o mundo se move em direção á desregulação ás iniciativas privadas e aos mercados globais. isto exige que as empresas assumam maior responsabilidade social, econômica e ambiental ao definir seus papeis e ações”. A sustentabilidade é classificada como um bom negócio, capaz de oferecer vantagens competitivas e novas oportunidades ás organizações que adotam este sistema. Percebe-se assim que na tentativa de encontrar estratégias sustentáveis, muitas organizações vêm buscando diversas alternativas e práticas sustentáveis visando complementar suas potencialidades.

A sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social. A dimensão social é meio termo entre o ambiental e o econômico, no aspecto social, o que consiste são suas atitudes em relação às pessoas refletem nos ambientes (ALMEIDA, 2002). Já a dimensão ambiental trabalha com o estímulo às empresas a controlarem os impactos de suas atividades ao meio ambiente e leva em consideração a disponibilidade de recursos e a atenuação de riscos naturais. A econômica existe com ambiente de (recurso) e a social (sociedade e Governo) que juntos podem assegurar a sustentabilidade (CORREIA 2006).

Evidencia-se o entendimento e relevância de abordar a sustentabilidade fundamentada em um tripé que abrange os preceitos ambientais, sociais e econômicos. De acordo com Dias (2006) as dimensões da sustentabilidade, se tiverem em equilíbrio, prevê-se que as empresas podem alcançar um patamar economicamente viável, levando em conta o aspecto de rentabilidade, ou seja, dar retorno investimentos realizado pelo capital privado e, em termos sociais, a empresa deve satisfazer aos requisitos de proporcionar melhores condições de trabalho aos seus empregados. O autor apresenta também que no ponto de vista ambiental, a organização necessita pautar-se pela ecoeficiência dos seus processos produtivos ao adotar a produção mais limpa, ao oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional e ao adotar uma postura de responsabilidade ambiental.

Segundo Dias (2006) a intransigência de qualquer das três dimensões leva o desequilíbrio do sistema e a sua insustentabilidade. Outra interpretação é a multidimensional apresentada por Sachs (1992) que apresenta cinco dimensões da sustentabilidade, sendo que propõe ações que explicitam a necessidade de tornar compatível a melhoria nos níveis de qualidade de vida e preservação ambiental enfatizam a importância das praticas sustentáveis e de conservar o meio ambiente. O autor destaca que, ao planejar o desenvolvimento sustentável, se deve considerar simultaneamente as cincos dimensões que são:



- Sustentabilidade econômica – deve ser alcançada através do gerenciamento e alocação mais eficiente dos recursos e por um fluxo constante de investimentos públicos e privados;
- Sustentabilidade social – entende-se como a criação de um processo de desenvolvimento sustentando por uma civilização com maior equidade na distribuição de renda e de bens de modo de reduzir os distanciamentos entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres;
- Sustentabilidade Cultural- inclui a procura por raízes endógenas de processos de modernização e de sistemas agrícolas integrados, que facilitem a geração de soluções específicas para o local, o ecossistema, a cultura e a área;
- Sustentabilidade ecológica-pode ser alcançada através do aumento da capacidade de utilização dos recursos, limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos, que são esgotáveis, redução da geração de resíduos e de poluição, através da conservação de energia, de recursos e da reciclagem.
- Sustentabilidade espacial- deve ser dirigida para obtenção de uma configuração rural urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição territorial dos assentamentos humanos e das atividades econômicas.

De acordo com o autor, a sustentabilidade, independentemente da definição de um conceito exato, é um desafio mundial, uma vez que a configuração atual do mundo esta completamente desequilibrada. Sendo assim, para melhorar as condições de vida da população e conseqüentemente de todos, porque direta ou indiretamente todos sofrem as conseqüências de um desenvolvimento, devem-se priorizar os planos de desenvolvimento para melhorar as condições de vida da população (SACHS, 1992). A partir do exposto, se aceita a subdivisão da Responsabilidade Social, Responsabilidade Econômica e Responsabilidade Ambiental, as quais serão apresentadas nos item que seguem.

2.2 Gestão de Projetos

Nas mais diversas áreas, produtos, serviços e procedimentos são concebidos através de projetos e isto pode ser percebido pelo aumento do número de empresas que estão adotando alguma metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2002). Na visão de Woiler e Mathias (2008, p. 14), “um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade.” Dessa forma, o projeto é o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar uma decisão de investimento.

