

## Área temática: Operações

### A estratégia de inserção no comércio exterior na prestação de serviços logísticos por meio da gestão por projetos

#### AUTORES

#### SÉRGIO ULISSES LAGE DA FONSECA

Universidade Católica de Santos  
sulfonseca@uol.com.br

#### GETULIO K. AKABANE

Universidade Católica de Santos  
akabane@webrazil.com.br

#### Resumo

A maior integração do Brasil no comércio internacional na última década tem forçado as pequenas empresas a buscarem uma administração mais competitiva.

Para Ansoff (1993), a administração estratégica é um enfoque sistemático que compreende o posicionamento da empresa no seu ambiente por meio da estratégia e do planejamento de potencialidades, a resposta estratégica em tempo real por meio da administração de questões, e a gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia.

Conforme Kerzner (1998), a gestão por projetos clássica consiste de cinco funções ou princípios: planejamento, organização, equipe, controle e gerenciamento.

O estudo de caso inicia-se pela revisão bibliográfica pertinente, para depois examinar os benefícios da gestão por projetos no alcance dos expressivos resultados empresariais que culminaram na melhoria da qualidade, integração dos processos pela TI (tecnologia da informação) e o expressivo crescimento dos negócios.

O presente trabalho tem por objetivo avaliar a evolução da definição de uma estratégia e a gestão por projetos na World Cargo Logística Internacional Ltda., na prestação de serviços de agenciamento e desembaraço aduaneiro, com destaque para uma abordagem relacionada às práticas de gestão atuais, sobretudo na adoção do modelo de gestão da PMBOK (1996).

Palavras-chave: Estratégia, Gestão por Projetos, Logística.

#### 1. Introdução

Observa-se que os projetos e a gestão por projeto são os fatores que direcionam o futuro no negócio global. Os produtos e os processos cada vez mais complexos, a janela do tempo reduzido, o mercado tremendamente competitivo, e a necessidade de uma experiência multidisciplinar tornam a gestão por projeto uma ferramenta poderosa para as organizações.

O uso de técnicas de gestão por projeto é um método cada vez mais aceito para desenvolver uma ampla gama de tarefas organizacionais. Nota-se que um número cada vez maior de companhias estão compreendendo os benefícios originários da gestão por projeto pela otimização no desenvolvimento de produto, o uso mais eficiente de todos os recursos (humanos e financeiros), e um sistema de comunicação melhorado e mais produtivo.

Devida à sua crescente importância, a gestão por projeto está sendo adotada por diversas disciplinas e corporações que nunca havia considerado previamente como um método viável de execução de um trabalho. Nelas se destacam os escritórios advocatícios, hospitais e outros prestadores de serviços, bem como as tradicionais empresas de manufaturas, tornaram-se adeptos de opiniões sobre as metodologias em que a gestão por projeto está melhorando a entrega dos serviços ou na criação de novos produtos. Para a sua adoção, a direção da

organização deve ter a consciência de que, sem o treinamento adequado e com expectativas não realistas, muitos dos projetos tenderão à falhas.

Conforme o PMBOK (1996), “a gerência de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem a atingir os requerimentos do projeto“. Ou seja, “ela é acompanhado pelo uso de processos tais como: início, planejamento, execução, controle e encerramento”.

Para Bryde (2003), o modelo de análise de *performance* da Gestão por Projetos tem sido limitado pela tradicional e simplista fórmula utilizada para definir o sucesso de um projeto. Esta correlação com o sucesso enfatiza o processo de gestão em relação a prazo, orçamento e especificação (Shenhar et al., 1997). No seu modelo, propõe seis critérios para avaliar a performance da gestão por projetos: liderança; equipe; política e estratégia; parcerias e recursos; ciclo de vida dos processos; e indicadores-chaves de performance.

Verwey (2002) indica que no desenvolvimento de um negócio orientado por projetos, as organizações devem considerar uma ampla gama de eventos e seguir uma linha que sirva de apoio à estratégia da organização. Esses eventos do projeto incluem: - Gestor para condução do projeto; - Estrutura matricial; - Cronograma dos eventos; - Gestão dos recursos; - Patrocinador sênior para interface com os gerentes de projetos; - Infra-estrutura de apoio ao projeto; - Recursos humanos capacitados; e - Uma organização orientada para o aprendizado. Kerzner (1998) pondera que um projeto pode ser considerado como sendo qualquer série de atividades e tarefas que tenha um objetivo específico a ser concluído dentro das especificações, com prazos de início e fim definidos, conforme o limite de investimentos, adequadas a fonte de recursos financeiros, humanos e de equipamentos. Neste artigo é tratado o caso da World Cargo, uma empresa de pequeno porte que busca praticar uma administração competitiva baseada no estabelecimento de uma estratégia bem definida e uma gestão por projetos.

## **2. Revisão bibliográfica**

A gerência por projeto foi considerada uma metodologia formalizada no segmento das indústrias de engenharia e de sistemas de defesa até a metade do século XX.

Kerzner (1998) cita três períodos genéricos na história da gerência por projeto:

\* 1960-1985: Gerência por projeto tradicional (dominada por contratantes de projetos nos segmentos aeroespaciais, nos sistemas de defesa, e na construção de plantas industriais);

\* 1985-1993: Renascimento da gerência por projeto (a gerência por projeto foi aplicada a todos os tamanhos de projetos em vários segmentos industriais; as equipes multidisciplinares tornaram-se mais comuns; ferramentas sofisticadas em *softwares* baseadas em computadores pessoais para atividades de planejamento e de programação); e

\* 1993-Presente: Moderna gestão por projeto (competência crescente na gerência por projeto; projetos em todas as áreas de negócio e em todos os segmentos das indústrias).

