

# Gerenciamento de Projetos no Processo Decisório Logístico: um Estudo de Caso sobre a Transição de Operadores de Transporte de Hidrogênio

úrsula Maruyama  
maruyama.academic@hotmail.com  
CEFET-RJ

**Resumo:** O controle de custos tornou-se um importante agente na competitividade das empresas, representando um diferencial da lucratividade e sustentabilidade dos negócios. No entanto, este fator não deve ser o único utilizado como premissa na escolha de um operador logístico. Dado a sua relevância estratégica na organização, é necessário considerar que algumas economias neste processo decisório poderão se transformar em divergências contratuais e perdas futuras. A metodologia desta pesquisa classifica-se como qualitativa: delineada sob a forma de estudo de caso e de natureza descritiva, serão analisadas algumas consequências provenientes de decisões equivocadas numa operação logística. Nesse contexto, o Gerenciamento de Projetos é sugerido como um parceiro estratégico para o alcance dos objetivos corporativos, utilizando uma abordagem concisa e pragmática. Não obstante, como resultando, apresenta-se uma proposta de avaliação simples como meio de mitigar estes problemas já na fase de escolha do fornecedor, evitando-se assim, esforços e gastos desnecessários.

**Palavras Chave:** Logística - Gestão de Projetos - Gestão de Riscos - Transporte de carga - Terceirização



## 1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas com o advento da logística não vieram de forma tranquila e nem rápida, mas apresentaram-se de forma gradativa e constante como essenciais para o progresso e expansão das atividades comerciais. Na medida em que a competitividade tornava-se cada vez mais agressiva, as empresas perceberam a importância de conquistar mais do que uma logística com excelência, pois esta já não era considerada um diferencial competitivo. Destarte, as organizações começam a se interessar em saber como seus fornecedores e clientes trabalham sua própria logística (STOCK & LAMBERT, 2001).

A perspectiva de logística integrada apresenta a preocupação com os *stakeholders* tão importantes no desenvolvimento de um bom gerenciamento de projetos. A ligação que toda a cadeia de suprimentos possui evidencia-se ao buscar entender como a mesma é elaborada e desenvolvida (NOVAES, 2004). Desta forma, novas oportunidades para as empresas tornarem-se mais competitivas serão criadas (VENKATESAN, 1992). Por conseguinte, é notória a impossibilidade de observar uma logística que seja eficaz e integrada se não houver um pesado investimento no gerenciamento por parte dos participantes da cadeia. Investimento este que implicará no desenvolvimento de novas técnicas ou tecnologias que possam tornar o sistema mais efetivo e eficaz (CORREIA & YAMASHITA, 2004).

Organizações que primam pela eficiência e eficácia em sua gestão, monitoram permanentemente seus custos. O conceito de custos tornou-se um instrumento da competitividade nas empresas (HARISSON & VAN HOEK, 2003). Analisando este cenário, apresenta-se a questão: Como o Gerenciamento de Risco em Projetos pode ser utilizado como um parceiro estratégico para o alcance dos objetivos corporativos? Objetiva-se com esta pesquisa apresentar uma abordagem concisa e pragmática com ênfase no Gerenciamento de Riscos apresentando meios de mitigar alguns problemas já na fase de escolha do fornecedor, evitando-se assim, esforços e gastos desnecessários.

Com o objetivo de melhor elucidação, foi escolhido o estudo de caso (YIN, 2005) como método de pesquisa, e na delimitação do estudo, escolheu-se o episódio de transição de operadores logísticos, específicos para transporte de H<sub>2</sub> (hidrogênio), numa planta industrial, localizada em Volta Redonda-RJ. Portanto, a relevância deste estudo, reside na forma inovadora como o Gerenciamento de Projetos que estará inserido no *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos), relacionado à estratégia e à tomada de decisão, através do Gerenciamento de Risco, levando-se em consideração não somente a parte econômico-financeira, como as vertentes socioambientais e humanas que podem influenciar no sucesso do projeto.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Logística e sua relevância estratégica

As mudanças nas expectativas dos clientes ou na localização geográfica continuamente transformam a natureza dos mercados, que, por sua vez, geram restrições que alteram o fluxo de mercadorias dentro das empresas (JOHNSON *et al*, 1999). As mudanças tecnológicas e mercados emergentes abrem novas formas de reorganizar, adaptar e otimizar o fluxo de matérias-primas, produtos semiacabados, produtos acabados, peças de reposição e materiais reciclados (BALLOU, 1993; BLANCHARD, 1998; DORNIER *et al*, 2000).

A distribuição, rápida, eficiente e adequada dos produtos tem tornado-se uma importante variável de performance e lucratividade das nações industrializadas. Como



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

importante componente do Produto Interno Bruto (PIB), a logística afeta taxas de inflação, taxas de juros, produtividade, custos de energia e disponibilidade, e outros aspectos da economia (FLEURY, AVILA, WANKE, 1997).