Na concepção de Kerzner (2006) um projeto trata de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade, sendo, em geral, atividades exclusivas em uma empresa. Já Carvalho e Rabechini Jr. (2006), definem projeto como uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e um objetivo específico. Sendo assim, no mínimo, todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

Kerzner (2006) afirma que a resistência inicial á gestão de projetos relacionada ao fato de que sua necessidade levada em conta principalmente o cliente e não a parte interna da empresa, apesar da existência de aliados. Sendo assim, em 1969 foi fundado nos Estados Unidos, o PMI (*Project Management Institute*), uma organização sem fins lucrativos, com o objetivo de fomentar a atividade de Gestão de Projetos (PRADO, 2003).



Segundo Verzuh (2000 p.41) “o ciclo de um projeto representa sua progressão linear, da definição do projeto, passando pela criação do planejamento, execução do trabalho e fechamento do projeto”.

A sua progressão linear, sendo esta dividida em quatro etapas: definir, planejar, executar, concluir, sendo que a fase de “definir” se inicia quando um projeto e um gerente de projeto são designados na minuta de projeto. Sendo assim, a aprovação do projeto significa que todas as partes interessadas concordam quanto às metas do projeto, enfoque e equilíbrio entre custos, cronogramas e qualidade. A fase planejar depois de aprovada as regras, o gerente de projetos começa a construir o planejamento do projeto esta fase se completa quando a meta do projeto é atingido. À fase mais curta do projeto, a “conclusão”, mas não a menos importante que as outras. As atividades de fechamento abrangem três funções: o desenvolvimento do produto, estabelecimento formal do projeto para o cliente e a revisão dos sucessos e falhas dos projetos para melhorias no futuro (VERZUH 2000). Para Vargas (2003) ao longo das fases é possível ainda realizar diversas considerações, principalmente se as características do projeto têm tendência a serem alteradas na conclusão da fase.

A Gestão de Projetos é organizada em nove áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições (PMBOK, 2000), sendo que os projetos são compostos por processos e um processo é entendido como uma série de ações que levam a um resultado. Os processos descrevem, organizam e completam o trabalho do projeto e são organizados em cinco grupos de um ou mais processos cada (PMBOK, 2000): (1) Processos de iniciação: autorizando o projeto ou fase; (2) Processos de planejamento: definindo ou refinando objetivos e selecionando o melhor dos cursos de ações alternativos para cumprir os objetivos propostos do projeto; (3) Processos de execução: coordenando pessoas e outros recursos para conduzir o plano; (4) Processos de controle: assegurando que os objetivos do projeto são cumpridos através do monitoramento e medição do progresso regularmente para identificar variações do plano de tal forma que ações corretivas possam ser tomadas quando necessário e; (5) Processos de encerramento: formalizando a aceitação do projeto ou da fase e trazendo-o a um final satisfatório

Verzuh (2000) para que um projeto tenha sucesso, o mesmo necessita estar dentro do prazo, onde o produto é entregue de acordo com o cronograma estipulado; dentro do orçamento o projeto, o qual cumpre a estimativa de custo projetada; e ser de alta qualidade que, no contexto de gestão de projetos refere-se ao resultado de um projeto. Esse resultado tem dois componentes relacionados a funcionalidade e desempenho, onde, tanto a funcionalidade quanto o desempenho podem e devem ser especificados no início do projeto.

3 METODOLOGIA

Quanto aos aspectos metodológicos, o presente estudo possui natureza qualitativa que, de acordo com Oliveira (2004, p.117), “possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos”.

No que tange aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva que, na concepção de Malhota (2005) é aquela que possui como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, ou fenômenos, ou relações entre variável.

A presente pesquisa caracteriza-se também como um estudo de caso, pois busca verificar num segundo momento todos os objetivos específicos para então se faça uma possível análise da empresa ALL América Latina Logística, visando um estudo sobre a gestão de projetos sustentáveis na empresa em estudo. De acordo com Furaste (2006), o estudo de caso é um

estudo feito exaustivamente de algum caso em particular, de pessoa ou de instituição, para analisar as circunstâncias específicas que o envolvem.

