

Análise dos fatores críticos de sucesso por meio do Mind Map em um projeto logístico de implantação de uma fábrica no Brasil.

Jadir Perpétuo dos Santos
jadir@uninove.br
UNINOVE

André Nunes
an.andrenunes@gmail.com
UNINOVE

Lúcio Tadeu Costabile
luciotc@terra.com.br
UNINOVE

Geraldo Cardoso de Oliveira Neto
geraldo.prod@ig.com.br
UNINOVE

Fábio Ytoshi Shibao
fabio.shibao@gmail.com
UNINOVE

Resumo: O objetivo desse estudo é analisar os fatores críticos para o sucesso do projeto desenvolvido por uma Comissão de Despachos Aduaneiros e em específico analisar as melhorias que o Mind Map pode trazer para o planejamento das atividades das nove áreas de conhecimento, aplicadas ao projeto de implantação desenvolvido pela Comissão, bem como a complexidade de aplicar o Mind Map no mundo corporativo. A metodologia de pesquisa é exploratória realizada por meio de entrevista semiestruturada e apoiada pela técnica Delphi. As conclusões revelam dois fatores críticos de sucesso na importação de partes e peças que compõem as máquinas e equipamentos de indústria. O Mind Map é uma forma diferente de pensar, a qual é pouco utilizada. Com o mapeamento dos consensos podem-se perceber as dificuldades encontradas na empresa pesquisada, com base nas nove áreas de conhecimento.

Palavras Chave: Administração - Estratégica - Gestão de projetos - Mind map - Projeto logístico

1. INTRODUÇÃO

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração. É um processo contínuo segundo Escóssia (2010), é uma ferramenta para atingir os propósitos da instituição, com disciplina nas decisões e ações ou um exercício sistemático da antecipação, ou seja, ter visão ou conhecimento do todo antes de acontecer.

Segundo Gasnier (2010, p. 6) “Quando tratamos de planejamento, imaginamos viajar no tempo, rumo ao futuro. Trata-se de um exercício de criatividade, onde procuramos antecipar o que estaremos fazendo e o que poderá acontecer”.

O planejamento é o usar da criatividade em seu maior grau possível para vislumbrar o futuro desejado e seus mais diversos caminhos, assim expressa Gasnier (2010).

O planejamento mostra aos *stakeholder* uma visão da empresa como um todo, pois são diversas as variáveis importantes, internas ou externas, que afetam a estratégia da uma organização. As premissas ou suposições do planejamento em relação às condições futuras devem ser estabelecidas, pois afetam o ambiente da organização. Devem ser analisadas também as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A matriz crescimento/participação indicando a porção relativa do mercado e o crescimento da organização dentro de cada unidade estratégica vai ajudar a avaliar os diversos setores e linhas diversificadas de uma empresa.

Nos próximos anos, pode-se esperar segundo Ferreira (2005), que as empresas que não forem capazes de ter um planejamento e visão clara de como se diferenciar uma das outras e serem únicas no que fazem, serão facilmente aniquiladas pelos concorrentes. Diante de tantas transformações que estão ocorrendo nestes últimos anos, qualquer empresa que deseja ter sucesso, terá de ajustar seu perfil e não se esquecer: planejar é preciso, pois o importante não é apagar incêndio, e sim planejar.

Com este trabalho pretende-se mostrar a aplicação do *Mind Map*, para um gerenciamento de projeto de um processo logístico, onde uma Comissão de Despacho implantou em uma empresa no Brasil, através de uma avaliação desta importância passou-se para uma revisão da literatura, pertinente ao tema uma pesquisa-ação em método exploratório, usando como meio para descrever as conclusões um estudo de caso com observação assistemática e uso de questionário não estruturado.

A aplicação dessa metodologia foi evidenciada em uma pesquisa qualitativa e multimetodológica em um processo logístico de um estudo de caso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item faz-se um breve relato sobre o que é *mind map* e o uso para gerenciamento de projetos através de conceitos do PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* (2004).

2.1 MIND MAP

O planejamento é um conjunto de ações com o propósito de que a empresa atinja seus objetivos antes, durante e depois de sua elaboração, ou seja, é um processo contínuo e sistemático das ações tendo como cenário a empresa em sua totalidade.

Um Mapa Mental é a ferramenta definitiva para organizar o pensamento, que segundo seu criador, Tony Buzan (1991) apud Chicarino (2005, p 38) o *Mind Map* é a uma expressão de Pensamento Radial e uma poderosa técnica gráfica que provê a chave que desbloqueia o

potencial do cérebro humano. O *Mind Map* pode ser aplicado a qualquer aspecto da vida em que o desenvolvimento do aprendizado e da clareza do raciocínio possa melhorar o desempenho do ser humano (BUZAN, 2005, p 22).

É importante informar também que as características do *Mind Map*, não são os registros do assunto em utilizar textos formatados em frases, ou seja, não é necessário uma frase para explicar o tópico ou sub-tópico que é tratado no momento, isso se deve mediante a forma que é adotada para ele, pois o importante é saber uma palavra chave do assunto, imagem associado para facilitar na memorização, segundo Suzuki (2010).

Cada ramo do *Mind Map* funciona como um Multiplicador, com exponenciais possibilidades de amplificação. Segundo Murkejea (2004) *apud* CHICARINO (2005), é nesse ponto que os intangíveis, como idéias, informações e relacionamentos, tornam-se tangíveis e aplicáveis ao gerenciamento de projeto.