Apontando-se para a questão dos custos logísticos, estes são responsáveis diretos pela lucratividade das empresas, devido à sua representatividade no transporte do produto desde a aquisição de sua matéria-prima até a entrega ao seu consumidor final (GONZÁLEZ, 2002). O custo do transporte no Brasil representa 6,3% relativos ao PIB de 2010, enquanto nos EUA este custo representa 4,7%. Na distribuição dos custos logísticos no Brasil, de 2009 a 2011, percebe-se que não houve alteração significativa entre os estratos, com uma leve redução na área de armazenagem de 26% em 2009, para 23% em 2011 e aumento para estoque, de 21% em 2009, para 23% em 2011, acompanhado do transporte – o mais representativo – praticamente inalterado de 53% em 2009, para 54% em 2011 (ILOS, 2011).

Um estudo realizado com mais de 126 empresas pela Fundação Dom Cabral em 2012, apresentou a seguinte questão: O que a empresa mais tem feito para reduzir custos logísticos? Como resultado da pesquisa, 68% das respondentes declaram não estar “transferindo os custos logísticos para os clientes” para reduzir os custos logísticos. Neste caso, a terceirização da frota e serviços logísticos para outros operadores foi eleita por 65% das empresas como a ação mais relevante para redução de custos logísticos (FDC, 2012).

## 2.2. SELEÇÃO DO TRANSPORTADOR TERCEIRIZADO

Quando uma empresa toma a decisão de terceirizar a logística, há geralmente uma grande negociação de recursos e apoio oferecido pelo operador logístico para facilitar a mudança (ALVAREZ, 1996). A definição de terceirização, de acordo com os conceitos de Hitt, Ireland e Haskisson (1999), é apresentada como ‘a aquisição de uma atividade de criação de valor de um fornecedor externo, onde uma organização procura o melhor valor’. Neste sentido, buscam-se parcerias com os prestadores de serviços com objetivos comuns (Wanke, 1999). Ou seja, uma empresa deseja terceirizar somente para firmas que tenham competências essenciais em termos de atuar como a mesma ou apoiar à atividade que está sendo terceirizada (Pagnoncelli, 1993).

A terceirização consiste em uma ferramenta do planejamento estratégico, e como tal, integra o todo sistêmico de uma organização (GIOSA, 1994; KARDEC & CARVALHO, 2002). Sem esta vinculação, a adoção da terceirização poderá gerar áreas de atrito, alimentar desvios e mesmo falhar (ROMANOSCHI, 1994). A terceirização não pode ser confundida com empreitada, pois esta é caracterizada pelo pouco envolvimento com o contratante. Um dos pontos relevantes para o sucesso ao longo de um processo de terceirização está no rigor utilizado na seleção dos potenciais melhores fornecedores. Assim, antes de elaborar um acordo apropriado para o contrato, considerando cada uma das cláusulas, também é essencial para selar o compromisso entre as partes (LINHARES & GARCIA, 2005; MARUYAMA & SILVA, 2007).

## 3. GESTÃO ESTRATÉGICA: O PROCESSO DECISÓRIO E SEUS IMPACTOS NA OPERAÇÃO LOGÍSTICA

A estratégia empresarial poderia ser definida como a unidade, o enfoque sistemático, e a consistência interna que coloca a empresa em seu ambiente, esculpindo a sua identidade: o seu poder para mobilizar seus pontos fortes, suas oportunidades, sua probabilidade de sucesso e análise de suas fraquezas para evitar as ameaças do mercado (PORTER, 1989; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2001).



A determinação de uma estratégia adequada para uma empresa, de acordo com Quinn e Mintzberg (2003), ‘começa pela identificação das oportunidades e riscos em seu ambiente’. O primeiro passo, portanto, para validar a escolha experimental entre várias oportunidades é determinar se organização tem a capacidade de levá-la adiante com sucesso (Baylis et al, 2002).

Na literatura sobre estratégia como em Porter (1989), Ghemawat (2000), Mintzberg (2003), Costa (2007), nota-se uma semelhança: a identificação de um complexo e dinâmico espaço onde o conflito de interesses e forças atuantes, tanto internas, como externas revelam um esforço ininterrupto para que o realizado esteja o mais próximo do cenário projetado e programado. Assim, a análise do status quo da empresa e seu modus operandi, podem nos fornecer alguns insights de como a mesma desenvolve o seu planejamento estratégico e de que forma ela enfrentará as adversidades e buscará as oportunidades para sua permanência no mercado.

### 3.1. PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

O tomador de decisão motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente se depara com um sistema complexo de componentes correlacionadas e apresenta-se interessado na análise deste sistema. Quanto mais o tomador entender essa complexidade, mais acertada será sua decisão. Assim, para cada decisão corporativa deverá ser elaborada uma resposta fundamentada em dados que justifiquem esta decisão com bases qualitativas e quantitativas (SOLOJENTSEV, 2005).

