

Uma análise da gestão de projetos em logística como ferramenta na busca do diferencial competitivo para as empresas contemporâneas da área de logística

An analysis of Project Management in Logistics as a tool in the search for the competitive differential for the contemporary companies of the Logistics

FONSECA, Rôse S.M. [1](#) y NUNES, André [2](#)

Recebido: 28/11/2018 • Aprovado: 23/03/2019 • Postado 08/04/2019

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Metodologia](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

Este estudo busca evidenciar a importância da gestão de projetos em Logística como uma ferramenta na busca de vantagens competitivas. De antemão a concorrência tem feito com que as empresas atuais busquem com mais veemência ferramentas eficazes para alcançar resultados positivos frente aos seus concorrentes. Essa demanda é cada vez mais constante e crescente no campo da Logística e a cada dia evolui. Para aprimorar a gestão de projetos toda a organização possui objetivos estabelecidos e planejados que podem contribuir para que a empresa possa estar preparada para se sobressair diante da competitividade acirrada no mercado contemporâneo.

Palavras chave: gestão de projetos, logística, competitividade, estratégia, mercado

ABSTRACT:

This study seeks to evaluate the importance of project management in Logistics as a tool in the search for competitive advantages. In advance, competition has made current companies more aggressively seek effective tools to achieve positive results against their competitors. This demand is increasingly constant and growing in the field of logistics and evolves every day. To improve project management, the entire organization has established and planned objectives that can contribute to the company being able to stand out from the competition in the contemporary market.

Keywords: project management, logistics, competitiveness, strategy, market

1. Introdução

Diante das grandes transformações tecnológicas e da presente globalização tem surgido a

necessidade das organizações contemporâneas passar por momentos de transformação frente a acirrada competitividade no mundo empresarial. Entretanto, dentro desse mesmo cenário globalizado e tecnológico os clientes mostram-se cada vez mais exigentes e isso faz com que se torne constante a busca das empresas para satisfazer tais exigências.

Assim, essas eminentes mudanças também são vistas pela gestão de projetos logísticos como os principais fatores a serem estudados e percebidos para as empresas no âmbito logístico sobressaírem no mercado diante da concorrência acirrada.

O foco da pesquisa aqui relatada é a fornecer subsídios para uma análise da Gestão de Projetos em Logística como ferramenta na busca do diferencial competitivo. A viabilidade do trabalho foi comprovada ao longo da busca de informações através da pesquisa realizada, originando um trabalho delineado por essa perspectiva "diferencial competitivo" para as empresas contemporâneas da área de Logística.

O conceito de Logística segundo o *Council of Logistic Management* (1991) é, "o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e informações relativas desde o ponto de origem até o consumidor final, com o propósito de atender as exigências dos clientes". A partir desta definição de logística e sua adesão pela indústria trouxe diversas transformações gradativas que foram impulsionadas nas atividades comerciais. Na medida em que a competitividade entre empresas aumentava, a importância de conquistar uma logística de excelência era essencial e considerada um diferencial competitivo e até mesmo estratégico, buscando diminuir o tempo entre compra de insumos, produção de bens e sua entrega no destino final. Portanto, não era mais só interessante organizar apenas sua própria logística mas sim se interessar pela de seus fornecedores e clientes.

A logística tem sido na atualidade uma das mais importantes ferramentas gerenciais na conquista de espaço e na busca do crescimento empresarial e profissional nas organizações devido seu poder de atender a demanda da produção e sua teoria que se aplica ao quadro funcional e produtivo de uma empresa com a finalidade de satisfazer os desejos dos clientes.

Kotler (1998) tem observado que os clientes dessa nova era são mais difíceis de satisfazer do que do século passado, pois são mais críticos, mais informados devido ao fácil acesso tecnológico em relação aos preços do produto, mais exigentes, e que não perdoam erros dos fornecedores e são abordados por um número cada vez maior de empresas concorrentes com melhores ofertas. Então, o grande desafio no caso não é somente deixar o cliente satisfeito mas também conquista-los e fidelizá-los através de uma boa gestão logística.