2.2 CONCEITOS DE GESTÃO DE PROJETOS

Mas o que é projeto? Entre os autores pesquisados foi identificado que existem várias definições para o projeto, pois o entendimento de projeto é diferente a cada individuo que o define, desta formar apresenta-se as seguintes definições:

- O PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* (2004, p. 5) define o projeto como “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.
- Os projetos são temporários com inicio e fim determinados, que criam produto ou serviços únicos e são finalizados quando seus objetivos e metas forem atingidos e aprovados por todas as partes interessadas Heldman. (2009, p. 3).
- Projeto é tudo aquilo que não é rotina. Tudo ao nosso redor é um projeto de diversas proporções, tanto em nossa vida pessoal, quando social e profissional, ou seja, são atividades extraordinárias.

Pode-se definir com base nas citações dos autores acima que o projeto é um esforço temporário, com início, meio e fim definido, para criar um produto, serviço ou algo exclusivo. O projeto estará finalizado quando entregar o que foi planejado.

Como descreve Gasnier (2010), o contexto do gerenciamento de projetos é composto em nove áreas de conhecimento, ou disciplinas, sendo: Integração; Escopo; Tempo; Custo; Qualidade; Recursos Humanos; Comunicação; Risco; Aquisições. A figura 1 demonstra de que forma ocorre esta conexão em as áreas de gerenciamento.

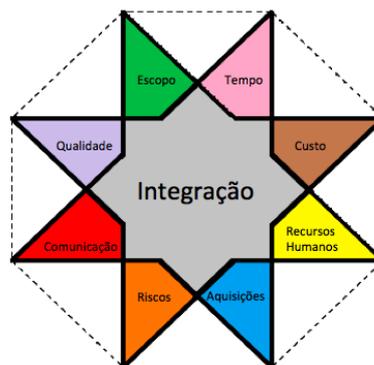


Figura 1: Conexão entre as 9 áreas de gerenciamento. Fonte: os autores

2.3 TÉCNICA DELPHI

A técnica *Delphi* é uma abordagem de obtenção de opiniões específicas de caráter exploratório, através de especialistas reconhecidos por meio de entrevistas, segundo Joseph *et al.* (2003), ele ainda nos descreve que as “...entrevistas são menos formais e mais curtas...”.

Possi (2006, p. 34), explica em sua introdução que esta técnica foi desenvolvida no final da década de 50 pela *Rand Corporation*, com finalidades militares, e a partir dos anos 60 que começou a ser aplicada em diversos campos, aplicando esta técnica através de um questionário e não apenas por entrevista de acordo com Joseph *et al.* (2003). Este questionário é feito e reformulado todas as vezes que retornar, a fim de ser menos generalista, ou seja, afinando para ficar mais objetivo. Melo (2012) nos trás a informação de que a participação das pessoas é feita de forma anônima, ou seja, cada um responde separadamente, afim de não influenciar os demais.

3 METODOLOGIA

Segundo Alves *apud* Grubts (2004, p. 94), todo pensamento começa com um problema. Quem não é capaz de perceber e formular problemas com clareza não pode fazer ciência, neste trabalho a problemática de avaliar a aplicação do *Mind Map*, para os fatores críticos de processo logístico de uma comissária de despacho em um projeto de implantação em uma empresa no Brasil.

A ciência tem como objetivo central segundo Acevedo e Nohara (2010, p. 9) o conhecer e explicar os fenômenos da realidade empírica, a ciência pesquisada deve ser generalizada e não em casos individuais, ou seja, devem-se estudar um fato e seus fenômenos de modo a ter um resultado eu possa ser aplicado em todos os demais, assim será possível com o acúmulo do conhecimento poderá no futuro melhorar e mudar a vida das pessoas ou até resolver problemas da humanidade, mesmo não esperando da ciência a solução de problemas humanos ou sociais, mais sim sugerindo direções, e não o como fazer ou que fazer.

A Pesquisa qualitativa é multimetodologica quanto ao foco, envolvendo uma abordagem interpretativa e naturalística para seu assunto. Isto significa que os pesquisadores qualitativistas estudam as coisas em seu *setting* natural, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos em termos das significações que as pessoas trazem para eles. (DENZIN; LINCOLN, 1994, p. 2 *apud* GRUBTS, 2004). Já o papel da metodologia é conduzir a pesquisa de acordo com as exigências, científica (THIOLLENT, 2005). Procurando mostrar algumas das especificidades da pesquisa-ação, no plano das formas de raciocínio, indicando que a natureza, argumentativa (ou deliberativa) dos procedimentos está explicitamente reconhecida, contrariamente à concepção tradicional da pesquisa, na qual são valorizados critérios lógicos-formais e estatísticos, para atender a estes preceitos utilizou-se a seguinte metodologia:

1. Iniciou-se com a definição de um tema relevante para aplicação do *mind map* e pelas áreas de conhecimento do PMI (*Project Management Institute*), tendo como resultado a metodologia de Martins (2010): $M = \sqrt[3]{10 (V) \times 8(I) \times 8(O)} = 8,62$ (onde: V = Viabilidade; I = Importância; O = Originalidade), Considerou-se acima de 6 um tema viável.
2. Segundo Herrmann *apud* Grubts (2004, p. 100), o método de uma, disciplina científica é a própria, forma intrínseca de seu pensamento e saber. Portanto, o referencial teórico, com que trabalha o pesquisador e, por meio do qual, recebeu sua formação, é de suma importância, para isso realizou-se uma pesquisa documental sobre gestão de projetos, *mind map* e técnica Delphi.