Observa-se que o uso estratégico da gerência por projeto constitui-se no fator chave em controlar a mudança nas organizações contemporâneas. Conseqüentemente, a disciplina da gerência por projetos está se ampliando e crescendo em escala mundial junto às corporações, nos governos, na academia e nas outras organizações que reconhecem o valor dos colaboradores treinados e preparados na gestão por projetos.

Na revisão da literatura consubstanciou-se a importância da fase de início do projeto ao processo da gerência por projeto. Havia uma disparidade entre autores na terminologia usada para descrever os vários componentes da iniciativa do projeto, embora a intenção de cada um fosse descrita similarmente. A missão, o objetivo, e a oportunidade formam alguns exemplos destas terminologias. Adicionalmente, algumas inconsistências foram observadas no posicionamento de alguns componentes, em particular dentro do processo. A distinção entre

as fases de início e o planejamento não foi indicada claramente em todos os casos dentro do processo de revisão da literatura.

A gerência por projeto pode ser assim definida como o processo de planejamento, organização, direção e controle de recursos da companhia para um objetivo relativamente de curto prazo, que seja estabelecido para a conclusão dos objetivos, seja de caráter geral como específico (Litterer, 1973). A responsabilidade para atingir os objetivos do projeto está tipicamente associada com o gerente do projeto, cujo investimento e a contratação é um processo desenvolvido pelo proprietário para o desenvolvimento e a manufatura de um produto final dentro de uma programação predefinida e dentro de um custo específico.

Diante destas premissas, a equipe de projeto que associa elementos com as competências e habilidades particulares necessárias à realização do projeto é formada. O gerente de projeto coordena o trabalho da equipe de projeto, bem como as atividades externas à equipe no sentido de atender as expectativas da contratante (ou ao proprietário). Para a correta execução de um projeto, a equipe deve superar muitos desafios, sejam eles documentados nas especificações, relacionados às diferenças individuais associadas às dinâmicas dos ambientes do projeto, à credibilidade do líder de projeto, aos compromissos, aos processos de comunicação e à necessária sustentação da liderança por parte da contratante (Kerzner, 1992). A responsabilidade da gerência por projeto está na condução do projeto à sua conclusão no tempo estimado, dentro do custo orçado e com o desempenho esperado por meio da otimização de todos os recursos alocados ao projeto de forma eficiente e eficaz (Simpson, 1987). A gerência por projeto apóia o gestor em definir o nível apropriado de qualidade e age no sentido de assegurar a entrega do produto dentro das especificações previstas. O plano é baseado em estimativas do tamanho e na duração das atividades, e as estimativas são baseadas em probabilidades e experiências (Kitchenham, 1991).

Hallows (1998) identifica quatro fases da gerência por projeto: (1) entendimento do projeto, (2) definição do projeto, (3) planejamento do projeto, e (4) funcionamento do projeto. As primeiras duas fases afetam diretamente no processo da iniciação do projeto. A compreensão inclui a assimilação da filosofia do projeto, na justificativa, na política, nas prioridades e nos componentes do projeto. O foco do projeto no contexto cultural e político permitem que o gerente de projeto compreenda melhor o ambiente que cerca o projeto. Na segunda fase de definição, inclui o estabelecimento do espaço do projeto, na definição dos resultados, a organização e na determinação da forma de revisão e na aprovação dos resultados parciais e finais. Esta fase define o que será produzido em relação à sua origem e assim realçando a habilidade da equipe do projeto em focalizar as necessidades do cliente, bem como as tomadas de decisões durante todo o ciclo de vida do projeto. Dentro do contexto do processo da gerência de projeto, o planejamento, o cronograma físico-financeiro ou o quadro de acompanhamento do projeto são definidos dentro da relação de resultados a serem disponibilizados no processo de planejamento (Hallows, 1998). A visão geral, a execução do projeto, a definição do espaço e uma lista dos resultados são incluídas como componentes separados, embora uma definição isolada de cada uma seja omitida.

O processo de estimativa é necessário para prever as necessidades de custo e de tempo para o sucesso do projeto (Ellwood & Maurer-Williford, 1994). Entretanto, o esforço da previsão de custo e de tempo necessários para um projeto é de difícil prognóstico em função da existência de muitos fatores desconhecidos (Jeffrey e Low, 1990). De acordo com McDermid (1990) há cinco bases para a estimativa. São os julgamentos profissionais, a base de dados histórica, o uso de peritos, de tempos padrão, e de fórmulas matemáticas. No entanto, observa-se que poucas companhias se preocupam em armazenar dados precedentes do projeto para facilitar o uso posterior; conseqüentemente, uma base de dados histórica não pode ser recorrida com freqüência. Pela sua não disponibilidade, o método de estimativa do projeto é geralmente aceito (Jeffrey e Low, 1990). As pesquisas mostraram que a confiabilidade e a exatidão de

modelos e de ferramentas existentes estão muito limitadas (Bennatan, 1995; Ellwood & Maurer-Williford-Williford, 1994; Finnie & Wittig, 1997; Mcleod & Smith, 1996; Srinivasan & Fisher, 1995). Os resultados dos modelos das estimativas em custo não se correlacionam quando aplicados sobre um problema comum (Macro, 1990).

### **3. Metodologia de Pesquisa**

O presente trabalho aborda a evolução da gestão por projetos na World Cargo com a obtenção dos resultados para a organização na prestação de serviços de logística internacional no agenciamento de cargas e desembaraço aduaneiro.

O intuito é demonstrar como uma eficiente gestão por projetos vem permitindo à empresa a otimização dos processos e os resultados parciais alcançados de um projeto de três anos, que teve início em janeiro de 2003, com uma abordagem relacionada às práticas de gestão atuais, enfatizando a importância do tema na gestão de negócios, associados com a participação dos responsáveis nos projetos e os resultados em termos de melhoria da qualidade, integração de processos por meio da tecnologia da informação e o crescimento dos negócios.