Uma decisão ruim pode danificar e até mesmo arruinar um negócio ou uma carreira. Mas de onde vem uma decisão ruim? Em grande parte dos casos, podem ser originárias do modo como estas decisões foram tomadas: alternativas não claramente definidas, informação certa não coletada, custos não ponderados e benefícios sem a devida precisão (CHARVAT, 2003).

Como os mercados, as tecnologias e as forças competitivas mudam a taxas crescentes, torna-se imperativa a mudança organizacional. Paradoxalmente, devido ao fato que as estruturas organizacionais são rígidas, ou mesmo ossificadas, elas não têm capacidade de mudar a uma velocidade diferente daquela do ambiente em que elas existem (CHRISTOPHER, 1992). Para realizar uma criteriosa avaliação dos projetos devem ser considerados atributos como: retorno econômico, análise de risco, valor estratégico, técnicas de análise de custo-benefício e pesquisa de mercado.

## 4. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O projeto pode ser considerado um empreendimento ou processo único, consistindo num conjunto de atividades através de uma sequência lógica, com início, meio e fim, que se destina a uma meta definida dentro de parâmetros e observando-se limitações de tempo, custo, recursos e qualidade. Apesar das diferentes descrições, o conteúdo representa o mesmo significado e pode ser encontrado nos seguintes autores estudados: Slack (1996), PMI (2001), Vargas (2005), Cleland & Ireland (2007).

Uma abordagem corporativa para o gerenciamento de projetos é uma filosofia gerencial baseada no princípio em que as metas da companhia são factíveis através de uma rede de projetos simultâneos que requerem uma perspectiva sistêmica e incluem projetos de estratégia corporativos, aprimoramento e transformação operacional, assim como projetos de desenvolvimento tradicionais.



Os principais institutos e associações na área de gerenciamento de projetos são: PMI (*Project Management Institute*), IPMA (*International Project Management Association*), JPMF (*Japan Project Management Forum*), AIPM (*Australian International Project Management*), APM (*Association for Project Management*). A *International Project Management Association* (IPMA) é uma entidade alternativa ao PMI, mais difundida na Europa e no Brasil, pode-se citar a Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP).

Quanto à certificação em gerenciamento de projetos, temos também o conhecido *Projects in Controlled Environments* (PRINCE), um método de gerência de projetos relativo à gestão, que tem sido utilizado como um padrão no gerenciamento de projetos, especialmente no Reino Unido.

Assim como expressado por Kerzner (2001), o mundo está finalmente reconhecendo a importância do gerenciamento de projetos, seu impacto na lucratividade da empresa e conseqüentemente sua importância na estratégica como diferencial competitivo. Neste estudo, no entanto, serão consideradas as premissas e conceitos encontrados no PMBoK® (*Project Management Book of Knowledge*), criado e adotado pelo PMI.

## 5. ESTUDO DE CASO: COMPARAÇÃO ENTRE OPERADORES LOGÍSTICOS

O critério de escolha da empresa SAWM para o presente estudo está relacionado ao fato da proximidade da autora com a operação realizada e facilidade de acesso ao material documental corporativo para a pesquisa científica. A SAWM é integrante do grupo PRX, mais de 27.000 funcionários, presente globalmente em mais de 30 países e considerada a maior empresa de gases industriais da América do Sul.

A empresa é fornecedora de todos os pólos petroquímicos e uma das maiores parceiras da indústria siderúrgica brasileira. A SAWM também tem uma forte presença no setor metal-mecânico, de alimentos, bebidas, meio-ambiente, e no segmento de clientes de pequeno consumo, além de líder no setor médico-hospitalar.

As características de operação do Centro de Distribuição de Hidrogênio da SAWM em Volta Redonda – RJ apresentam-se da seguinte forma:

- Frota total: 44 veículos;
- Operação: Contínua (24 horas x 7 dias);
- Média de quilômetros rodados mensalmente: 65.000 km;
- Volume médio mensal de entregas H<sub>2</sub>: 500.000 m<sup>3</sup>.

O processo de tomada de decisão da empresa SAWM em relação ao sistema logístico foi iniciado na transição entre o operador J para o operador T, os quais serão apresentados a seguir:

Operador J – Fundado em 1956, iniciou o seu negócio com o transporte de produtos hortifrutigranjeiros. Na década de 90, observando a necessidade do mercado na redução de custos, o foco foi direcionado para a otimização de sua cadeia de suprimentos, incluindo a relação da empresa com seus fornecedores e clientes, através da prestação de serviços dedicados e customizados. Assim, a partir do ano 2000, houve a consolidação da prestação de serviços integrados de logística, com novas aquisições de empresas e um sistema próprio de comercialização e renovação de frota.