Para atender esses requisitos é preciso entender que a logística integrada só se faz possível quando há grande investimento no gerenciamento de projetos por parte dos gestores da organização. Esse investimento é aplicado na execução de novas técnicas (procedimentos operacionais), metodologias, bem como tecnologias (equipamentos, softwares) que possibilitem o sistema tornar-se mais eficaz.

As empresas modernas dão prioridade a eficiência e eficácia da logística aplicada a atender esses requisitos pois facilitam a monitoração permanente dos custos logísticos e dos recursos utilizados para suprir a exigência do mercado atual. Contudo, tem sido um dos maiores desafios que as organizações enfrentam que é responsável pelos gastos logísticos dentro de uma organização.

De acordo com a *Project Management Institute* (2013), o gerenciamento de projetos é "a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz". Por outro lado, a gestão de projetos dispõe da utilização de conhecimentos técnicos para que a empresa consiga aplicar um planejamento estratégico com a finalidade de alcançar um conjunto de objetivos dentro de um prazo definido, com um custo pertinente e na qualidade desejada.

Dentro do contexto brasileiro, o estudo mostra-se ainda mais relevante à medida que busca responder algumas indagações. Qual é o efeito da implantação de um projeto em logística na melhoria do padrão competitivo da empresa? De certo qual é a importância do desenvolvimento de projetos em logística para a melhoria da competitividade das empresas?

Portanto, o objetivo desse estudo é de evidenciar a importância da Gestão de Projetos em Logística como ferramenta na busca de vantagens competitivas.

2. Metodologia

O presente estudo refere-se à uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, objetivo exploratório, baseada em procedimentos de coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista em profundidade.

A escolha da abordagem qualitativa se deu com base na concepção de Minayo (2001) pela necessidade de trazer para a discussão um universo mais abrangente de significados dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a simples operacionalização de variáveis. É uma pesquisa de natureza aplicada, como definida por Gerhardt e Silveira (2009), pois envolve verdades e interesses locais e objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, destinada à solução de problemas específicos.

O objetivo da pesquisa é exploratório, conforme definida por Gil (2008) pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Com base nesses ensinamentos, a seleção dos entrevistados para esse trabalho de pesquisa levou-se em consideração o notório conhecimento ou envolvimento na discussão, conforme seus cargos e formação afins.

A seleção desses participantes foi feita inicialmente por meio levantamento de informações em documentos, registros administrativos, jornais e revistas especializadas.

Essa classificação foi importante para um melhor entendimento da participação de cada um deles e a representatividade de suas respostas na pesquisa e na análise dos resultados.

Foi utilizado um primeiro questionário que foi aplicado a todos os selecionados para a pesquisa onde todos puderam dar sua contribuição com suas respostas às perguntas previamente elaboradas. Em segundo momento, um segundo questionário foi elaborado e aplicado à grupos específicos de entrevistados que participaram anteriormente respondendo ao primeiro questionário.

Perguntas do primeiro questionário:

1. Nome do participante, 2. Sexo, 3. Idade, 4. Empresa em que trabalha, 5. Cargo, 6. Tempo de Serviço, 7. Formação acadêmica.
8. Você sabe o que é Gestão de Projetos?
9. Você já participou de alguma ação ou etapa de um projeto?
10. Você tem contato direto como os agentes/participantes dos projetos de sua empresa? Eles deixam os colaboradores à vontade para perguntarem sobre os projetos ou para opinarem sobre os mesmos?
11. A empresa/instituição divulga seus projetos aos colaboradores e presta contas dos objetivos e resultados dos projetos desenvolvidos?
12. A empresa/instituição incentiva os colaboradores à participarem dos projetos e de suas etapas dentro do papel de cada um na instituição, mostrando as vantagens dessa participação?
13. Os funcionários/colaboradores, de maneira geral, se mostram interessados e abertos à participar dos projetos?
14. Você tem conhecimento da área de Logística tanto em relação à empresa/instituição em que você atua ou mesmo em outras instituições ou do ponto de vista acadêmico?
15. Você acredita que há relação entre a Gestão de Projetos (dentro do seu entendimento e conhecimento) e a área da Logística das empresas?
16. Você acha que a Gestão de Projetos pode trazer benefícios para a Logística?
17. Competitividade de mercados, você acredita que ela traz benefícios para a economia de maneira geral e para as empresas atuantes no mercado?