Como plano de coleta de dados, primeiramente utilizou-se de pesquisa bibliográfica. Sequencialmente, visado o alcance dos objetivos propostos, utilizou-se da análise de documentos da empresa, bem como da aplicação de entrevista semi estruturada com o profissional responsável pelas informações pertinentes à pesquisa. A entrevista do tipo semi-estruturada representa um dos instrumentos básicos para a coleta dos dados, onde o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É a forma de poder explorar mais amplamente a questão (MARCONI; LAKATOS, 2004). Após a coleta, os dados foram interpretados e analisados sob a ótica qualitativa.

4 A AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA - ALL

A ALL – América Latina Logística - é a maior operadora independente de cargas da América Latina. Suas operações se estendem por mais de 20 mil quilômetros de malha ferroviária compreendendo os estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e São Paulo. A empresa também está presente na Argentina, onde mantém atuação desde pão de los libres passando por Bueno Aires e alcançando a região de Mendonza nas proximidades do Porto de Valparaiso, no Chile.

A ALL opera no sistema rodoviário, oferecem ainda soluções sob medida de gestão de estoque e armazéns, distribuição urbana e serviços em terminais portuários para os mais diferentes setores de produção, agrícola, automotivo, bebidas, bens de consumos, combustível, construção civil, fertilizantes, siderúrgico, florestal, celulose e papel. Entre seus principais clientes estão a AmBev, Gerdau, GM, Klabin, Sadia, Unilever, Votorantin dentre outros.

A companhia foi fundada em 1997, como Ferrovia Sul Atlântico. A América Latina Logística (ALL) foi uma das três companhias a assumir os serviços ferroviários no Brasil após o processo de privatização do setor e em dezembro de 1998 passou a operar a parcela sul da Malha Paulista, localizada no Estado de São Paulo. Já em agosto de 1999 a empresa adquiriu duas grandes malhas ferroviárias nas regiões centro e nordeste da Argentina.

Em julho de 2001 a ALL adquire a Delara, empresa de transportes rodoviários no Brasil, e amplia seu suporte logístico. Com a aquisição da Brasil Ferrovias e Novoeste Brasil em maio de 2006, passa a atuar também em áreas estratégicas do Centro-Oeste e de São Paulo, tornando-se a maior companhia de logística com estrutura ferroviária do Brasil.

A companhia com sua estrutura operacional consolidada e com o foco contínuo na busca por oportunidades de expansão de seus negócios, espera continuar seu agressivo crescimento de volume, rumando firme em busca de sua visão “Ser a melhor empresa logística da América Latina”.

4.1 A Gestão de Projetos na ALL

Com base na entrevista aplicada ao responsável pela gestão de projetos da ALL, questionou-se primeiramente se a empresa possui um escritório de projetos formalizado, a quem ele submete, como está estruturado e quais são suas principais funções. De acordo com o entrevistado a empresa possui mais de um escritório de projetos, ou seja, não há uma unidade específica dentro da organização. Os projetos da empresa são divididos por área, sendo que cada área tem uma coordenação de projetos, tendo como responsáveis os analistas de operação, que geralmente na função de gerente de projetos.

De acordo com o entrevistado, no que tange a estrutura organizacional da empresa e como esta se alinha a área de projetos, levantou-se que a empresa optou pela estrutura matricial por



projeto, sendo que implementou a área formal de gestão de projetos para melhor administrar o grande numero de projetos desenvolvido pela empresa, onde busca centralizar as informações estratégicas e gerenciais da gestão de seus projetos e manter uma visão holística do desenvolvimento dos projetos da empresa.

Posteriormente, questionou sobre os tipos de projetos desenvolvidos na organização e, de acordo com o entrevistado a empresa desenvolve muitos projetos, desde projetos comerciais simples, a exemplo dos novos desvios ferroviários e incrementos de volume, até os mais complexos, tais como a construção de terminais intermodais, aquisições de empresa e *joint ventures*, projetos logísticos de infraestrutura e de novos negócios, além de projetos sociais e ambientais.