Operador T – Criado em 1999 para atender uma grande produtora de petróleo. Aliando uma gestão experiente e modernas formas de controle administrativo/operacional a um

constante aperfeiçoamento logístico, o fornecedor T se tornou uma empresa de destaque no mercado, pronta para atender uma clientela exigente e diversificada. No início da atividade a empresa contava com 160 motoristas e uma frota composta por 280 carros-tanque, todos monitorados com computadores de bordo e rastreadores.

### 5.1. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E O PROCESSO DECISÓRIO

A respeito da confiabilidade, encontramos a definição realizada por Mirshikawa (1993) como sendo a característica de um item ou equipamento, expressa pela probabilidade de que o mesmo opere com sucesso por um período de tempo especificado e sob condições de operação também especificadas. A confiabilidade na operação de um produto perigoso e na sua entrega para o cliente é muito importante para que a empresa mantenha o seu status quo de excelência corporativa. No entanto a confiabilidade advinda do transportador como operador logístico, deverá ser analisada sistemicamente (BRANCO, 2000; CAIXETA FILHO & MARTINS, 2010).

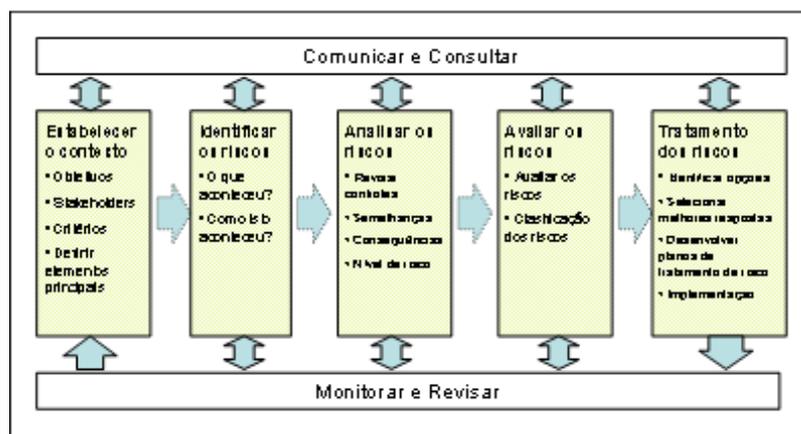
### 5.2. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO PROPOSTA

As incertezas em relação ao futuro geram turbulências e a capacidade que a empresa apresenta ao tratar adequadamente estas turbulências, definirá o seu grau de vulnerabilidade. Esta vulnerabilidade muitas vezes está associada a fatores que poderiam ser previamente avaliados e previstos pelos responsáveis. Por conseguinte, geram-se condições de mitigar ou eliminar alguns destes problemas (VALERIANO, 1998; TINNIRELLO, 2001).

Existem alguns passos básicos são dados no gerenciamento de riscos de um projeto. O primeiro deles está na identificação dos riscos. Por mais inofensivo que um risco possa parecer, ele deve ser incluído na lista. De forma resumida, pode-se considerar como propósito do Gerenciamento de Risco do Projeto (ENGLAND, GRAHAM, DINSMORE, 2003):

- Identificar especificamente os fatores que são prováveis de impactar nos objetivos do projeto nas áreas de Escopo, Qualidade, Tempo e Custo;
- Quantificar a probabilidade de impactos de cada fator;
- Fornecer a linha de base para os fatores “não-controláveis” do projeto;
- Mitigar impactos por exercer a influência sobre os fatores “controláveis” do projeto.

O esquema de integração deste processo de gerenciamento de risco num projeto é apresentado a seguir (COOPER, 2005):



**Figura 1:** Quadro representativo do Processo de Gerenciamento de Riscos em Projetos  
Fonte: Adaptado de Cooper *et al* (2005)

Desta forma, percebe-se que o processo de gerenciamento de risco no projeto é aplicado sobre todas as fases do projeto, e que aparecem em todas as fases do ciclo de vida de um projeto ativo.

## **6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: COMPARATIVO DOS CUSTOS LOGÍSTICOS**

Foram comparados treze meses de pagamento aos fornecedores J e T, entre os anos de 2008 e 2010, sendo os valores representados pelo fornecedor J referentes ao período de fevereiro de 2008 a fevereiro de 2009 e os valores referentes ao fornecedor T, ao período de abril de 2009 a abril de 2010. O mês de março de 2009 foi desconsiderado, por ter sido o mês utilizado como transição entre as duas transportadoras.

Como os valores contratuais utilizaram bases diferentes (o fornecedor J utilizava uma base de cálculo: R\$/km MO + R\$/km manutenção + R\$ fixo; enquanto o fornecedor T, resumia a sua cobrança simples de R\$/km). Neste caso, como solução para equiparar os custos, foi considerado apenas o valor total pago por mês, não existindo diferença significativa entre a média de km rodado ao mês (aproximadamente 64.500 km/mês) durante o período avaliado entre cada fornecedor. Concomitante a esta definição de base de cálculo, é necessário ressaltar que foram considerados para as demais variáveis, *ceteris paribus*.