18. Você acredita que uma empresa que utiliza a Gestão de Projetos em Logística poderá alcançar maior competitividade frente aos seus concorrentes?
19. Ao participar diretamente de algum projeto você visualizou benefícios claros para a empresa?
20. Dentro de sua empresa/instituição você já conseguiu visualizar benefícios de algum Projeto que foi desenvolvido mesmo não participando ativamente ou diretamente dele?
21. Você acha que as ações de desenvolvimento de Projetos para a área da Logística são importantes?
22. Você acha que esses pontos importantes para a empresa ao desenvolver Projetos em Logística, incluem os ganhos financeiros para ela?
23. Você acha que esses pontos importantes incluem ainda a melhoria da competitividade das empresas, tornando-as mais competitivas em um mercado globalizado e exigente?
24. Você já visualizou na prática empresas que utilizaram ou utilizam a Gestão de Projetos diretamente na área da Logística?
25. Em caso afirmativo na questão anterior, você verificou benefícios na prática, e se verificou, os atribui diretamente a essa relação de Projetos e Logística?
26. Os projetos geralmente são bem aceitos na sua empresa/instituição? Os clientes também são alvo de divulgação desses projetos?
27. Na prática você verificou ganhos financeiros na empresa onde foram implantados Projetos em Logística?
28. Na prática você verificou um aumento da produtividade onde foram implantados Projetos em Logística?
29. Na prática você conseguiu visualizar o aumento da competitividade da empresa onde foram implantados Projetos em Logística?
30. A empresa/instituição divulgou os resultados positivos ou negativos, financeiros/econômicos após implantar e desenvolver Projetos em Logística?
31. A empresa/instituição divulgou os resultados positivos ou negativos, em relação à ganhos de competitividade no mercado após implantar e desenvolver Projetos em Logística?
32. Os resultados financeiros divulgados ou observados por você na empresa após a implantação e desenvolvimento de Projetos em Logística foram positivos?
33. Os resultados em relação à vantagem competitiva divulgados ou observados por você na empresa após a implantação e desenvolvimento de Projetos em Logística foram positivos?

Perguntas do segundo questionário:

1. Qual é para você a maior dificuldade em aplicar Projetos em Logística?
2. Qual é a real importância na sua concepção de se aplicar projetos na área da Logística?
3. De quantos projetos você já participou? Qualquer área.
4. Há quanto tempo você não participa de um projeto?
5. Quando foi o último projeto que sua empresa/instituição realizou?
6. De quantos projetos você já participou na área de Logística em específico?
7. Qual foi a maior vantagem encontrada por você em participar de um projeto em Logística?
8. Qual a maior dificuldade encontrada por você em participar de um projeto em Logística?
9. Qual sugestão você deixa para as empresas de Logística em relação à implantação de Projetos em Logística?

Os dois questionários foram aplicados em momentos diferentes, sendo o primeiro aos 27 participantes da pesquisa e o segundo à um grupo determinado selecionado entre os 27 participantes de acordo com suas respostas à indagação proposta na questão 24 e responderam entre 7 e 6 em grau de importância na questão 25. Já no grupo 2,

participantes que responderam Sim na questão 24 e entre 5 e 4 na questão 25 e, por fim, no grupo 3 ficaram os participantes que responderam também sim na questão 24 e que atribuíram abaixo de 4 na questão 25. Isso para um aprofundamento nos questionamentos para então buscar descobrir os principais motivos de aplicarem ou não a Gestão de Projetos em Logística em suas empresas, bem como seu grau de conhecimento e participação efetiva em projetos.

2.1. Procedimentos metodológicos

Afirma Gil (2008) que a grande maioria das pesquisas exploratórias envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão dos fatos.