Em relação a questão relacionada a como são gerenciados os projetos na empresa, conforme o entrevistado, os projetos são gerenciados com base em recursos alocados permanentemente, sendo que os mesmos são monitorados pelos coordenadores de cada área e, para tanto, ocorrem reuniões semanais com os gerentes de projetos, situação em que os projetos são analisados, bem como o seu andamento e produtividade. As metas dos projetos são analisadas pelo diretório geral dos projetos em reunião mensal com os coordenadores responsáveis pelo acompanhamento dos projetos, ou seja, todos os projetos desenvolvidos são acompanhados periodicamente durante sua implementação.

Foi questionado ao entrevistado se a empresa possui uma metodologia específica de gerenciamento de projetos e como ela está estruturada. Conforme o entrevistado, a empresa opta pelo uso das boas práticas e das ferramentas do PMBook, em uma versão bastante simplificada, mas totalmente adaptada a cultura e intentos estratégicos da empresa.

Em relação a estrutura dos projetos da empresa, de acordo com o pesquisado, a organização optou pelo uso de um sistema padrão onde se tem um processo de iniciação, planejamento, implantação e controle de todo o projeto, tendo em vista que, à todos estes processos são adaptados os recursos disponíveis e necessários. Outro ponto fundamenta da estrutura de gerenciamento dos projetos da empresa, é que os projetos são autorizados, normalmente por quem o está financiando e, em projetos maiores, esta aprovação é feita em conjunto com o *sponsor*.

Para desenvolvimento de novos projetos, o primeiro passo é a análise da viabilidade operacional e comercial do empreendimento, seguida do desenho logístico adequado à necessidade do cliente. Sequencialmente, os projetos são planejados e coordenados pelo gerente destinado ao projeto, o qual realiza o levantamento dos recursos necessários para o mesmo e, assim que o escopo é aprovado pelos clientes, os recursos são liberados, sendo também do gerente do projeto a responsabilidade de sua gestão. O controle da utilização dos recursos é feito através de uma *baseline* de custos, onde parte-se de um orçamento referencial (planejado) que será utilizado como base para medir e monitorar o desempenho do custo do Projeto, bem como para a gestão do prazo, tendo em vista que a empresa prima pelo seu controle, mas destacou possuir ainda pouca aderência a *baseline* do projeto. Neste sentido na fase de implementação do projeto é realizado o acompanhamento dos indicadores de desempenho pré-definidos e específicos para cada tipo de projeto.

Levantou-se que, quanto à gestão do escopo do projeto, a empresa possui uma definição simples de escopo do projeto e o processo ainda está bastante imaturo, tendo em vista que, quanto maior e mais complexo for o projeto, mais se torna difícil controlar as mudanças do seu escopo. Sobre a gestão dos riscos dos projetos, este critério ainda esta em fase de amadurecimento, sendo que não é levado em conta o cálculo de contingência dos custos por



exemplo. Já com relação à gestão da qualidade dos projetos, o processo ainda é bastante subjetivo e o controle ainda não é suficiente, mesmo que a empresa busque constantemente primar pela melhoria contínua dos seus processos.

De acordo com o entrevistado, a empresa está em fase de estruturação do processo de análise e avaliação dos projetos, tendo em vista que, atualmente, no encerramento dos projetos é realizada com base na análise geral da produtividade e das metas alcançadas do projeto, sendo que, e acordo com o entrevistado o sucesso da gestão de projetos da empresa está relacionado aos resultados as metas atingidas pela companhia.

Foi questionado ao entrevistado se a empresa busca desenvolver os conhecimentos específicos necessários à área de gestão de projetos e como isto é feito, principalmente no que refere aos profissionais. Conforme o entrevistado, a ALL busca desenvolver treinamentos contínuos através de cursos na área de gestão de projetos para seus gerentes, tendo em vista que a empresa possui a UniALL, uma universidade corporativa destinada a formação e desenvolvimento contínuo de seus profissionais, sempre alinhados aos objetivos estratégicos organizacionais.

Sobre a influência das variáveis sociais, ambientais e econômicos na gestão dos projetos, observou-se que a gestão de projetos da empresa está voltada para a maximização dos resultados econômicos e financeiros da empresa e, para tanto, o bom gerenciamento das partes interessadas, direta e indiretamente em seus projetos é fundamental. Para tanto, a empresa procura identificar e gerenciar todos os possíveis impactos de seus projetos à comunidade e ao meio ambiente.