3. Aplicou-se um questionário para consenso (estruturado) para a diretoria da empresa e seu *staff* como aplicação da técnica Delphi e definiram-se os fatores críticos do sucesso para um projeto de implantação em uma empresa no Brasil.
4. Apresentação do estudo de caso (pesquisa descritiva)
5. Aplicou-se as áreas correspondentes a gestão de projetos em forma de *mind map*.
6. Refletiu-se sobre a problemática e o uso do *mind map* chegando as conclusões.

Os itens de número 3 a 5 foram realizados em paralelo. Esta metodologia esta apresentada na figura 2 a seguir.

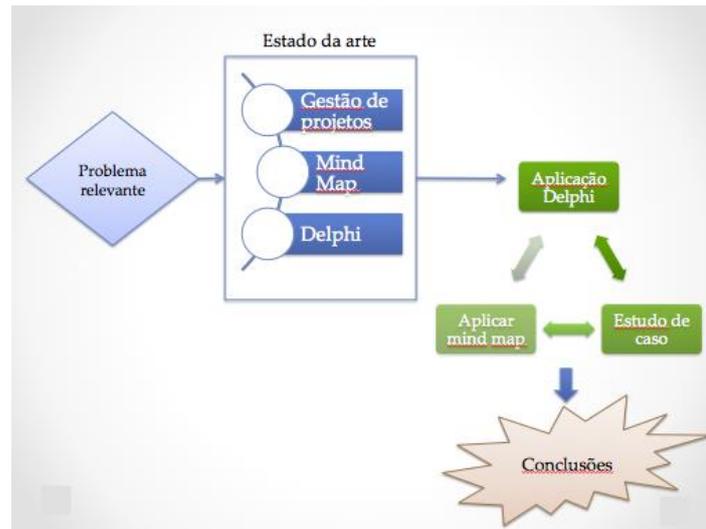


Figura 2: Metodologia aplicada. Fonte: Os autores.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Primeiramente antes de iniciar é necessário esclarecer que as empresas da qual serão trabalhadas o projeto neste estudo de caso será sempre informada com o nomes fictícios de Spratill, para a empresa que estará implantando uma fábrica no Brasil, e a GeoComex, que representará a comissão de despacho aduaneiro, que cuidou de uma das partes do projeto de implantação.

A empresa GeoComex tem assinado o contrato de sigilo com a Spratill, sendo assim, não será divulgadas informações que possam evidenciar qual quer uma das duas empresas, mantendo assim o sigilo e preservando as duas empresas pesquisadas e trabalhadas no estudo de caso.

O estudo de caso elaborado a seguir terá a composição de duas partes, ou seja, será dividido em dois lados de estudo. O primeiro lado terá a visão da Comissão de Despachos Aduaneiros GeoComex, e o segundo lado, será da Spratill e, a visão que a comissão teve e tem sobre este lado, uma vez que não se pode ter acesso à empresa e as pessoas envolvidas.

Da divisão em partes do estudo de caso ficará sendo da seguinte forma:

1. A primeira parte irá abordar assuntos relacionados à Comissão de Despachos Aduaneiros, ou seja, como a mesma chegou ao projeto logístico da implantação da empresa no Brasil, assim como foi feito o estudo do projeto para elaboração de uma proposta, bem como as pessoas envolvidas e outros assuntos que serão abordados e farão parte da pesquisa para a obtenção do consenso, que será analisado e mapeado. Pode-se observar na figura 3 algumas das etapas que serão abordadas no decorrer do estudo de caso, retirado do desenvolvimento do projeto

realizado até o momento.

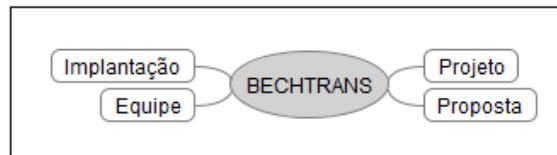


Figura 3: Fluxo inicial do projeto GeoComex. Fonte os autores.

2. A segunda parte do estudo de caso será abordada desde antes do aceite da proposta da empresa Spratill até a entrega no momento, pois a fase do projeto da qual a empresa GeoComex é responsável está prevista para o término no início de março de 2013. Dentro desta fase do projeto de planejamento está descrito como trazer as máquinas, equipamentos e acessórios de forma rápida e sem prejuízo da mercadoria que irá compor a instalação da empresa, de acordo com o cronograma da mesma, e até mesmo na identificação e neutralização como o gasto desnecessário para a entrega dos mesmos. E serão abordados outros assuntos pertinentes a projeto. A seguir será demonstrada na figura 4 uma breve descrição do planejamento da Spratill, vista pela empresa GeoComex.

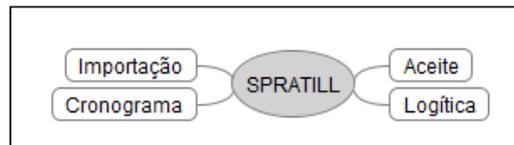


Figura 4: Fluxo inicial Spratill. Fonte os autores.

As avaliações serão feitas com base nas 9 áreas de conhecimento já definidas e explicadas neste trabalho, e, pela definição do seu criador Tony Buzan. No fluxo 5, aponta para uma breve demonstração de como será feito ao longo do estudo de caso, como mapeamento dos processo desenvolvidos.