Com a finalidade de manter contato direto com o que já foi escrito sobre o tema da pesquisa e possibilitar a construção do referencial teórico para dar suporte a análise desse projeto de pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico seguindo a concepção de Lakatos e Marconi (2003). Foram pesquisadas as bases de dados acadêmicas como Scielo, CAPES, ProQuest e Mendeley, além de repositórios de universidades brasileiras para levantamento de artigos científicos em periódicos e teses acadêmicas.

Segundo Marconi e Lakatos (2001), método constitui o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar os objetivos, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as tomadas de decisões.

O objetivo do método, de acordo com Castro (1978), é o de ajudar a compreender, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo. Para tanto, a exigência de qualidade metodológica em trabalhos científicos é uma constante.

Já para Cervo, Silva e Bervian (2007), o método, em seu sentido mais geral, é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Para esses mesmos autores, nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade.

Gil (1991) destaca que se faz necessário introduzir algumas definições com a finalidade de nortear o leitor desta pesquisa e, conseqüentemente, possibilitar que avanços ocorram nesta área de estudo, com base nas reflexões e procedimentos aqui desenvolvidos, bem como, quanto ao resultado encontrado na revisão bibliográfica.

Os critérios para o desenvolvimento da presente pesquisa, os levantamentos bibliográficos dos temas em estudo foram realizados por meio da busca por livros e autores e bases de dados de pesquisa, e se desenvolveram da seguinte forma:

- i) pesquisa por livros de autores que tratam os temas em questão e são referências nacionais e internacionais nos assuntos.
- ii) busca por artigos científicos, dissertações, teses de acordo com os temas.
- iii) busca em bases de dados digitais via internet pelos temas, autores e títulos relacionados aos assuntos em estudo.
- iv) por meio de técnica de entrevista em profundidade com o objetivo colher informações de especialistas e observadores privilegiados sobre o tema do estudo.

A coleta de dados foi feita por entrevistas, utilizando-se um roteiro orientador para facilitar a análise do processo, e um questionário semi-estruturado de perguntas abertas, para coletar informações sobre as características gerais do processo. Com base nesses ensinamentos, a seleção dos entrevistados para esse trabalho de pesquisa levou em consideração o notório conhecimento ou envolvimento na discussão do tema.

A seleção desses participantes foi feita inicialmente por meio levantamento de informações em documentos, registros administrativos, jornais e revistas especializadas. O número de participantes necessário de uma entrevista em profundidade ainda é um tema que tem consensos diferentes e que giram em torno da ideia da saturação de dados.

Alguns autores apontam que o número de participantes numa pesquisa qualitativa, seria até 20, Ghiglione e Matalon (1993) e Francis *et al* (2010) recomendam o número de 14

participantes. More (2015) destaca o estudo "criterioso" de Guest, Bunce e Johnson (2006) que trata sobre o número de participantes em amostras não intencionais, tendo como referência o conceito de saturação de dados, utilizando a perspectiva quantitativa. Segundo essa autora, após análises de 60 entrevistas em profundidade sobre o mesmo tema e numa população homogênea, observaram que o ponto de saturação era atingido a partir da décima segunda entrevista, sendo que elementos básicos da saturação já se evidenciavam nas seis primeiras entrevistas.

Na busca por diversidade nos entrevistados, como forma de reduzir o risco de saturação precoce houve a seleção de interlocutores com base em categorias distintas onde entre eles elegeu-se empresários ligados à área de Logística, gestores e professores.

A proposta de partida foi dado como objetivo final alcançar o número de 27 entrevistados na pesquisa, fazendo assim uma média entre o que indicam os autores pesquisados.

Dentre as categorias escolhidas para a aplicação da pesquisa estão: Especialistas, Geralmente pesquisador, acadêmico ou pessoa de grande experiência/conhecimento no assunto, mas não diretamente envolvida com o problema de pesquisa, informante chave que é aquele que tem fontes fundamentais e amplo conhecimento da área em questão, informante padrão que é uma fonte envolvida com o tema da pesquisa mas que pode ser substituído, informante complementar, ou seja, fontes que surgiram no decorrer da pesquisa e, por último, informante extremistas aquele que a percepção contraria os princípios por motivos ideológicos, visão pessoal ou particular do tema.