4.2 O alinhamento dos projetos socioambientais da ALL aos preceitos da sustentabilidade

No que tange ao pilar social, na ALL evidenciou-se que o combustível para a ALL seguir sempre em frente é o potencial e a força da sua gente, ou seja, uma equipe que faz a diferença e vale pelo que faz. Sendo assim, a empresa acredita no potencial e valoriza o desempenho de cada um, tanto que adota uma metodologia que estabelece metas, divulga as conquistas e premia os colaboradores que se destacam. Isso faz da ALL uma das empresas mais agressivas em remuneração variável do mercado. São 5 mil funcionários diretos, e 25 mil indiretos, distribuídos por mais de 30 unidades em seis estados do país.

No ano de 2000 foi criada a UniALL (Universidade Corporativa da ALL) que é a instituição que suporta todo o modelo de treinamento, de reciclagem e de desenvolvimento adotado na ALL. Ela surgiu para suprir as necessidades de formação de novos colaboradores, com treinamentos técnicos e de aperfeiçoamentos característicos ao sistema ferroviário, predominante nos serviços prestados pela companhia. A UniALL foi se desenvolvendo, aperfeiçoando programas e processos em diferentes níveis de exigência na companhia.

Para atender as necessidades da ALL em treinamento e desenvolvimento, a UniALL oferece estrutura apropriada de aprendizagem, com modelos educacionais modernos, que priorizam o saber e o fazer como formas mais efetivas de treinamento. Seu programa é integralmente processual, e não pontual, ou seja, segue um planejamento alinhado aos objetivos do negócio e desenhado para atender a companhia num horizonte de longo prazo. Com este desenho, a UniALL vem suprindo também as carências de formação existentes no mercado formal, especialmente voltadas para o segmento de logística ferroviária e serviços intermodais.

Neste sentido, a ALL criou uma cultura voltada para resultados, sendo a única companhia concessionária de serviço público, tanto no Brasil como na Argentina, a figurar mais de uma vez como uma das melhores empresas para se trabalhar, conforme os *rankings* da EXAME e



APERTURA, duas das mais bem-conceituadas publicações de negócios no Brasil e na Argentina, respectivamente.

Outro ponto importante relaciona-se a sua associação ao Instituto Ethos, desde 2004, quando implantou a política de redes sociais para desenvolvimento de projetos socioambientais. Em janeiro de 2008 a empresa criou o Instituto ALL de Educação e Cultura, como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), aberto a empresas que tenham os mesmos princípios em busca de um mundo sustentável. Sendo assim, seus projetos são como reforço institucional desta política, envolvendo fornecedores, colaboradores e terceiros em parcerias mais abrangentes. O Instituto ALL é o responsável pela execução das iniciativas socioambientais da companhia, com programas direcionados para seus colaboradores e comunidade.

Sendo assim, o Instituto ALL beneficiou 130 mil pessoas em 2008 e, entre os principais projetos do Instituto ALL de Educação e Cultura, destacam-se ALL nos trilhos da Educação, programa que viabiliza a formação de colaboradores como maquinista e motorista no ensino médio e fundamental, bem como o projeto Trem Ambiental Vagão Itinerante que leva educação ambiental a jovens de escolas próximas às unidades da empresa e o Vagão do Conhecimento, projeto que leva educação e cultura para a comunidade das principais cidades onde a empresa atua ao contemplar oficinas de lixo reciclável e de arte.

Outros projetos sociais desenvolvidos pela ALL envolvem: aulas de informática, palestras educativas sobre cidadania e segurança, oficina da terceira idade, oficina de talentos, que são projetos que abre portas para a comunidade, oferecendo cursos de capacitação em mecânica e elétrica a alunos de escolas Públicas Localizadas próximas á ferrovia. Evidenciou-se também iniciativas ambientais como o plantio de mudas, com objetivo de recuperar áreas degradadas e a mata ciliar, A ALL em parceria com órgãos ambientais, envolve escolas públicas no plantio de muda, em diversas cidades ao longo da linha férrea.