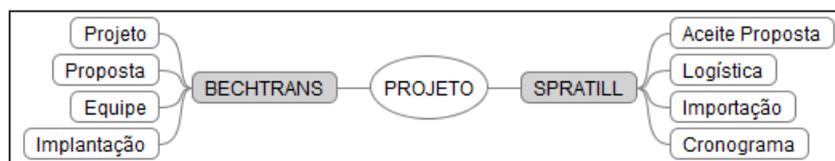


Figura 5: Fluxo do projeto separando primeira fase da segunda fase. Fonte: Os autores.

Foi utilizada a técnica Delphi para chegar aos fatores críticos do sucesso, esses fatores são denominados com consenso, que serão os principais processos a serem analisados e mapeados como foi demonstrado anteriormente, e analisados.

4.1 Histórico da Comissão de Despachos Aduaneiros

Antes de iniciarmos com o histórico da empresa GeoComex, se faz necessário o esclarecimento do que é uma Comissão de Despachos Aduaneiros. Desta forma, com base na publicação em 20 de julho de 2007, por De Torre (2007)

“A Comissão, por exemplo, realiza trabalhos na área do comércio exterior, coordenando e supervisionando os serviços com outras pessoas que detêm competência para atuar em outras áreas (técnicos certificantes das Alfândegas, CODESP, Infraero e outros depositários de cargas, A Comissão de Despachos utiliza-se do despachante aduaneiro, o qual, por sua vez, cobra seus honorários por guia própria e específica e que são pagos pelos importadores e exportadores por intermédio dos Sindicatos dos Despachantes.”

O grupo Empresarial GeoComex com mais de 35 anos de renome mundial atuante no mercado Internacional, foi um dos protagonistas no setor de Frete Internacional e Desembarço Aduaneiro da América do Sul, e no Brasil desde 1994 tem se destacado das demais Comissárias de Despacho por não vender apenas despacho, e também por um grau de qualidade e excelência dos seus profissionais e atendimento, tratando seus clientes como único.

A empresa Spratill que deu base à pesquisa é composta por mais de 40 filiais já instaladas no Brasil, trabalhando com recursos naturais de produtos agrícolas e energia como grãos, adubos, petroquímicos, metais e várias outras áreas de atuação, realizando também o processamento, transporte e comercialização entre outras atividades.

4.2 PARTE 1 – DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

A primeira parte do estudo de caso com a apresentação da figura 6, no qual demonstra o fluxo dos procedimentos iniciais desenvolvidos pela GeoComex. Não determina apenas um fluxo com todas as etapas desenvolvidas, mais sim das partes principais, das quais serão retirados os consensos para análise.

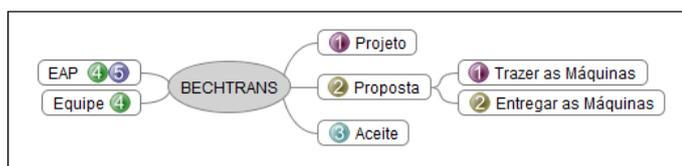


Figura 6: Fluxo do princípio do projeto. Fonte os autores

Observa-se no fluxo, que aparece em destaque alguns números coloridos, os mesmos são para informar a ordem das atividades e suas dependências, ou seja, não será possível elaborar uma proposta sem antes saber para quem as mesmas se destinará, e para qual será seu objetivo, sendo assim é fundamental saber as informações de um projeto, tal qual sua finalidade, o tempo para realização, onde será realizado, e demais informações pertinentes do caso.

O projeto surgiu por indicação de uma funcionária da Spratill, que já conhecia o trabalho desenvolvido pela GeoComex, quando trabalhava em outra empresa, da qual a GeoComex presta serviços. Desta forma surgia a oportunidade de fazer o desembarço aduaneiro da mercadoria. Porém não é o perfil da GeoComex realizar apenas o serviço de despacho e o desembarço, e sim tratar a operação como um todo e aplicar outros serviços fazendo com que seja mais do que uma simples prestação de serviços, desta forma, que seja realmente um projeto com começo, meio e fim, onde devesse analisar todas as alternativas antes da tomada de decisão, para que se tenha um resultado diferenciado.

A Spratill informou que não poderiam falar muito da operação, ou seja, para onde seria levada a mercadoria, qual seria o destino final da mercadoria, pois a logística de remoção até o local já estava planejada, entre outras informações definidas pela empresa, queria apenas que a empresa trouxesse e liberasse a mercadoria.

A proposta desenvolvida para atender este projeto foi composta para as duas fases. A primeira fase foi à proposta envolvendo o trabalho em trazer as partes e peças que compunham o maquinário, e a segunda fase é a entrega do mesmo no local desejado.

O início da primeira parte do projeto foi composto pelos locais por onde trariam a mercadoria, ou seja, por ser de operações multimodais que estaria chegando pelo porto de Santos e pelas fronteiras do país, que poderia ser por Uruguaiana, Foz do Iguaçu, São Borja e/ou Corumbá, para entender as necessidades da empresa.