2.2. Gestão de Projetos

São muitos os trabalhos de pesquisa que reconhecem que a gestão de projetos em logística favorece a melhoria das vantagens competitivas para a organização como um todo. Porter (1999) relata que no universo das corporações há a premissa de que toda empresa possui uma estratégia competitiva implícita ou explícita e a estratégia competitiva se baseia na combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais a empresa adota para alcançar seus objetivos.

Todavia, devido à grande competitividade de mercados, as empresas precisam de estratégias que as deixem a frente de seus concorrentes. A estruturação de seus processos organizacionais bem como a utilização de ferramentas eficazes de gestão podem ser um diferencial competitivo.

Scott (1995) citado por Silva e Barbosa (2002) tem apontado que os efeitos da vantagem competitiva estão correlacionados ao desempenho organizacional que dependerão das decisões da gestão estratégica através da capacidade de entender e gerir os recursos financeiros para melhoria do desempenho operacional da empresa em diferentes momentos e situações.

Kerzner (2001), reconhece a importância do gerenciamento de projetos no mundo todo, seu impacto na lucratividade da empresa e conseqüentemente sua importância na estratégica como diferencial competitivo. Isso representa para as organizações contemporâneas uma inovação de seus antigos processos e o avanço em seus negócios, representando instrumentos fundamentais para tornar a empresa eficiente e, por isso, mais competitiva.

Entretanto, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se cabo essas metas (Porter,2004). Segundo Pozo (2007), a logística é vital para que a empresa tenha sucesso, pois ela é responsável por fornecer a seus clientes bens e serviços adequados, no momento que desejar e, principalmente, com o custo desejado.

Para Reis (2011), independente do ramo de atuação no qual as organizações estão inseridas, o mercado está se tornando cada vez mais competitivo e complexo, exigindo mudanças rápidas e fazendo com que novas estratégias sejam desenvolvidas no intuito de melhorar o desempenho e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva.

Surge daí uma ferramenta importante na gestão de projetos em logística: o planejamento

estratégico. Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) descreve o planejamento estratégico como um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro. Fischmann (2009), procura mostrar a necessidade do planejamento estratégico como uma ajuda para o administrador, não só na decisão do rumo a tomar, como também na atitude de fazer com que essa decisão seja seguida.

O planejamento estratégico de uma empresa tem a função de nortear as atividades e orientar os rumos que a organização irá tomar, por isso é considerado de longo prazo, ou seja, superior a cinco anos. Conforme Kotler (1998, p.46), o planejamento estratégico "é um processo formal, realizado de cima para baixo, para formar um conjunto de estratégias para as organizações alcançarem seus objetivos".

A logística moderna adota o planejamento estratégico que engloba diversos fatores que o fazem indispensável para o aperfeiçoamento, melhor desempenho, produtividade e competitividade de muitas organizações (Lorenzi Júnior, 2012).

2.3. Missão Logística

Costa e Marques (2016) afirmam que a missão logística, de um modo geral, baseia-se em criar valor para o cliente, em grande parte, está condicionado aos resultados obtidos através das estratégias adotadas pelas empresas onde existe a preocupação em relação à conservação de um custo aceitável.

Diversos autores tratam o conceito de logística como um processo de planejamento dos recursos da organização de forma a se tornarem mais otimizados e limpos em seus fluxos. Ballou (2001, p.29), define que: logística é o processo de planejamento do fluxo de materiais, objetivando a entrega das necessidades na qualidade desejada no tempo certo, otimizando recursos e aumentando a qualidade nos serviços. A logística devido sua complexidade de contabilizar custos diversos é parte vital para qualquer organização sobreviver e continuar competitiva no mercado.