Para Yin (2002) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” destacando que “a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

### **4. A Concepção do Projeto**

A World Cargo Logística Internacional Ltda. caracteriza-se como uma pequena empresa, o que determina condições especiais para a implantação de um processo de gestão moderno, competitivo e baseado em estruturas bem definidas. Sua competência essencial está no processo de movimentação de cargas internacionais, na importação ou exportação, compreendendo o agenciamento de espaços junto a companhias de transporte marítimo e aéreo, bem como o desembaraço junto às alfândegas brasileiras.

Em janeiro de 1999 a desvalorização cambial causou um grande impacto nos seus negócios, porém, durante os anos de 2001 e 2002 registrou-se um crescimento nos negócios, mas as pressões dos clientes por custo e qualidade do serviço não permitiram preservar os mesmos níveis de rentabilidade do passado. A tendência de recuperação e as perspectivas de crescimento contrastaram com custos fixos altos, o que gerou a decisão estratégica de implementar mudanças no sentido de avançar para uma administração mais competitiva. Três questões fundamentais foram identificadas: a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados por meio da padronização dos processos, o desejo de incrementar a automatização dos processos e tratamento das informações para uma maior eficiência, e a busca de uma maior rentabilidade dos negócios. Para tanto, decidiu-se pela elaboração do plano estratégico com as diretrizes básicas do projeto, que contempla os principais objetivos da organização e, sobretudo, a expectativa de crescimento de 15% a.a. de 2003 a 2005.

### **5. A Construção do Projeto**

O Projeto World Cargo tem como principal escopo implantar uma administração competitiva abrangendo as questões estratégicas, de gestão e o gerenciamento por projetos, como abaixo.



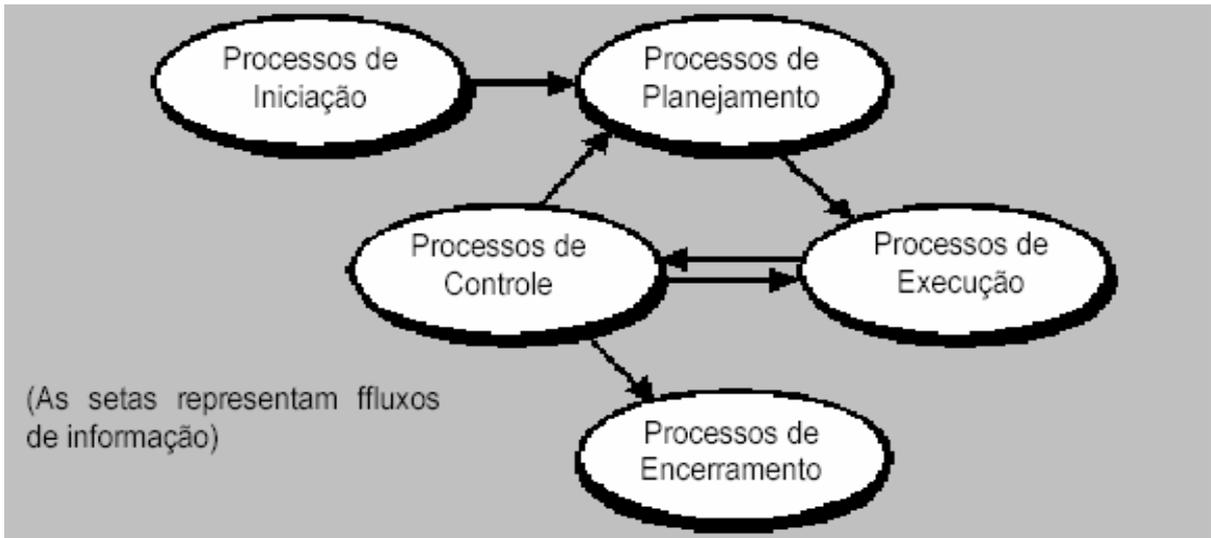
Figura 1: Estrutura do Processo de Gestão que está sendo implantado na World Cargo.

Uma das principais dificuldades encontradas para a discussão e formulação do Plano Estratégico e de Gestão concentrou-se na seleção da metodologia a ser adotada e que tivesse o respaldo da diretoria, principalmente pela ausência de uma cultura organizacional com práticas consagradas de administração, mas, sim, por práticas empreendedoras intuitivas dos principais executivos em detrimento à utilização de técnicas de gestão.

Sendo assim, procurou-se, em primeiro lugar, identificar os pontos fortes da empresa, como uma posição de destaque diante da concorrência direta pela credibilidade conquistada em dezoito anos de operação, o expressivo crescimento apresentado nos últimos anos, os investimentos em recursos físicos e humanos, a incorporação de tecnologia de informação, a vantagem competitiva pela sua estrutura enxuta, capacitada, comprometida e ágil, a prática de condições comerciais semelhantes às das grandes empresas do setor, as fortes e confiáveis relações com os parceiros, e uma carteira de clientes com empresas de primeira linha com relacionamento de médio a longo prazos. Em segundo, vincular a garantia destas conquistas à prática de ferramentas de gestão, o que gerou na diretoria uma expectativa positiva em relação à implantação do novo processo de gestão. Para a condução do Projeto World Cargo de Gestão, além do envolvimento de dois diretores nas discussões e definições do Plano Estratégico, e dos três gerentes no Plano de Gestão, foram destacados quatro líderes para os projetos específicos nas áreas Comercial, Qualidade, Tecnologia da Informação, Finanças e Recursos Humanos, bem como seis líderes distribuídos entre os oito negócios da empresa: Agenciamento e Desembarço de Importação Aérea, Agenciamento e Desembarço de Exportação Aérea, Agenciamento e Desembarço de Importação Marítima, e Agenciamento e Desembarço de Exportação Marítima.