Por questões de confidencialidade, as empresas solicitaram anonimato e que não foi autorizado a apresentação do quadro comparativo dos custos. O que pode ser relato para consideração nesta pesquisa é que embora o custo *gross* do operador J estivesse 20% acima do operador T, o primeiro operador correspondia em atendimento, confiabilidade e qualidade.

Quando o projeto finalmente chega ao seu término, deve-se fazer o encerramento de contratos e o fechamento administrativo. Neste caso estudo, o encerramento do projeto é considerado como o encerramento da atuação das áreas de suprimentos e jurídica para entrega da operação efetiva entre a logística e o fornecedor de transporte terceirizado. Neste momento, também é necessário fazer o levantamento de pontos, nos quais consideramos como lições aprendidas, para que sejam registrados e consultados em projetos futuros semelhantes.

O fornecedor T foi contratado pela SAWM e começou a operar em 01/04/2009 para atender o transporte de H2, comprometendo-se a manter a mesma estrutura que a transportadora anterior já oferecia. A equipe era composta de: dois assistentes administrativos, um coordenador de filial, um mecânico, um ajudante e treze motoristas. A operação necessitava de oito cavalos para atender a demanda, e de uma equipe de manutenção disposta a cumprir as normas internas da SAWM sobre manutenções preventivas e corretivas nos equipamentos.

Inicialmente, o investimento realizado foi bem alto: foram comprados oito cavalos novos, todo o EPI (equipamento de proteção individual) obrigatório para os motoristas, pneus para os 43 veículos da frota SAWM que é responsabilidade da transportadora, um container para montar o escritório, além de todo material e equipamentos necessários para que houvesse o funcionamento administrativo. Acrescentado a estes, um contrato de manutenção com a oficina que compreendia o aluguel do espaço destinado a estacionamento de cavalos e carretas, abastecimentos a serem feitos e manutenções contempladas nos planos exigidos pela SAWM.



## 6.1. RELATOS SOBRE O INÍCIO DO CONTRATO COM O FORNECEDOR T: LIÇÕES APRENDIDAS

O fornecedor T iniciou a sua operação na SAWM e após três meses já apresentara problema no atraso de pagamento de seus funcionários e falta de comprovante dos depósitos e impostos obrigatórios requeridos em contrato. Passado mais algum tempo de operação, o gestor principal do fornecedor T, veio a falecer e assim a estrutura da companhia ficara comprometida, interferindo direto na operação.

O cenário fora agravado, não só com o atraso dos salários, mas também com a falta de retorno aos questionamentos de pontos pertinentes ao contrato, com problemas de abastecimento nos clientes da contratante, com atraso na operação e com problemas de comunicação com a frota.

Não obstante a situação já delicada entre este fornecedor e a contratante, depois de alguns meses, o fornecedor T perdeu o seu contrato com o seu principal cliente que não mais precisaria de seus serviços: este cliente, por ser o responsável por grande parcela na receita do fornecedor T, vinha sustentando indiretamente o contrato da SAWM, uma vez que não havia alcançado o *payback* para recuperar o seu investimento inicial e lucrar com a operação.

Começa a partir de então a definição de uma redução de custos que afetaria a operação da SAWM diretamente, resultando na demissão de um motorista, negligências observadas em cortes na manutenção, cancelamento da compra de pneus e recauchutagem para estoque de segurança, bloqueio do pagamento de seus fornecedores essenciais, além de manter o problema do atraso de pagamento de seus funcionários que já trabalhavam insatisfeitos.

Já nesse ponto, o contrato da oficina foi rompido com o fornecedor T e a contratante SAWM teve que assumir os custos de manutenção da transportadora para não comprometer a sua operação (entregas aos seus clientes). Somente a partir deste momento foi decidido a empresa abrir a concorrência para novos fornecedores e final substituição desta transportadora.

Em entrevista em profundidade, realizada com especialistas e responsáveis pelo contrato na empresa, foram identificadas variáveis atribuídas ao insucesso:

- O fornecedor T não se certificou de todas as exigências necessárias para a operação e não se planejou inicialmente de forma a quantificar o lucro na operação e o período necessário de se manter nela para que ele acontecesse;
- O fornecedor T é centralizador e concentrou as decisões e contatos a somente um de seus gerentes-sócios como o líder na empresa, o qual era a peça fundamental para o bom funcionamento da empresa. A empresa não considerou, portanto, o treinamento e acompanhamento de uma segunda pessoa para liderança em eventualidades;
- O fornecedor T, não diversificou o seu portfólio de clientes, principalmente quanto à sua captação de capital: possuía um único grande contrato que sustentava outras operações de contratos novos e menores. Com esta postura, o fornecedor desconsiderou a possibilidade de interrupção do contrato deste cliente e as conseqüências as quais acarretariam para os demais clientes e própria sustentabilidade da empresa;
- A empresa contratante, SAWM não considerou uma lista considerável de registros no Serasa e SPC da transportadora T, o que poderia mais tarde interferir nas negociações com fornecedores-chave operacionalmente;
- A contratante SAWM não realizou uma boa investigação, nem uma boa gestão do contrato para que todas as exigências requeridas no mesmo fossem devidamente cumpridas;