Foi destacado a importância e necessidade do tipo de modalidade habilitada para a empresa no RADAR. Desta forma a empresa foi habilitada na modalidade Ordinária, pois a empresa estaria efetuando operação no comércio exterior que ultrapassariam o valor de \$ 150 (cento e cinquenta) mil dólares norte-americanos ou o equivalente a outra moeda para as importações *CIF* (*Cost, Insurance and Freight*), como é definida a modalidade simplificada de pequena monta para importações, no item II, inciso 2º, do Art. 2º. E de \$ 300 (trezentos) mil dólares norte-americanos ou o equivalente em outra moeda para exportações *FOB* (*Free on Board*), como é estipulado por Rachid (2012), na IN (Instrução Normativa) da SRF (Secretaria da Receita Federal) 650/06. Sendo assim a empresa estava habilitada com a estimativa de aproximadamente 1 (um) milhão de reais para importações e de aproximadamente 5 (cinco) milhões de reais para exportações. Isso quer dizer que se a empresa importasse ou exportasse um valor acima da estimativa que havia sido comprovada que no momento da habilitação, a empresa deveria solicitar a atualização das informações sobre sua situação econômico-financeira, a fim de obter a revisão da estimativa, ou seja, o aumento da estimativa, e assim foi feito com base no inciso 2º do Art. 8º da IN 650/06, pois a empresa verificou que necessitaria de uma estimativa de no mínimo 50 (cinquenta) milhões de dólares. Porém no dia 28 de setembro de 2012 entra em vigor o Ato Declaratório Executivo ADE nº 33 estabelece a documentação e normal complementares que dão base a IN 650/2006 foi substituída pela IN 1288, mudando o nome da modalidade de Ordinária para Ilimitada, de acordo com a Receita Federal (2012).

A partir do momento em que a empresa está apta a operar no comércio exterior, se faz necessário os demais procedimentos para que transcorra da forma correta, sendo assim a empresa foi devidamente cadastrada no DMM (Departamento da Marinha Mercante) em Santos, assim como toda empresa deve fazer se quiser fazer pela modalidade marítima. Como haveria importações de partes e peças das máquinas nesta modalidade que estavam vindo da Ásia e Europa.

Para as partes e peças que viriam da Ásia e Europa, a empresa já estava ciente que dependendo do tamanho do navio, não seria possível a entrada do mesmo no porto de Santos, necessitando assim fazer um transbordo da mercadoria.

4.2 PARTE 2 – TÉCNICA DELPHI

A técnica *Delphi* é uma abordagem de obtenção de opiniões específicas de caráter exploratório, através de especialistas reconhecidos por meio de entrevistas, segundo Joseph *et al.* (2003), ele ainda nos descreve que as “...entrevistas são menos formais e mais curtas...”.

Essa técnica foi desenvolvida no final da década de 50, partindo de aplicações militares, para diversos campos. Este questionário é feito e reformulado todas as vezes que retorna, a fim de ser menos generalista, ou seja, afinando para que ficar mais objetivo. Melo (2012) nos trás a informação de que a participação das pessoas é feita de forma anônima, ou seja, cada um responde separadamente, afim de não influenciar os demais.

Com base no que foi definido a respeito da Técnica *Delphi*, a mesma foi aplicada para produzir informações do projeto, essas informações foram filtradas para que fosse possível obter os consensos do projeto (Tabela 1). Os consensos obtidos são os principais fatores críticos do sucesso do projeto que serão mapeando pelo *Mind Map*, e analisados.

Tabela 1: Aplicação da Técnica Delphi.

Empresas Envolvidas	Processos	Alta-Gerência	Gerência	Operacional	Total
GeoComex	A – Conquistar o cliente	3	2		5
GeoComex	B – Estrutura uma equipe	3			3
GeoComex	D – Primeira operação	3	2	1	6
GeoComex	E – Segunda operação	3	2	1	6
Spratill	F – Condições financeiras		2		2
GeoComex	G – Logística Complicada			1	1

Fonte: Os autores.

Na tabela 1, demonstra os processos iniciados, bem como a empresa que é responsável pelo mesmo. Os especialistas do projeto que contribuíram na pesquisa destacaram aos processos chaves para o sucesso do projeto, sendo assim, cada especialista teve um peso para obtenção do consenso. Após algumas aplicações obteve-se 2 consensos, que serão abordados nos principais processos a serem analisados e mapeados.

5. ESTUDO DE CASO

Os consensos obtidos são os principais fatores críticos do sucesso do projeto que serão mapeando pelo *Mind Map*, e analisados a sendo considerados como: Primeira operação e Segunda Operação, que serão analisados com base nas 9 áreas de conhecimento resultando em observações das mesmas e sua importância dentro do processo obtido como consenso, e mapeado.

5.1 PROCESSO 1^a - PRIMEIRA OPERAÇÃO

O primeiro processo a ser avaliado será com relação à primeira operação realizada no projeto. A primeira operação foi a que veio de um país da América Latina, onde as partes e peças que compõem as máquinas e equipamentos, foram transportado por rodoviário dentro no território do exportador por fluvial em entre os dois países e finalizando com o rodoviário até a fábrica.

Os fatores críticos para o sucesso do projeto neste primeiro processo foram:

5.1.1 ESCOPO

Nesta área encontramos que a logística desde a saída da mercadoria do fabricante até o importador foi toda elaborada pelo exportador, resultando em apenas um acompanhamento do trajeto e negociação na chegada da mercadoria no país com o fiscal, isso somente foi possível, com a ida do CEO e Coordenador da GeoComex, no qual o fiscal acabou fazendo a liberação da mercadoria mesmo sem vê-la, o que vai contra a conduta do mesmo. Para que não houvesse problemas futuros o fiscal foi alertado do erro cometido, e foram tomadas as medidas cabíveis para o ocorrido.