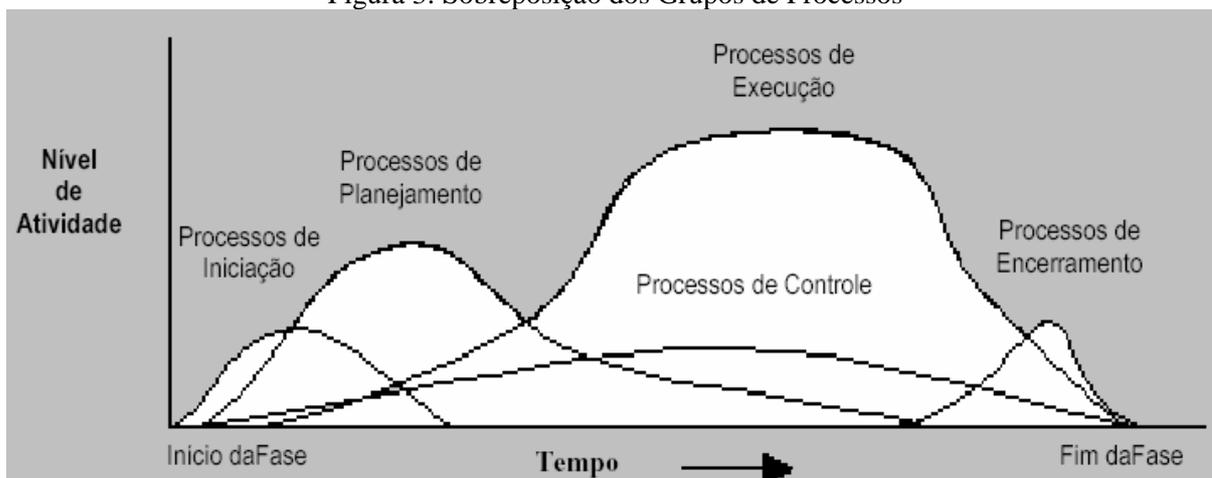
Após a fase de concepção do planejamento geral, com o desenvolvimento dos planos estratégico e de gestão, entre dezembro de 2002 e janeiro de 2003, os projetos foram sendo delineados com base na estrutura indicada no PMBOK, conforme abaixo:

Figura 2: Ligações dos Grupos de Processos



Fonte: PMI – *Project Management Institute – Brazil Minas Gerais Chapter* – Tradução livre do PMBOK 2000, V.01, disponibilizada através da Internet pelo PMI MG ([www.pmimg.org.br](http://www.pmimg.org.br)) em janeiro de 2002.

Figura 3: Sobreposição dos Grupos de Processos

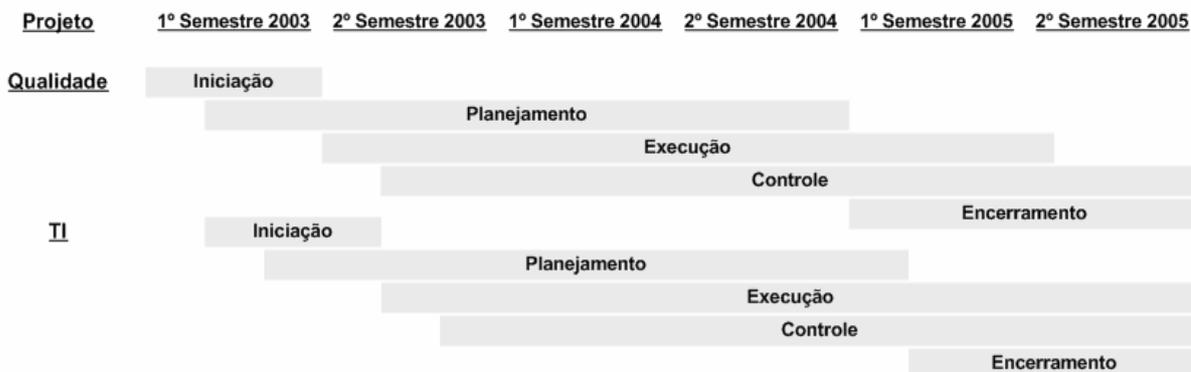


Fonte: PMI – *Project Management Institute – Brazil Minas Gerais Chapter* – Tradução livre do PMBOK 2000, V.01, disponibilizada através da Internet pelo PMI MG ([www.pmimg.org.br](http://www.pmimg.org.br)) em janeiro de 2002.

Na presente pesquisa serão destacados os projetos de Qualidade e de Tecnologia da Informação. A seguir é apresentado o quadro com a estrutura do plano de cada um deles com a indicação dos processos segundo o PMBOK.

Figura 4: Cronograma dos projetos em implantação na World Cargo

### Projetos Específicos



O projeto qualidade teve uma primeira fase de cerca de 18 meses compreendendo a familiarização, conscientização e as primeiras práticas de qualidade com o intuito de garantir mais do que a conquista de um certificado, mas, sim, a incorporação de uma cultura. O processo de execução contemplou até o final de 2003 três etapas: a da elaboração dos fluxos dos processos, elaboração dos procedimentos e uma versão preliminar do Manual de Gestão da Qualidade. Após a conclusão destas etapas e com os indicadores de qualidade definidos, teve início a implantação das medições, análises e propostas de melhorias, desde 2003. Uma segunda fase de preparação e certificação ISO9001:2000 está em andamento com previsão de conclusão em setembro de 2005. Esta estratégia foi concebida para que a empresa seja certificada sob os preceitos de qualidade e com capacidade de receber um certificado de padronização com reais condições de melhorias. O projeto TI teve uma fase inicial de planejamento, concluída em junho de 2003, e após o desenvolvimento da plataforma base, com banco de dados relacional, concluída em setembro de 2003, novos módulos vêm sendo desenvolvidos com previsão de conclusão, incluindo implantação e treinamentos, até o final de 2005.