- A contratante SAWM ao abrir concorrência para os fornecedores dispostos a entregar seus produtos priorizou a economia financeira dando pouca importância à estrutura da transportadora e sua capacidade financeira no mercado como contingência operacional, com isto, decidiu por realizar a troca de um excelente fornecedor, a transportadora J, que atendia satisfatoriamente, por um fornecedor T, o qual oferecia um preço mais atrativo no mercado, porém com os problemas já relacionados.

## 6.2. ALINHAMENTO E DECISÕES BASEADAS NO PMBOK

Foi elaborado um *checklist*, baseado nos pontos considerados relevantes pelo autor Merhi Daychoum (2010) na área de Gerenciamento de Projetos, para identificar quais destes foram encontrados na empresa analisada pelo estudo de caso. Dos 22 pontos referenciados, 15 (aproximadamente 68%) foram marcados como presentes ao longo do estudo, o que denota uma acentuada vulnerabilidade aos riscos. Esta constatação foi ratificada, algumas vezes de forma velada, sobre a necessidade da implantação de ferramentas que suportassem a decisão, que algumas vezes era considerada apenas sobre aspectos mais emergenciais (indicando desta forma, um ciclo vicioso entre decisões e decisores).

<b>RISCOS POR FASE DO CICLO DE VIDA DO PROJETO</b>	
<small>Checklist utilizado para avaliar este caso estudado</small>	
<b>I - Início do Projeto</b>	
1	<input checked="" type="checkbox"/> Definição incompleta do projeto
2	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de estudo de viabilidade
3	<input checked="" type="checkbox"/> Objetivos mal definidos
4	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de consenso
5	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de "expertise" e/ou conhecimento
<b>II - Planejamento do Projeto</b>	
6	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de um Plano de Gestão de Riscos
7	<input checked="" type="checkbox"/> Planejamento incompleto
8	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de apoio da gerência
9	<input checked="" type="checkbox"/> Fraca definição de papéis
10	<input checked="" type="checkbox"/> Inexperiência da equipe
11	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de profundidade no planejamento
12	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de entendimento de responsabilidade
<b>III - Execução/Controle do Projeto</b>	
13	<input type="checkbox"/> Mudança de escopo
14	<input checked="" type="checkbox"/> Mudança do cronograma
15	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de sistemas de controle
16	<input checked="" type="checkbox"/> Mão de obra inadequada
17	<input type="checkbox"/> Regulamentos (novas leis)
18	<input type="checkbox"/> Greves/ sindicatos
19	<input type="checkbox"/> Aspectos ambientais
<b>IV - Encerramento do Projeto</b>	
20	<input type="checkbox"/> Não aceitação do produto/resultado do projeto pelo cliente
21	<input checked="" type="checkbox"/> Produto final não atende às especificações ou necessidades do cliente
22	<input checked="" type="checkbox"/> Problemas de orçamento

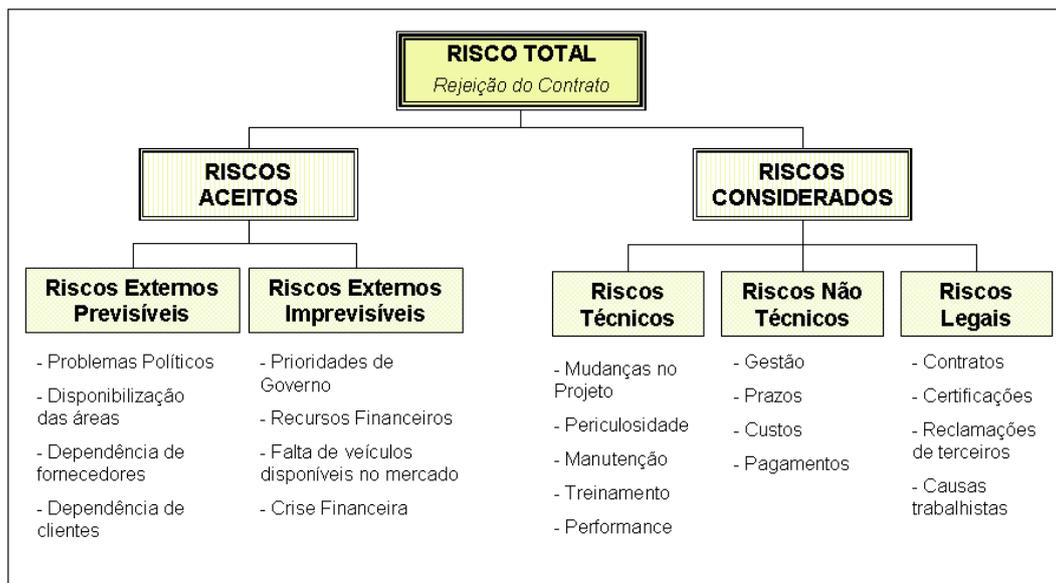
**Figura 2:** Checklist Riscos por fase do Ciclo de Vida do Projeto: Caso SAWM