Há estudos que dissertam sobre uma logística específica, a logística empresarial, que foca a gerencia como ferramenta para melhoria do nível de rentabilidade a entrega de serviços e produtos aos seus clientes por meio de um planejamento estruturado e do controle efetivo das atividades de logísticas desde a matéria prima, cadeia de fluxo e entrega final (Gomes, Ribeiro, 2004).

Para que possa a logística empresarial ser gerenciada de forma eficiente deve ser tratada como um sistema, ou seja, como um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada, com o objetivo de atingir uma finalidade em comum. Qualquer movimento de um item do sistema com certeza irá afetar o restante do sistema, isso se explica o equilíbrio logístico em uma organização (Lima, 2000). A Logística vem apresentando uma evolução constante, sendo hoje um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. Por isso, as empresas utilizam-se de vários artifícios e ferramentas de gestão. Muitas delas têm aplicado a Logística como principal ferramenta para criar vantagens competitivas.

Ballou (2001) afirma que, nesse sentido, a Logística também é vista como sendo um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas são convertidas em produtos acabados, agregando-lhes valor, uma vez que as fontes desses bens, fábricas e pontos de venda em geral não têm a mesma localização.

Retomando o conceito da Logística como a integração de todo material e suprimentos a fim de otimizar os processos das empresas, Viana (2000) considera Logística como uma operação integrada que cuida de suprimentos e da distribuição de produtos de forma racionalizada, planejando, coordenando e executando todo o processo, visando à diminuição de custos e ao aumento da competitividade pertinente aos sistemas logísticos.

Os sistemas logísticos apresentam-se, principalmente no cenário moderno, como ferramentas formidáveis e imprescindíveis, uma vez que permitem a criação de valor

adicional e vantagens competitivas perante os demais concorrentes. Em meio ao contexto atual, no qual os reflexos da globalização se mostram cada vez mais presentes no ambiente das organizações empresariais, as mercadorias e produtos exigem movimentações eficientes entre seus canais de circulação, a fim de oferecer tais produtos no momento certo, com o menor custo possível e atendendo às perspectivas dos clientes. (Lorenzi Júnior, 2012).

Conforme Cavaleiro (2011) uma empresa estruturada deve ser vista como um conjunto de recursos a serem gerenciados, de maneira que cada recurso tenha um papel estratégico no alcance dos objetivos a serem atingidos. Um dos conceitos relativos que podem ser implantado é o *Supply Chain Management* para gerar vantagens competitivas na organização.

O processo de implantação do conceito de *Supply Chain Management* passa invariavelmente por sete fases ou processos-chave, conforme descrevem Fleury et al. (2000): relacionamento com os clientes, serviço aos clientes, administração da demanda, atendimento de pedidos, administração do fluxo de produção, compras/suprimento, desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Cardoma *et al* (2016) as cadeias de suprimentos que fornecem produtos inovadores ao mercado devem superar alguns desafios bem exigentes, como ciclos de vida de produtos e lead time curtos, alta variedade de produtos, demanda volátil, fluxo de informação eficiente e clientes com expectativas muito altas. Quando não se superam estes desafios problemas de falta de estoque e desfase nas previsões da demanda aumentam, entre outros problemas que podem surgir.

Lummus e Vokurka (1999) segundo o Conselho da Cadeia de Suprimentos *The Supply Chain Council* (1997), a Cadeia de Suprimentos, Supply Chain como um termo cada vez mais usado pelos profissionais da logística, engloba todos os esforços envolvidos na produção e entrega do produto final do fornecedor ao fornecedor e do fornecedor ao seu consumidor. Segundo os autores envolve quatro processos básicos: plano, origem, execução e entrega. Esses esforços incluem todo o gerenciamento de suprimentos e demanda de matérias-primas para fabricação e peças de montagem e controle e armazenamento de inventário de entrada e saída de pedidos e ainda a distribuição e gerenciamento de pedidos em todas as etapas e entrega ao cliente final.

2.4. Tecnologias empregadas

Para Moura (2010, p.76) "a implantação de sistemas em tempo real reduzirá ainda mais o tempo de ciclo do pedido, com mais velocidade e qualidade e aumentará a capacidade de processamento sem erros."