O prazo total do projeto de gestão e projetos específicos foi definido em três anos, a partir de janeiro de 2003, e os custos envolvidos estão na ordem de R\$ 350.000,00.

Os principais objetivos do Projeto World Cargo de Gestão são: crescimento de 15% ao ano no triênio de 2003 a 2005; melhoria da qualidade dos serviços prestados por meio, primeiro, da incorporação no dia-a-dia operacional dos princípios de qualidade padronizada, segundo, pela obtenção da certificação ISO9001:2000; e aumento da eficiência dos processos por meio da tecnologia da informação, que inclui o desenvolvimento e implantação de um novo sistema de informação com banco de dados relacional, aplicativos integrados, integração entre matriz e filiais e interligação com aplicativos de parceiros e clientes, conforme a necessidade destes. Soma-se, ainda, a promoção de um controle financeiro acurado e confiável por meio de um fluxo de caixa informatizado e com relatórios gerenciais relevantes.

## **6. Plano Estratégico**

O processo básico do plano visou estabelecer os principais objetivos estratégicos da organização, com foco no desenvolvimento de competências por meio de uma administração competitiva e consiste em: - Elaborar o planejamento anual em novembro do ano anterior; - Realizar a primeira revisão do planejamento anual em abril do ano vigente; e - Realizar a segunda revisão do planejamento anual em agosto do ano vigente.

As ações necessárias para a elaboração e revisões do plano vêm ocorrendo desde dezembro de 2002 dentro dos prazos estabelecidos. Após a aprovação pela alta direção, o planejamento anual constitui-se no principal documento da análise estratégica da empresa e serve de base para a elaboração do Plano de Gestão e definição dos Projetos correspondentes. Posteriormente é distribuído aos líderes de departamento e de projetos, que são os atores diretos no seu desenvolvimento e implementação. Trata-se de um instrumento importante para apoiar a difusão e o compartilhamento dos principais objetivos da organização, bem como na integração de novos colaboradores.

Com a premissa de que uma administração competitiva deve contemplar um planejamento estratégico e levando-se em conta o histórico de dois anos com planos e sucessivas revisões, pode ser considerada satisfatória a evolução até aqui registrada em função dos seus resultados. Não obstante o cumprimento das etapas, atrasos na emissão dos relatórios gerenciais que incluem os indicadores de desempenho, apontam, evidentemente, para a necessidade de aprimoramentos constantes, pois ainda se observa limitações no real compartilhamento das estratégias e objetivos entre os envolvidos, o que pode comprometer o alcance dos objetivos representados pelas metas. O volume de trabalho tem sido o motivo alegado pela maioria para os atrasos registrados, ou baixo comprometimento. No entanto, a solução desta questão vem sendo buscada, sobretudo, com o estímulo por parte da alta administração pela participação.

## **7. Plano de Gestão**

Concebido a partir do planejamento estratégico, é estruturado com base na metodologia em que cada meta seja específica, mensurável, alcançável, relevante e temporal, indicada pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), juntamente com a alocação de um responsável para cada programa. O acompanhamento do plano de gestão se realiza sob a ótica realista dos indicadores obtidos e informados pelos líderes, e se procede de forma comparativa com base no crescimento dos anos anteriores.

O desafio está na emissão de relatórios mensais detalhados, dentro do prazo estipulado, e proceder a análise crítica destas informações e transformar oportunidades em negócios com a melhor utilização dos recursos disponíveis. O fator crítico de sucesso são as decisões baseadas em informações confiáveis, dentro de um adequado horizonte de tempo.

Para tanto, como no plano estratégico, diversas medidas foram implementadas: - Elaborar o plano de gestão anual em novembro do ano anterior; - Realizar a primeira revisão do plano

anual em abril do ano vigente; - Realizar a segunda revisão do plano anual em agosto do ano vigente; e - Emitir mensalmente o relatório de acompanhamento dos principais objetivos da empresa representados pelas metas divididas em: áreas de apoio (comercial, qualidade, TI, finanças e RH), e pelos oito negócios da empresa. Para cada um dos 13 segmentos existem metas comerciais, de qualidade, gestão de informações, de custos e de treinamento.

Para a meta comercial, o acompanhamento é pela evolução do número de processos com base numa série histórica de 12 meses. Para a qualidade foram definidos dois indicadores, que são os de não-conformidades e de prazos de conclusão dos processos. A gestão das informações refere-se aos relatórios e o seu conteúdo, conforme a necessidade dos usuários internos e externos. Em finanças, o nível de redução de custo é o principal indicador, correspondendo o número de homens-hora por processo, que também é um indicador de produtividade.

O plano de gestão envolve os líderes de projetos e “proprietários” dos processos. Embora se observe um gradativo reconhecimento de esforços por parte dos envolvidos em cumprir com as tarefas dentro da previsão, ainda pode ser melhorado conforme os dados dos relatórios.

Na fase anterior da implantação do plano não havia um controle estatístico, bem como uma análise comparativa com os dados históricos. Como benefício da implantação, pode-se destacar a possibilidade em determinar as metas para a área comercial, incluindo a análise da evolução do número de processos e dos índices de qualidade, que permitem avaliação do tempo de conclusão dos processos e das não-conformidades. Na tecnologia da informação, o objetivo de unificar as plataformas do sistema e integrar as filiais e clientes por meio do desenvolvimento de sistemas operacionais com controle gerencial e o controle dos custos dos processos com base no número de homens-hora alocados na sua execução.