Na figura 7, está esboçado no *Mind Map* os fatores descritos no escopo deste primeiro processo avaliado e analisado, e pode-se perceber como uma informação acarreta em outra.



Figura 7. Fluxo do escopo do primeiro processo. Fonte: os autores.

5.1.2 TEMPO

Quanto ao tempo, do planejado pela Spratill e o que foi realizado, percebe-se que a empresa não incluiu um tempo extra, ou seja, a empresa planejou de forma que não poderia haver atrasos, o que resultou em apenas quase 3 meses de atraso da mercadoria, pois a mesma estava encalhada no rio, aonde não chegava reboque, restando somente a aguardar as chuvas para que o rio volta-se a encher e assim dar continuidade a viagem.

Outra etapa que teve grande impacto no atraso do cronograma elaborado pela Spratill foi à não conclusão do terreno, ou seja, ele não está plano e nem com as demais necessidades em dia, para receber as partes e peças das máquinas e equipamentos.

Segue na figura 8 o fluxo das atividades ocorridas na área de tempo, onde pode-se perceber a ligação de informações com outras áreas, como por exemplo a inclusão de um tempo extra no escopo com a atividade de remoção da mercadoria pelas barcaças. Como não havia este tempo, acarretou no atraso no projeto como um todo.



Figura 8: Fluxo do Tempo do primeiro processo. Fonte: Os autores.

5.1.3 CUSTOS

Como a empresa não havia planejado a inclusão de um tempo a mais no cronograma, a mesma não incluiu despesas que poderiam ocorrer. Com atraso da mercadoria que ficou encalhada devido à seca, atípica da época, a Spratill não teve um ação preventiva e sim corretiva.

Também faz parte dessa área o resultado da falta de comunicação no início do projeto onde a GeoComex não sabia que a logística tinha sido feita pelo exportador, isto resultou na necessidade de verificar pessoalmente o que estava ocorrendo com a mercadoria.

Para que fosse possível uma análise mais completa, a GeoComex fez toda a parte de logística realizada até o momento sob o controle do exportador, sendo assim houve um acompanhamento mais detalhado e um resultado esperado, porém isso poderia não ter ocorrido, pois esqueceram esta etapa no cronograma (figura 9).



Figura 9: Fluxo do Custo do primeiro processo. Fonte: Os autores.

5.1.4. RECURSOS HUMANOS

Neste primeiro processo com relação aos recursos humanos obtidos e motivados, apresenta-se com base no retorno das informações que demoravam a vir, e quando vinha um retorno. Isso ocorria quando era solicitado a equipe da Spratill, algumas informações, na qual devido a ignorância com relação a operação em andamento, que percebeu-se que não era do conhecimento de todos, nem com quantidade de conhecimento necessária, o cronograma não foi prejudicado totalmente, mais houve certo atraso no início (figura 10).



Figura 10: Fluxo de Recursos Humanos do primeiro processo. Fonte: Os autores

5.1.5. COMUNICAÇÃO

Nesta área identifica-se alguns dos fatores críticos chaves, como a não comunicação da Spratill para a GeoComex que o exportador já havia preparado toda a logística de entrega da mercadoria, tanto no âmbito do país de fabricação, quando no de entrega da mercadoria. Esta falta de comunicação vai contra o que é definido, que é a coleta de informações, processar e gerar novas informações. Desta forma uma falha de comunicação gerou um ação de correção, ação esta que não precisava ser feita caso tivesse tido a informação no início.

Destaca-se também que não está no cronograma reuniões entre as empresas para avaliar a situação e redefinir procedimentos, com base nas informações recolhidas com o CEO da GeoComex, de que isso se deve porque o projeto não tem atraso, e quando aparece algum problema, e há a necessidade de uma reunião com a Spratill, é feita a reunião para falar sobre o problema, ou seja, mais uma vez aplicou-se ação corretiva e não preventivas, a inal as reunião periódicas são exatamente para tentar prever o que pode ocorrer de problema e iniciar uma neutralização, e não esperar para apagar o fogo (Figura 11).



Figura 11: Fluxo da Comunicação do primeiro processo. Fonte: Os autores.

5.1.6 RISCOS

Aqui se demonstra a situação onde há falta de uma informação importante como a logística de entrega da mercadoria, pode trazer riscos à operação, mesmo tendo sido verificado e confirmado que não houve problemas maiores, percebe-se que a omissão ou esquecimento de uma informação pode se tornar um risco que validará a operação ou não.

Encontra-se ainda o risco que houve com a petição de autorização de conferência da mercadoria no estabelecimento do importado, pois a operação iniciou-se em dezembro de 2011 e a petição de solicitação de autorização somente foi apresentada a Secretaria da Receita Federal no início da primeira semana de janeiro de 2012, com deferimento de autorização na segunda semana de fevereiro de 2012 (Figura 12).



Figura 12: Fluxo de Risco do primeiro processo. Fonte: Os autores.

Na figura 13 demonstra-se o fluxo geral da primeira operação com todas as áreas que se refere.



Figura 13: Fluxo geral do primeiro processo. Fonte: Os autores.

5. 2 PROCESSO 2o - SEGUNDA OPERAÇÃO

Nesta segunda análise do processo será abordada a segunda operação realizada no início de dezembro de 2011, que chegou ao porto de Santos e foi levada para a cidade onde esta sendo construída a fábrica.