A empresa apresenta um sistema de gestão que existe para sustentar os resultados da companhia através do modelo de excelência em gestão da qualidade que engloba: SIG - Sistema Integrado de Gestão, auditorias internas, certificações, programa de remuneração variável, e Programa 5S. A companhia investe em seus colaboradores, que são treinados e incentivados a serem os melhores em suas funções e desenvolve programa como: trainee, e programa de engenheiros da ALL, sempre implementando a metodologia "Seis Sigma". Outra vantagem aos seus colaboradores é que, os principais membros da equipe de administração participam de um Plano de Opção de Compra de Ações, concebido para alinhar os seus interesses com os dos acionistas da ALL.

Quanto ao pilar econômico, em outubro de 2010 a ALL, anunciou a migração de suas ações para o Novo Mercado da BMF& Bovespa A entrada da ALL no Novo Mercado é uma meta que a Companhia vinha buscando há anos e reforça seu comprometimento com todos os seus acionistas e investidores, pois a valorização e a liquidez das ações de uma companhia são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas por ela. Esta é a premissa básica do Novo Mercado. Em dezembro do mesmo ano, a empresa anunciou a criação da Brado Logística e Participações, onde a empresa passou a operar no mercado de contêineres e incorpora o Standard Logística, que atua no setor de cargas frigorificadas.

Além disso, a ALL e a Brado firmaram acordos que visam estabelecer as condições pelas quais a Brado poderá investir em novos terminais e prestará serviços de gestão operacional dos terminais de contêineres da ALL. Os acordos prevêm, ainda, a expansão da capacidade



ferroviária da ALL por meio de investimentos em ativos ferroviários que deverão ser realizados pelo Brado.

Atualmente a empresa opera a malha ferroviária mais extensa da América Latina, com área de cobertura englobando mais de 65% do PIB do Mercosul. Além disso, a malha está conectada a sete portos que, em conjunto, são responsáveis por 78% das exportações anuais de grãos da América do Sul. A ALL oferece uma ampla gama de serviços de logística de frete para transporte de cargas de grandes volumes e distâncias, combinando as vantagens econômicas da ferrovia com a flexibilidade do transporte por caminhão e a confiabilidade da moderna tecnologia, que são aspectos integrantes de suas operações intermodais.

Já no que se refere ao pilar ambiental, na ALL a preservação e conservação do meio ambiente é uma preocupação constante, sendo que a companhia está em processo de regularização ambiental para licenciar toda a malha ferroviária e as bases de apoio. Para tanto, a companhia desenvolveu estudos ambientais e análises de riscos de toda sua operação. A ALL foi a primeira concessão ferroviária do Brasil a receber a Licença de Operação Corretiva do IBAMA, no trecho ferroviário da Serra do Mar entre Curitiba a Paranaguá (PR). Atualmente desenvolve alguns projetos de sistema de gestão ambiental, como por exemplo, o sistema de tratamento de efluentes líquidos, que trata os seus efluentes líquidos gerados em operações de lavagens de locomotivas e vagões. O projeto atualmente conta com 13 estações de tratamento de efluentes e mais de 15 separadores de água e óleo em suas instalações, sendo que, todos os efluentes são monitorados mensalmente, através de análises realizadas por laboratórios devidamente homologados.

Outro projeto ambiental de destaque relaciona-se ao gerenciamento de resíduos sólidos, no qual os resíduos recicláveis são destinados para usinas de reciclagem, assim como todo o óleo lubrificante usado nas operações. Os resíduos classe I são destinados para aterros industriais devidamente licenciados ou a co-processamento. Já para as pilhas e baterias, a ALL implantou o programa de coleta e reciclagem “PARTICIPE E RECICLE”, os quais são enviados para reciclagem e reprocessamento e as lâmpadas são destinadas para empresas que realizam a descontaminação e a reciclagem das mesmas.

Levantou-se que, com relação a captação e utilização de água da chuva, a companhia implantou seis sistemas de captação localizados estrategicamente em locais com maior demanda de consumo de água para lavagem de locomotivas e vagões. O sistema é implantado sem a utilização de energia elétrica, dispensando o uso de bombas, utilizando apenas a gravidade para a utilização da água captada.

Outro importante ponto refere-se ao fato de que todos os colaboradores são treinados em módulos de meio ambiente específicos, conforme a necessidade da operação, tais como coleta seletiva, abastecimento de locomotivas e caminhões.