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Daychoum (2010)

Por meio deste simples *checklist* foram identificados pontos falhos, nos quais poderiam ter sido evitados ou mitigados pelos gestores, caso já houvesse uma cultura de gerenciamento de projetos atuando de forma efetiva na empresa. Implantar e praticar o gerenciamento de projetos na operação de processos significa realizar uma mudança cultural para a maioria das empresas. Significa deixar de ficar tomando ações corretivas continuamente para procurar as

causas fundamentais, gerenciá-las e preveni-las através da utilização efetiva utilizando a metodologia de gerenciamento de projetos.

Ao invés de lamentar-se e responsabilizar-se pelo ônus das decisões equivocadas, é necessário olhar mais adiante e buscar nas lições aprendidas, o fôlego necessário à mudança para que possamos atuar dentro do ambiente corporativo de forma mais madura, inclusive quanto à maturidade no gerenciamento de projetos.



**Figura 3:** Estrutura Analítica dos Riscos (EAR) utilizando pontos sugeridos para o caso SAWM

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Daychoum (2010)

De acordo com as ferramentas de gerenciamentos de risco estudadas, e dadas restrições orçamentárias da empresa, ao longo deste período pós-crise (2007-2009), foram escolhidos o *checklist* e a EAR para que seja iniciada a introdução, de forma ainda embrionária e simplificada, do gerenciamento de projetos na companhia.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi apresentar a experiência do processo decisório da empresa SAWM quanto à escolha de um novo operador logístico. Buscou-se identificar os problemas encontrados em organizações que não primam pela observação dos preceitos observados nas ferramentas de gerenciamento de projetos e de riscos.

O livre-arbítrio é legado ao gerente quanto à melhor forma de gestão de acordo com a sua realidade e necessidade conjuntural. O que é sugerido, no entanto, é a necessidade de uma revisão contratual com o fornecedor do serviço terceirizado, desde a sua elaboração preliminar, a fim de que sejam sanadas algumas ‘brechas’ que de alguma forma, tornam a parceria vulnerável à instabilidade e incerteza do mercado com respectivo abalo da confiabilidade nos prazos e custos dos serviços prestados. Destarte, foi estudada a literatura e considerada apropriada para a possibilidade de inserção e implantação do Gerenciamento de Projetos, focando principalmente no Gerenciamento de Risco para mitigar riscos, situações desnecessárias e onerosas para a organização.

A logística brasileira é uma área em pleno desenvolvimento, tanto na prática como no meio acadêmico-científico, necessitando ampliar as fontes de pesquisas e bibliografia a respeito. O mesmo aplica-se ao Gerenciamento de Projetos, que apesar de possuir extensa



bibliografia nas engenharias, ainda é pouco citada em trabalhos vinculados à administração e gestão de setores operacionais e de processos. Muitos estudos sobre o desenvolvimento logístico têm sido associados aos canais de distribuição, à tecnologia da informação e ao atendimento ao cliente, porém, ainda há pouca literatura que faça menção ao gerenciamento de projetos associado para esta área. Portanto, é importante ressaltar a necessidade de maiores estudos na área de Gerenciamento de Projetos associados à Logística, pois esta torna-se um dos seus principais indicadores de desempenho no resultado final sobre a satisfação do cliente.

A contribuição desta pesquisa reside na simplicidade de seus resultados, que demonstram que nem sempre os números serão os melhores indicadores na tomada de decisão, principalmente na escolha de um operador logístico, quando este, possuirá um posicionamento estratégico dentro da organização. Destarte, é necessário associar uma visão estratégica aliada a outras variáveis comportamentais e ambientais, isto é, associar questões quantitativas e qualitativas, que poderão delinear um diagnóstico mais adequado ao tomador de decisão.