5. 2.1 ESCOPO

Não houve a criação de uma EAP/WBS, sendo assim não foi possível verificar se os processos foram feitos no tempo correto, ou se houve atraso. O acompanhamento era feito com base no definido no momento, ou seja, quando os caminhões saiam de Santos com destino onde seriam liberados, fazia-se uma estimativa de tempo, na qual se não fosse cumprido saberiam que haveria atraso, aumentando assim os riscos, custos e qualidades de entrega (figura 14).



Figura 14. Fluxo do Escopo do segundo processo. Fonte: Os autores.

5.2.2 TEMPO

Não houve a inclusão de uma folga (tempo extra) na entrega e liberação da mercadoria, ou seja, contou-se que não haveria problemas neste processo. Porém nem sempre quando o caminhão chega é liberado para deixar a mercadoria na planta da fábrica e retornar para Santos e levar o próximo lote (figura 15).

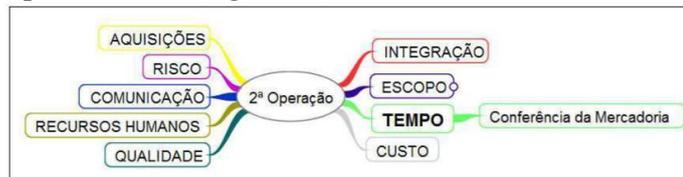


Figura 15: Fluxo do Tempo do segundo processo. Fonte: Os autores.

5.2.3 CUSTO

Com a demora Receita Federal na liberação dos caminhões, houve custos que não estavam previstos como a estadia do motorista, entre outros. Com essa demora na liberação os caminhões que iriam retornar a Santos, para levar o próximo lote. Assim acabou aumentando o valor de armazenagem do segundo lote a ser transportado (figura 16).

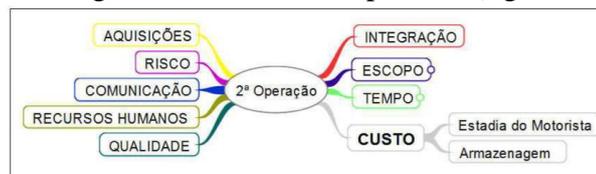


Figura 16: Fluxo de Custo do segundo processo. Fonte: Os autores.

5.2.4 QUALIDADE

Como não houve uma definição de tempo, com início e fim dos processos, será muito mais difícil de avaliar se o serviço entregue foi com qualidade ou não. Pois a qualidade (figura 17) de uma prestação de serviços é avaliada com base no tempo que foi definido com base no realizado, bem como os custos planejados com os realizados.

Não havendo essa definição não será ter um meio tão preciso quando os *Stakeholders* forem avaliar o desempenho.



Figura 17. Fluxo de Qualidade do segundo processo. Fonte: Os autores.

5.2.5 COMUNICAÇÃO

A falta da definição de quem é responsável dentro dos processos pode gerar grandes transtornos, como a que ocorreu onde a pessoa A ficou esperando que a pessoa B fizesse o agendamento de uma data com a Receita Federal para verificação da mercadoria, porém B não fez o agendamento esperando que A o fizesse. A falta de comunicação (figura 18) entre os dois se deve por não ter sido definido de quem seria esta responsabilidade



Figura 18: Fluxo da Comunicação do segundo processo. Fonte: Os autores.

5.2.6 RISCOS

Com relação na petição de autorização de verificação da mercadoria no estabelecimento do importador, verificou-se em análise do documento que não foi informado a SRF qual seria o tempo necessário para movimentar todas as cargas do país de origem até o Brasil, e movimentação das mesmas até a planta da fábrica. Desta forma, a qualquer momento poderia haver um retaliação por parte da SRF.

Demora na liberação da mercadoria, na qual não se planejou atraso neste processo, onde houve a falta do fiscal, chuva impossibilitando a verificação, entre outros problemas, que geraram gastos não previstos, tempo excedidos ao imaginado.

Houve também a quantidade de caminhões para transporte das partes e peças, que mesmo sendo comboios com mais de 150 caminhões não foram o suficiente, necessitando assim o retorno para levar o segundo lote de mercadoria.

Na saída do armazém em Santos um dos motoristas percebeu que o container que estava levando estava balançando, ou seja, a peça estava solta, no que prontamente avisou ao responsável do projeto na GeoComex, que imediatamente entrou em contato com o armazém solicitando o retorno do caminhão para que pode-se ser amarrado. Ao chegar, o container teve seu lacre rompido e a peça foi amarrada (figura 19).



Figura 19: Fluxo de Risco do segundo processo. Fonte: Os autores.

5.2.7 AQUISIÇÃO

Não houve a aquisição (figura 20) de equipamentos específicos para manuseio das partes, peças e silos, desta forma alguns caminhões ficaram esperando até que fosse possível retirar a mercadoria de cima, para retornar e transportar o próximo lote.



Figura 20: Fluxo de Aquisições do segundo processo. Fonte: Os autores.

Na figura 21 demonstra-se o fluxo geral da segunda operação com todas as áreas que se refere.



Figura 21: Fluxo geral do segundo processo. Fonte: Os autores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após fazer algumas rodadas de entrevista utilizando a técnica Delphi com os envolvidos no projeto da empresa GeoComex na implantação da primeira indústria da empresa Spratill no país, observou-se que a empresa trabalhou bem quanto ao tempo de suas responsabilidades, porém o tempo não foi, e não está sendo concluído por parte da Receita Federal, isso se deve também ao fato de que não foi feito um EAP (Estrutura Analítica do Projeto) para o projeto incluindo uma folga no tempo, custo e outros. O que aparentemente poderia ser classificado como um atraso, mais, não se pode considerar uma vez que não tinha um prazo real planejado para as etapas e término. O que havia era uma estimativa de tempo estipulado pela Receita Federal, mas não foi acrescida uma folga nesta previsão informada.