## **8. Projeto Qualidade**

O Projeto Qualidade está orientado para a garantia da qualidade dos serviços prestados pela World Cargo conforme o padrão estabelecido de execução dos processos. Inclui o controle e redução do número de não-conformidades e prazos dos processos de negócios. O prazo previsto para sua completa implantação é de 36 meses ao custo de R\$ 80.000,00. Inicialmente um coordenador da qualidade foi designado para acompanhar a medição, análise e propostas de melhorias junto aos líderes das áreas de apoio e proprietários de processos de negócios. A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade por meio da preparação e certificação ISO9001:2000 está prevista para setembro de 2005. No estágio atual se encontram concluídos a elaboração dos fluxogramas e procedimentos dos processos, análise, sugestões e soluções de melhorias, estabelecimento dos indicadores de qualidade e uma versão preliminar do Manual de Gestão da Qualidade (MGQ). Os resultados ainda são limitados, porém, os registros dos fatos contribuem para a formação dos dados históricos e assegura a condução da organização e os seus negócios dentro de procedimentos formais em que os recursos de tempo, financeiro e outras variáveis sejam alocados eficientemente.

## **9. Projeto Tecnologia da Informação**

O Projeto TI tem como principais objetivos gerenciar o fluxo de informações da empresa no sentido de automatizar a coleta e o armazenamento, e, posteriormente, estruturar as informações para o uso na inteligência do negócio extensivo aos usuários externos. O prazo previsto para sua completa implantação é de 34 meses ao custo de R\$ 170.000,00. Um gerente de projeto, que também desenvolve programas, além de um programador, foram designados para o desenvolvimento, implantação e treinamento dos usuários. O projeto TI está constituído de cinco partes: Base de dados e integração, Áreas de apoio, Processos de Negócios, Clientes, e Parceiros, com desenvolvimento de módulos para estas três últimas partes. Para sanar as deficiências de TI da empresa foi proposto: - Unificação das plataformas: mediante a adoção de um banco de dados relacional e robusto em que as informações de toda

a empresa serão armazenadas em um único repositório para facilitar o acesso e o compartilhamento dos usuários envolvidos nos negócios; - Integração dos processos: o benefício pela centralização dos dados permite o compartilhamento das informações por toda a empresa e seus clientes e parceiros mediante uma interface unificada possibilitando assim a agilidade na gestão dos negócios; - Interligação com clientes e parceiros: Acesso pelos clientes e parceiros a dados de seus interesses, visto que parte do sistema está em ambiente Internet, possibilitando, inclusive, estabelecer o marketing de relacionamento, aproximando uma maior cumplicidade e confiança entre os clientes com o prestador de serviços; - Interligação entre matriz e filiais: o acesso à Internet proporciona integração da matriz e as filiais no compartilhamento de informações e agiliza o processo de comunicação; e - Relatórios e extração de inteligência: Emissão de relatórios Operacionais e Gerenciais com funções claras e distintas. Os dados operacionais devem fornecer informações que permitem identificar possíveis falhas no fluxo de trabalho no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Os Gerenciais devem indicar uma visão mais ampla do negócio para agregar valor aos próprios negócios. O processo desestruturado e não integrado não possibilitava uma gestão eficaz. A ausência de informações vitais da empresa de forma concisa não permitia a visão panorâmica dos negócios da empresa e, conseqüentemente, não permitia uma tomada de decisão segura por parte dos gestores. Este ambiente permitia que falhas no sistema de condução dos negócios passassem despercebidas por toda a empresa.

## **10. Desenvolvimento do Projeto**

Segundo o PMBOK (1996) o mapeamento dos Processos de Gerência de Projetos envolve os cinco Grupos de Processos (Início, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento) e nove Áreas de Conhecimento (Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Risco e Aquisição). Esta estrutura serviu de base para a construção dos projetos e vem sendo utilizada na condução destes, bem como está refletida nos diversos tópicos deste trabalho. A base do sistema de controle dos projetos é o plano de gestão, composto de treze partes: comercial, qualidade, tecnologia da informação, finanças, RH e mais os oito processos de negócios da empresa. Os principais indicadores estão descritos nos parágrafos a seguir.

O projeto comercial é acompanhado pelo número de processos das oito unidades de negócios da empresa: operações de agenciamento e desembarço, de importação e exportação nos modais aéreo e marítimo. No caso do projeto qualidade, os indicadores são pelo índice de não-conformidades e prazos. Para o projeto de tecnologia da informação são analisados os prazos de conclusão e implantação de cada aplicativo ou módulo. O de finanças tem seu controle pelo indicador de produtividade medido pelo número de homens-hora por processo.

Os riscos, inerentes a qualquer projeto, têm sido minimizados, principalmente, pela grande participação da diretoria nos principais debates e permanente busca do envolvimento e comprometimento dos principais envolvidos. As mudanças ou impactos na estrutura organizacional é uma preocupação constante que tem sido tratada com *workshops*, seminários e uma avaliação dos funcionários com base em comportamentos, e não em questões técnicas, valorizando seus conhecimentos, experiências, atitudes, o que torna menos agressiva a introdução de novas técnicas de gestão e minimiza a reação contrária de equipes com componentes que desenvolveram suas carreiras profissionais mais baseadas em experiências do que pela utilização de ferramentas técnicas e conceituais. Os impactos nos recursos humanos vêm sendo tratados de forma gradual. Para melhorar o padrão dos colaboradores um programa de estágio foi criado e um processo de seleção mais rigoroso implantado.