As empresas passaram cada vez mais a utilizar as tecnologias de informação para otimizar suas políticas e processos de produção. Foram as tecnologias da informação e os processos de reengenharia empresarial (usadas em conjunto) que criaram importantes ferramentas estratégicas para as empresas, denominadas ERP (que em português significa Planejamento de Recursos da Empresa), ou Software de Gestão Empresarial. (Gutierrez, 2009).

Com o advento tecnológico ficou mais fácil aplicar ferramentas de Tecnologia da Informação para atender as exigências do atual comércio eletrônico que tem aberto as portas para milhares de organizações empresariais que aplicam os sistemas logísticos como uma das vantagens competitivas no cenário globalizado.

Krajewski et al. (2009) afirmam que o comércio eletrônico tem um impacto enorme sobre as etapas iniciais e finais da Cadeia de Suprimentos, alterou consideravelmente o modo como as empresas projetam seu processo de relacionamento com clientes e os subprocessos de marketing e colocação de pedidos. Dentro dessa perspectiva, eles focalizam duas tecnologias de comércio eletrônico que se relacionam ao processo de marketing: os sistemas entre empresa e consumidor final (B2C) e entre empresas (B2B).

Para Vargas (2009,p-19-20) é preciso ter habilidade para gerenciar aquilo que se conhece muito pouco, ou até mesmo, aquilo que não se conhece nada. Para ele, são os novos parâmetros do mercado, onde tudo o que não existe é rotina. Assim, "uma implementação

de ERP não é meramente um "projeto de computador", é estratégica e deve ser abordada como tal. ERP *systems* são aplicações integradas com um impacto em toda a organização." Os sistemas logísticos de execução, *Logistics Execution System* (LES) são um dos principais componentes do aplicativo de gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - *Supply Chain Management* (SCM) permite que um administrador possa gerenciar as informações e os processos envolvidos em todas as etapas da cadeia de abastecimento, desde a aquisição de matérias-primas até a distribuição de produtos acabados. Existem atualmente diversas ferramentas tecnológicas utilizadas na logística para as empresas contemporâneas que podem ser exploradas para atender os requisitos de gestão logística e por fim gerar vantagens competitivas para as empresas.

2.5. Gestão de Projetos em Logística

Na gestão de projetos se definem-se então o escopo, os prazos, e a qualidade empregada. Ela integra outras áreas no plano do projeto, os recursos humanos, integra também ações e execução, monitoramento e controle do projeto assim como o produto do projeto às operações da empresa. O mesmo conceito pode ser se aplicado a gestão de projetos em logística.

Os projetos em Logística podem ser bastante eficazes por unir essas duas importantes ferramentas de gestão e a construção da vantagem competitiva, porém a empresa precisa ter certo conhecimento sobre a Gestão de Projetos como seu conceito, importância, finalidade e suas fases, desde a definição ou iniciação até o encerramento.

Contudo, Logística e Projetos podem trazer grandes benefícios ao buscarem objetivos organizacionais e características comuns para os processos tais como: diminuição de custos, otimização de roteiros, agendamento de prazos, rastreamento de operações, monitoramento, plano de rotas, controles de estoques, planejamento de execução.

Para Reis (2011) o gerenciamento de projetos logísticos é utilizado por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto, podendo envolver ainda termos técnicos e processos, mas também funções, responsabilidades e níveis de autoridade. E que a principal vantagem do gerenciamento de projetos está no fato de que ele não é restrito a propostas gigantescas, de alta complexidade e custo, mas que pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer magnitude.

Para Vargas (2009) o plano de gerenciamento de projetos é uma fase que tem como objetivo desenvolver um documento formal que será utilizado para gerenciar e controlar a execução do projeto e deve conter: a visão geral dos objetivos, objetivo detalhado, nome e as responsabilidades do gerente de projetos e do time principal do projeto, organograma, estudo técnico da solução, aspectos contratuais, estruturas analíticas, cronogramas, diagrama de Gantt, diagrama de rede, datas, recursos, orçamento, necessidade de contratação de pessoal, avaliação de índices de qualidade, potenciais obstáculos, pendências, plano de áreas de conhecimento. A aplicação de Projetos relacionados aos serviços logísticos e suas operações podem contribuir sobremaneira com as empresas contemporâneas na busca pelo diferencial competitivo.