Nota-se que grande parte dos riscos identificados nas duas operações foi ocasionada por falta de comunicação, tanto nas responsabilidades que não são bem designadas, quanto na desconsideração de informações que aparentemente eram simples como a logística feita pelo exportador, no qual a GeoComex iria apenas acompanhar. Porém isso poderia trazer grandes transtornos para a Spratill, o que pode ser revertido a tempo. Onde, percebe-se outro ponto no qual se trabalhou com ações corretivas e não preventivas, no qual foi necessário o deslocamento de pessoas, gerando custos, enquanto poderiam estar se dedicando a outra parte do projeto se houvesse mais integração entre as informações simples.

Pode-se observar que não se trabalhou com todas as áreas como é proposto pelo gerenciamento de projeto, onde todas as informações tem ligação em algum momento do projeto, como cobrar responsabilidades de alguém que não as recebeu, entre outras, não sendo aplicável ao processo analisado.

Observa-se na figura 22, o fluxo de algumas falhas encontradas no desenvolvimento do projeto que poderiam ter sido evitados ou minimizados.



Figura 22: Fluxo de falhas no projeto. Fonte: Os autores.

Conclui-se que o *Mind Map* é uma ferramenta da qual se pode melhorar o planejamento quando se tem o conhecimento e a forma de aplicar, no que resultará na maximização do conhecimento e uma visão mais abrangente do processo, podendo visualizar possíveis falhas, assim, trabalhando com ações preventivas e não com as corretivas, mesmo existindo certa complexidade em utilizar o *Mind Map*, após algum tempo pode-se observar que ocorrerá como é defendido por Tony Buzan, um conhecimento adquirido tende a ser lapidado, sendo assim, com o tempo ficará mais fácil de vislumbrar as ações a serem tomadas, tanto nas ações preventivas, quanto nas corretivas, essas que tendem a minimizar quando se olha o projeto como um todo e de diferentes ângulos.

7 REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J.** Monografia no curso de administração. 3.ed.São Paulo: Atlas, 2010, 192 p.
- BUZAN, T.** *Mapas Mentais e sua Elaboração*. São Paulo, 2005, ed. 6, Ed. Cultrix, p22.
- CHICARINO, G. Z.** *O Uso do Mind Map como ferramenta de gestão de projetos em áreas de consultoria e desenvolvimento de negócios e produtos*. São Paulo, 2005 USP.
- DE TORRE, D.** Honorário de Despachante Aduaneiro. 2007. Disponível em: <<http://www.feaduaneros.org.br/site.FNDA/juridico-006.asp>>. Acesso em 28 de junho de 2013
- DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS:** Barcaça. Disponível em < <http://www.dicio.com.br/barcaça/>>. Acesso em 20 de nov. de 2012.
- ESCOSSIA, C.** *O que é planejamento?* 08/02/2010. Disponível em:< <http://www.carloscossia.com/2010/02/carlos-escossia-de-forma-generica-o.html>> Acesso em: 02 de maio de 2012.
- FERREIRA, M. A. et al.** *A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas*. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/28/14>>. Acesso em 15 de mar. de 2012.
- GASNIER, Daniel Geoges.** *Guia prático para gerenciamento de projetos*. 5.ed. São Paulo: IMAM, 2010, 165 p.
- GRUBTS, S.; NORIEGA, J. A. V.** *Método qualitativo: epistemologia, complementariedades e campo de aplicação*. São Paulo: Vetor, 2004.
- HELDMAN, K.** *Gerência de projetos*. 5.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, 632 p.
- JOSEPH F. Hair, Jr. et al.:** **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2003, 471 p.
- MARTINS, G. A.; LINTZ, A.** *Guia para elaboração de monografia de trabalhos de conclusão de cursos*. 2 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- MELO, M.** Guia de estudo para o exame PMP. 4 ed. Rio de Janeiro, Brasport, 2012, 608 p.
- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide).** *Um Guia do Conjunto de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos*. PMI, 2004.
- POSSI, M.** Gerenciamento de Projeto guia do profissional. 1 ed. v. 31. Rio de Janeiro, Brasport, 2006, 350 p.



RACHID, J. A. Deher. Instrução Normativa SRF nº 650, de 12 de maio de 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/2006/in6502006.htm>>. Acesso em 02 de set. de 2012, item II, inciso 2º, do Art. 2º; inciso 2º do Art. 8º.

RECEITA FEDERAL. Despacho Aduaneiro de Importação. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/procaduexpimp/despadiimport.htm>>. Acesso em 02 de set. de 2012.

RECEITA FEDERAL. O que é a habilitação para operar no Comércio Exterior ?. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/siscomex/modalidsimplifpeqmonta.htm>>. Acesso em 13 de set. de 2012.

SUZUKI, R. *Uma técnica alternativa para acelerar a aquisição de conhecimentos.* Disponível em <http://blogdoh.files.wordpress.com/2010/03/mindmapping_artigo_suzuki.pdf>. Acesso em 03 de jun. de 2012.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 14. Ed. Aum. São Paulo: Cortez, 2005.