Evidenciou-se que, desde que a ALL assumiu a concessão da malha ferroviária sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), ela vem buscando novas tecnologias para a substituição de dormentes de madeira nativa, o que gerou o projeto chamado Dormentes Ecológicos, o que em 2004, com a aquisição de sua própria floresta, toda a produção de dormentes de Eucaliptos São Paulo é proveniente de florestas próprias da ALL.

A empresa realiza auditorias ambientais por profissionais externos bimestralmente em todas as unidades operacionais ALL, sendo que os *checklists* são atualizados com base nas normas ambientais e buscam as melhorias contínuas dos processos.

5 CONCLUSÃO



Nos dias atuais a gestão de projetos alinhada a sustentabilidade é uma ferramenta essencial para auxiliar as empresas a estabelecer, sustentar e ampliar suas vantagens competitivas. Neste sentido, o presente estudo partiu do objetivo geral de analisar os resultados da gestão de projetos socioambientais implementados pela América Latina Logística (ALL), da Cidade de Curitiba/PR.

No que se refere a metodologia de gestão de projetos utilizada pela organização, levantou-se que a empresa utiliza práticas do PMBook, o qual formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projeto. Observou-se de maneira geral, que a empresa necessita dar mais atenção a metodologia de gestão de projeto, buscando a definição de uma metodologia singular (própria) que de adequa à sua cultura e seus objetivos. Destaca-se que, os principais pontos fortes da organização relacionam-se aos treinamentos oferecidos para qualificação de seus gerentes de projetos, bem como a constatação de que os projetos são avaliados periodicamente por comitê de avaliação.

Quanto aos tipos de projetos desenvolvidos pela organização em estudo verificou-se que a empresa desenvolve diversos tipos de projetos, desde projetos comerciais simples até os mais complexos, mas todos eles alinhados ao negócio da empresa. Já no que tange aos principais indicadores utilizados para aprovação e gerenciamento dos projetos, de acordo com a empresa os critérios relacionam-se as metas e a produtividade dos projetos, os quais são acompanhados mesmo após terem sido concluídos. Entretanto, verificou-se a necessidade da empresa desenvolver técnicas voltadas à análise e gestão do escopo, prazo e principalmente dos riscos de seus projetos.

O último ponto partiu da verificação do alinhamento dos projetos desenvolvidos pela ALL sobre as esferas social, econômica e ambiental e, pode-se perceber que a empresa desenvolve vários projetos alinhamento aos pilares da sustentabilidade e que a empresa busca ter compromisso com a comunidade, com seus colaboradores e com o meio ambiente. Para tanto, promove ações socioambientais por meio de projetos concretos em busca da qualidade de vida, como também, por meio de programas educativos, culturais e de estímulo ao voluntariado mantido pela empresa. Outro ponto fundamental refere-se ao investimento em seus colaboradores, ao quais são treinados e incentivados a serem os melhores em suas funções e, para tanto, desenvolve programa como trainee e programa de engenheiros da ALL.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se o levantamento da visão dos gerentes de projetos da empresa com relação ao alinhamento da Gestão de Projetos da organização aos preceitos da sustentabilidade, sejam eles sociais, ambientais e econômicos, o que irá permitir uma forma da organização avaliar e identificar os possíveis problemas ou ainda os indicadores de sucesso, o que poderá servir de subsídio para a elaboração de planos para o crescimento e aperfeiçoamento da área de projeto, para que a empresa possa atingir a excelência na gestão de projetos no que tange os preceitos sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JR., João Baptista de. O estudo como forma de pesquisa. In: Carvalho, Maria Cecília M. de. Metodologia científica, fundamentos e técnicas: construindo o saber. 12. ed. São Paulo: Papyrus, 1989.

ALMEIDA, Fernando. Os desafios da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

_____. _____. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.



ASHLEY, Patricia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto (org). Organizações Inovadoras Sustentáveis: Uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

BRUNDTLAND, Gro Harlem et al. Nosso Futuro Comum. 2º Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1991

CARVALHO, O.; VIANA, O. Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará. Revista Econômica do Nordeste. Fortaleza, v. 29, n. 2, abr./jun. 1998.