Com a definição clara dos negócios da empresa, os fluxos e procedimentos dos processos e uma versão preliminar do manual de gestão da qualidade, tudo visando a preparação para a certificação, já se sente uma expressiva melhora na qualidade de seus serviços.

Reconhecendo que o comprometimento com o projeto depende de incentivos, a empresa vem analisando a melhor forma de implantar um critério, ainda que nos moldes regulares de premiação em dinheiro, mas que seja adequado e não imponha à empresa o repasse financeiro sem uma correta avaliação do merecimento do incentivo. Embora os projetos vêm sendo implantados sem um programa de incentivo, o que pode reduzir a adesão, a empresa entende que somente após a consolidação das competências da gestão por projetos poderá efetivamente iniciar o programa de benefícios de forma definitiva e adequada. Neste íterim, os estímulos vêm sendo dados pelo destaque da importância para a carreira profissional de seus participantes, com emissão de certificados de participação a cada treinamento, *workshops* ou seminários, muitos deles abertos apenas àqueles envolvidos com os projetos.

## 11. Resultados obtidos

Nos resultados apresentados nos quadros a seguir são utilizadas as siglas dos negócios da empresa conforme abaixo:

AIA: Agenciamento de Importação Aérea. DIA: Desembarço de Importação Aérea.  
 AEA: Agenciamento de Exportação Aérea. DEA: Desembarço de Exportação Aérea.  
 AIM: Agenciamento de Importação Marítima. DIM: Desembarço de Importação Marítima.  
 AEM: Agenciamento de Exportação Marítima. DEM: Desembarço de Exportação Marítima.  
 Dentre os resultados já alcançados, os de maior relevância são os comerciais. A seguir são apresentados os principais resultados da empresa no período de janeiro/2003 a abril/2005.

Quadro 1: Resumo dos dados de faturamento coletados com o departamento financeiro da World Cargo

QUADRO DE EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO									
Período	AIA	DIA	AEA	DEA	AIM	DIM	AEM	DEM	Total
2003 / 2002	10,99%	8,83%	43,48%	7,28%	6,77%	-7,33%	14,89%	9,43%	9,14%
2004 / 2003	18,82%	5,50%	-15,53%	0,90%	0,00%	8,15%	113,58%	46,51%	13,67%
2005/2004 (Jan-Abr)	13,17%	5,45%	19,20%	19,35%	7,54%	14,23%	12,93%	12,05%	11,35%

De uma meta anual de crescimento de 15% ao ano no triênio 2003 – 2005, em 2003 foi alcançada a taxa de 9,14%, em 2004 de 13,67% e no primeiro quadrimestre de 2005 em relação ao mesmo período de 2004 registra-se uma taxa de crescimento de 11,35%, indicando para todos os anos crescimentos reais, ou seja, acima da inflação.

Quadro 2: Resumo dos dados de produtividade coletados com o departamento financeiro da World Cargo

QUADRO DE EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE POR PROCESSO								
Período	AIA	DIA	AEA	DEA	AIM	DIM	AEM	DEM
2004 / 2003	-23,49%	-13,83%	7,62%	-9,91%	-9,09%	-15,94%	-57,44%	-37,95%
2005/2004 (Jan-Abr)	-7,26%	-10,60%	-4,56%	-3,92%	0,12%	-10,41%	-15,79%	-8,61%

Na questão da produtividade, medida pelo número de homens-hora por processo, na média dos oito negócios da empresa, obteve-se um ganho médio, ou uma redução no número de homens-hora necessários por processo de 37,95% de 2003 para 2004. Na comparação do primeiro quadrimestre de 2005 com o mesmo período de 2004, a redução foi de 8,61%.

Quadro 3: Resumo dos dados de não-conformidades coletados com o departamento de qualidade da World Cargo

QUADRO DE EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE NÃO-CONFORMIDADES									
Período	AIA	DIA	AEA	DEA	AIM	DIM	AEM	DEM	Total
2004 / 2003	-9,63%	-31,25%	-20,00%	-12,50%	-14,29%	-15,79%	-21,43%	-22,22%	-14,10%
2005/2004 (Jan-Abr)	-9,52%	0,00%	0,00%	0,00%	-25,00%	-28,57%	-50,00%	-33,33%	-16,67%

O número de não-conformidades também teve uma queda expressiva, com uma redução de 14,10% de 2003 para 2004 e de 16,67% na comparação do primeiro quadrimestre de 2005 com o mesmo período de 2004.

Quadro 4: Resumo dos dados de prazos coletados com os departamentos operacionais da World Cargo

<b>QUADRO DE EVOLUÇÃO DOS PRAZOS DOS PROCESSOS</b>									
<b>Período</b>	<b>AIA</b>	<b>DIA</b>	<b>AEA</b>	<b>DEA</b>	<b>AIM</b>	<b>DIM</b>	<b>AEM</b>	<b>DEM</b>	<b>Total</b>
<b>2004 / 2003</b>	-4,73%	-5,91%	-6,50%	-10,59%	-5,48%	-4,16%	-2,32%	-4,54%	-5,00%
<b>2005/2004 (Jan-Abr)</b>	-4,51%	-3,82%	-5,49%	-5,77%	-6,21%	-3,15%	-4,49%	-3,52%	-4,50%

Com os prazos, embora com reduções menos expressivas que os demais indicadores, ainda assim os números são significativos com uma redução média de 5,0% de 2003 para 2004 e de 4,5% na comparação do primeiro quadrimestre de 2005 com o mesmo período de 2004.

## 12. Conclusão

Pode-se assim concluir que a questão chave é o líder de projeto. Esta é a figura que conduz o projeto com a alocação adequada dos recursos, motivação dos componentes da equipe, negociação com as partes interessadas, liderando o processo de desenvolvimento e mantendo constantemente o foco no objetivo final: o projeto com sucesso. Seu papel no desenvolvimento bem sucedido do projeto é quase sempre destacado. Inversamente, no caso dos projetos que falharam, o gerente de projeto se torna invisível aos membros da equipe.