## 8. REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, M.** Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BALLOU, R.H.** Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais, Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAYLIS, J. et al.** Strategy in the Contemporary World: An Introduction to Strategic Studies. New York: Oxford University, 2002.
- BLANCHARD, B.** Logistics Engineering and Management. 5. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- BRANCO, G.** Dicionário de Termos de Manutenção, Confiabilidade e Qualidade. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2000.
- CAIXETA FILHO, J. ; MARTINS, R.** Gestão Logística do Transporte de Cargas. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHARVAT, J.** Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects. New York: John Wiley and Sons Inc., 2003.
- CHRISTOPHER, M.** Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CLELAND, D.; IRELAND, L.** Gerenciamento de Projetos. 2 Ed. LTC, Rio de Janeiro, 2007.
- COOPER, D.F. ET al.** Project Risk Management Guidelines : Managing Risk in Large Projects and Complex Procurement. New York: John Wiley and Sons Inc., 2005.
- CORREIA, D.; YAMASHITA, Y.** Metodologia para a Identificação da Qualidade da Informação para Planejamentos de Transportes. Transportes. ANTP, 2004, V.12, N.1, P. 46-58.
- COSTA, E.** Gestão Estratégica: da Empresa que temos para a empresa que queremos. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAYCHOUM, M.** 40 + 4 Ferramentas E Técnicas De Gerenciamento. 3 Ed. Brasport, Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- DORNIER, P. et al.** Logística E Operações Globais: Texto E Casos. São Paulo, Atlas, 2000.
- ENGLAND, R.; GRAHAM, R.; DINSMORE, P.** Creating The Project Office: A Manager's Guide To Leading Organizational Change. California: John Wiley And Sons Inc, 2003.
- FDC** Custos Logísticos No Brasil - Pesquisa 2012. Disponível Em: [http://www.fdc.org.br/pt/publishingimages/noticias/2012/pesquisa\\_custo\\_logistico.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/publishingimages/noticias/2012/pesquisa_custo_logistico.pdf) acesso em 09/07/2013.
- FLEURY, P.; ÁVILA, M.; WANKE, P.** Em busca da eficiência no transporte terceirizado: estrutura de custos, parcerias e eliminação de desperdícios. Revista Gestão & Produção, 1997, v. 4, n 2, pp.219-233.
- GIOSA, L.** Terceirização: Uma Abordagem Estratégica. 3.Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONZÁLEZ, P.** Logística: custo total, processo decisório e tendência futura. Revista Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo. 2002, n.29, p. 26- 40.



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

- GHEWAMAT, P.** A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HARISSON, A.; VAN HOEK, R.** Estratégia e gerenciamento de logística. São Paulo: Futura, 2003.
- HITT, M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.** Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 3. ed. Ohio: South-Western College, 1999.
- INSTITUTO ILOS.** Custos logísticos no Brasil - 2012. Panorama. Disponível em: [http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=273&itemid=&lang=br](http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=273&itemid=&lang=br) Acesso em 09/07/2013.
- JOHNSON, J. et al.** Contemporary logistics. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- KARDEC, A.; CARVALHO, C.** Gestão estratégica e terceirização., rio de janeiro: Abraman/Qualitymark, 2002.
- KERZNER, H.** Planning for project management using a project management maturity model. New York: John Wiley and Sons Inc., 2001.
- LINHARES, A.; GARCIA, P.** Contratos de terceirização de manutenção industrial modalidade risco: análise das expectativas do setor industrial e dos provedores de serviços. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, 2005, ano 5, n.2, p. 79-98.
- MARUYAMA, U.; SILVA, V.** Proposta de análise multicritério para tomada de decisão sobre gestão de manutenção de frotas: um estudo de caso com base no método AHP. Projeto final de conclusão do curso de Administração Industrial. CEFET-RJ, 2007.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.** O processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MIRSHAWKA, V.; OLMEDO, N.** Manutenção – combate aos custos da não-eficácia: a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1993.
- NOVAES, A.** Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PAGNONCELLI, D.** Terceirização e parcerização. [s.n.], Rio de Janeiro, 2003.
- PMI-PA, USA** Project Manager Competency Development Framework: exposure draft. version 3.0., Pennsylvania: PMI Institute, 2001.
- PMI-USA** Guia PMBoK. 3 ed. Pennsylvania: PMI Institute, 2004.
- PORTER, M.** Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- ROMANOSCHI, P.** Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada. São Paulo: Maltese, 1994.
- SLACK, N. et al.** Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1996.
- SOLOJENTSEV, E.D.** Scenario logic and probabilistic management of risk in business and engineering. Applied optimization, 2005, vol. 93. Boston: Springer, 2005.
- STOCK, J.; LAMBERT, D.** Strategic Logistics Management. 4. Ed. Boston: McGraw-Hill, 2001.
- TINNIRELLO, P.** New Directions in Project Management. Auerbach Publications, [e-book], 2001.
- VALERIANO, D.** Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.
- VARGAS, R.** Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 6 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- VENKATESAN, R.** Strategic Sourcing: to make or not to make. Harvard Business Review. 1992, p. 98-107.
- WANKE, P.** Desenvolvendo E Implementando Parcerias Com Prestadores De Serviço Logístico. Tecnológica. 1999 Disponível em: [http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1069&itemid=74](http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1069&itemid=74) acesso em 05/06/2013.
- YIN, R.** Estudo De Caso: Planejamento E Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.