CHURCHILL Jr., Gilberto A.; PETER, J. Paul. Marketing criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CAVALCANTI, C. Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2001. Disponível em: <http://www.ufbaecologica.ufba.br/arquivos/livros_desenvolvimento_natureza.pdf>. Acesso em: 07 de Abril 2011

CARROL AB. Buchholtz AK Busines & Society. Ethics and stakeholder management. 6 ed Ohio: Thomson South-Western; 2006. Corporate Citizenship; Apud Erica Suzana

CLARO, Priscila Borin de Oliveira. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. Revista de administração, RAUSP v.43 n.4 São Paulo out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br>>. Acesso em: 07/04/2011

CORREIA, Francisco Nunes Ambiente e economia antagônico ou simbiose. Conferencia de Ambientes Técnicos :IST 2006

CARVALHO, Marly Monteiro de. RABECHINI Jr., Roque. Construindo competências para gerenciar projetos: teorias e casos. São Paulo: Atlas, 2006.

CORAL, Elisa. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

DIAS, Reinaldo. Gestão ambiental responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo, 2006.

DEMO, Pedro. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.

DONAIRE, Denis. Gestão ambiental na empresa. 2.ed. São Paulo: Altas, 1999.

FURASTÉ, Pedro Augusto. Normas técnicas para trabalhos científicos: elaboração e formatação. Explicação das Normas da ABNT. 14.ed. Ampliada e reformulada. Porto Alegre: Brasul, 2006.

ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. International Project Management Association, 1999.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Processos gerenciais: responsabilidade social empresarial. São Paulo, Instituto Ethos, jun, 2005

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo, org. Organizações sustentáveis: utopias e inovações. São paulo: Annablume; Belo Horizonte: fapemig, 2007.



- KERZNER, H.** Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KERZNER, Harold.** Gestão de projetos: as melhores práticas. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LAKATOS, E; MARCONI, M.** Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. São Paulo:Atlas, 1999.
- LEFF, Henrique.** Saber Ambiental Sustentabilidade ,racionalidade ,complexidade poder.Rio de Janeiro :Vozes :2001
- MALHOTRA, Naresh K. et al.** Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C.** Responsabilidade social e cidadania empresarial. Rio de janeiro: Qualitymark, 2001.
- MENDES, Ana Cristina; PRADO, Jocimar.** Gestão da Responsabilidade Social Empresarial: Um estudo de caso em uma fundação. Disponível em: http://www.aeapg.org/encontro/anais/artigos/eng_produção
- MININNI-MEDINA, Naná.** Documentos Nacionais de Educação Ambiental. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. Educação Ambiental (Curso básico à distância) Documentos e Legislação da Educação Ambiental. 2. ed, v. 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.
- MINAYO, Maria Cecília; DESLANDES, Suely F; NETO Otávio et al.** Pesquisa social: Teoria, Método e Criatividade. 5 Ed Petrópolis: Vozes, 1996.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz.** Tratado de Metodologia Científica. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PRADO, D.** Gerenciamento de Projetos nas Organizações. 2ª Edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.
- PHILIPPI, Luiz Sérgio.** A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In.: LEITE, AnaLúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. Educação Ambiental (Curso básico à distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2. ed, v. 5. Brasília:Ministério do Meio Ambiente, 2001.
- PMI.** A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition (PMBOKGuide). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004.
- RAUPP, F; BEUREN, I.** Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Organizadora: Ilse Maria Beuren. São Paulo: Atlas, 2003.
- SAVIZ, Andrew W.** A Empresa Sustentável o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro. Elsevier 2007
- SACHS .I** Transition Strategies for the 21 st century. Nature and Resources, v 28 ,n 1,1992
- SEVERINO, Antônio Joaquim.** Metodologia do Trabalho Científico. 23º Ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- SUNKEL, O.**A sustentabilidade do desenvolvimento atual na America Latina .In:ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M; ABRAMOVAY, R Razões e ficções do desenvolvimento. São Paulo: UNESP/ EDUSP,2001.



TACHIZAWA, Takeshy. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 6 ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2010.

VALERIANO, D. Gerência em Projetos - Pesquisa, Desenvolvimento, Engenharia.

São Paulo: Makron Books, 1998

VARGAS, Ricardo Manual pratico do plano de projeto :Utilizando PMBOK Guide 2000. Rio de Janeiro :Brasport,2003

VERZUH, Eric. MBA compacto, gestão de projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. Projetos, elaboração, análise. 2 ed.

São Paulo: Atlas, 2008.