Para gerentes de projeto bem sucedidos haverá sempre uma tensão dinâmica entre as demandas duplas, do treinamento técnico e o entendimento das necessidades de recursos humanos. Deve-se, entretanto, ter uma clara compreensão em avaliar a importância relativa de cada desafio, cujo foco deve estar claramente em controlar o lado humano do processo. Como a pesquisa e a prática demonstram consistentemente, a gerência de projeto é primeiramente um desafio de controle das pessoas. Controlar projetos é um desafio que requer uma estratégia e uma metodologia próprias. Talvez o mais importante requisito de um gerente de projeto é de funcionar como um líder em cada sentido do termo. Ele se justifica em função de uma ampla gama de desafios, sejam contextuais e pessoais, que dão forma à base sob as quais os projetos são controlados em organizações atuais.

Uma pequena empresa, em geral, não apresenta as mesmas condições, como volume ou escala, nome ou marca conhecida, atratividade para a contratação, e recursos financeiros, se comparada a uma grande organização, o que, normalmente, obstrui, por uma questão de visão ou de recursos, a exploração de modernas ferramentas de gestão, como o desenvolvimento de projetos estruturados conforme as técnicas que vêm sendo estudadas e disponibilizadas, principalmente, a partir da década de 70. No entanto, este estudo comprova como é possível uma organização, mesmo que de pequeno porte, usufruir modernas técnicas de administração e gestão de negócios. Se um projeto, por definição, exige investimentos, estes podem ser adequados a cada caso, permitindo que pequenas organizações desenvolvam uma administração competitiva e compatível com as atuais exigências do mercado globalizado. Principalmente para aquelas que têm participação direta nas operações de comércio internacional, que é o caso da World Cargo.

Não obstante a necessidade e importância de buscar na diretoria da empresa o apoio necessário para os projetos, compartilhar os principais objetivos com as pessoas chaves de cada departamento e difundir e oferecer uma maneira acessível para operarem de forma técnica, o principal desafio tem sido motivar os envolvidos nos projetos a assumirem um comprometimento, ou a realização de esforços pessoais para a concretização das ações planejadas. A concorrência com as atividades de rotina, já dominada pelos colaboradores da organização, tem sido o maior alibi para justificar postergações ou não realização das ações previstas. Para minimizar esta questão, desde o início, baseado nos valores da empresa, que cresceu baseada em comportamentos empreendedores e não pelo domínio de técnicas da administração de negócios, todas as avaliações e discussões convergem para questões comportamentais, evitando-se, portanto, um discurso tecnocrata e distante da realidade da organização. Essa decisão tem se mostrado bastante positiva e permitido a inclusão de toda a

equipe nos projetos, bem como reduzido a resistência à prática de uma administração mais estruturada e competitiva pelo desenvolvimento e implantação de projetos.

### **Referência bibliográfica**

- ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, Edward J. (1993). *Implantando a Administração Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- BRYDE, David James (2003). Modelling project management performance, International Journal of Quality & Reliability Management; Bradford. Vol. 20, Num. 2/3; pg. 228, 26pgs.
- ELLWOOD, C., & Maurer-Williford, M. (1994). Rethinking project management for systems. International Association of Systems Analysts, 4 (1), 111-117.
- FINNIE, G., & Wittig, G. (1997). A comparison of software effort estimation techniques: Using function points with neural networks, case-based reasoning and regression models. Journal of Systems Software, 5 (2), 281-289.
- HALLOWS, J. (1998). *Information systems project management*. New York: American Management Association.
- JEFFREY, D., & Low, G. (1990). Calibrating estimation tools for software development. Software Engineering Journal, 7 (1), 215-221.
- KERZNER, Harold (1998). In *Search of Excellence in Project Management: Successful Practices in High Performance Organizations*, Van Nostrand Reinhold.
- KERZNER, Harold (1998). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 6<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- KITCHENHAM, B. (1991). *Making process predictions, software metrics: A rigorous approach*. New York: Chapman and Hall.
- LITTERER, Joseph A. (1973). *The Analysis of Organizations*. 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- MACRO, A.. (1990). *Software engineering: Concept and management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Management, Norcross: (2001). (July/August) Vol. 43, Num. 4; pg. 6, 4 pgs.
- MCDERMID, D.C. (1990). *Software engineering for information systems*. Oxford, UK: Blackwell Scientific Publications.
- MCLEOD, G., & Smith, D. (1996). *Managing information technology projects*. Cambridge MA: Course Technology.
- Rumelhart, D., Hinton, G., & Williams, R. (1986). Learning
- NEMATI, Hamid R.; Todd, Dewey; Brown, Paul D.; A hybrid intelligent system to facilitate information system project management activities, Project Management Journal. Sylva: Sep 2002. Vol.33, Iss. 3; pg. 42, 11 pgs
- PMBOK: A guide to project management body of knowledge - PMBOK® Guide, 1996, 2000 Edition, Project Management Institute - PMI®.
- SHENHAR, AJ., Levy, O. and Dvir, D. (1997), "Mapping the dimensions of project success", International Journal of Project Management, Vol. 28 No. 2, pp. 5-13.
- SIMPSON, W. (1987). *New techniques in software project management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- SRINIVASAN, It., & Fisher, D. (1995). Machine learning approaches to estimating software development effort. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 21 (2), 114-131.
- VERWEY, Anton, COMNINOS, Dennis. Business focused project management. Management Services. Enfield: Jan 2002. Vol. 46, Num. 1; pg. 14, 8 pgs.
- YIN, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.