O gerenciamento de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de satisfazer seus requisitos, sendo realizado com o uso de processos, tais como: iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar. Os projetos são empreendimentos únicos e envolvem, portanto, certo grau de incerteza. As organizações que realizam projetos geralmente os dividem em várias fases do projeto, a fim de facilitar o controle de gerenciamento e estabelecer os vínculos adequados com as operações contínuas da organização executora. O conjunto das fases do projeto é conhecido como ciclo de vida do projeto (Werkema, 2000). Na fase final do processo se objetiva a ação conjunta de sempre estar reavaliando novamente todas as suas etapas com vistas à gestão de melhoria de qualidade aplicável para a gestão logística.

Dentro desse panorama esperado pelas empresas, depara-se com os processos que são contínuos e repetitivos e com o Projeto que se caracteriza por ser temporário e único. Dessa forma, é possível diferenciá-los por suas características em relação à prazos e maneiras de

execução, mas em relação aos objetivos e aplicabilidade pode-se dizer que um completa o outro, integram-se e se sustentam na busca de resultados desde as ações internas da empresa até o cliente final, fechando o ciclo logístico de ponta a ponta

Portanto, as empresas medem a eficiência logística através de 3 variáveis: índice de disponibilidade, ciclo das entregas dos pedidos e consistência dessas entregas (atrasos por exemplo). Esses indicadores avaliados de forma isolada não são suficientes para garantir a visão completa da eficiência logística de uma empresa.

3. Resultados

A pesquisa foi feita a partir do uso de um questionário contendo 33 perguntas, para que a partir de sua análise fosse possível evidenciar a importância da Gestão de Projetos e Logística como ferramenta na busca de vantagens competitivas para as empresas contemporâneas da área de Logística na visão dos entrevistados.

No questionário já apresentado anteriormente foram propostas questões de identificação do perfil do indivíduo (Nome, E-mail, Sexo, Idade e Nível de Escolaridade). Sobre seu emprego (Empresa, Cargo e Tempo de Casa). E ainda perguntas específicas sobre Gestão de Projetos e Logística. Foram entrevistadas 27 pessoas utilizando o primeiro questionário semi-estruturado.

Segundo Bardin (1977), os dados extraídos de documentos resultantes da pesquisa documental e entrevistas realizadas constituem o corpus que deve ser submetido à análise de conteúdo. Para esse autor, essa análise compreende três etapas básicas: pré-análise, que é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas; Leitura geral do material eleito para a análise, e por fim, efetua-se a organização do material a ser investigado.

Dentre as 27 pessoas entrevistadas constatou-se que 12 eram do sexo Feminino e 15 do sexo Masculino. Já em relação a Faixa Etária na qual os entrevistados encontram-se, percebeu-se que não existe dentre eles ninguém com idade entre 18-24 anos, entre 25-29 anos apenas 1 (4%), 26% está acima de 39 anos, ou seja 7 entrevistados e a maioria, 19 deles encontram-se entre 30-39 anos (70%).

Já em relação ao nível de escolaridade, foi detectado que 26% da amostra possui Ensino Superior (Graduação), 70% Pós Graduação (Especialização, Mestrado e/ou Doutorado) e apenas 4% possuem apenas Ensino Médio.

No que diz respeito a empresa na qual os entrevistados trabalham, as mesmas variaram muito, mas tais dados não são relevantes para as estatísticas e sim os cargos assumidos pelos os entrevistados nas mesmas. Esses, variaram desde Coordenação, Diretor Industrial, Professores de Ensino Superior e de Línguas Estrangeiras, Compras, Comercial, Empreendedor, Logística, Gestor, Administrativo, Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão, Contador. Ou seja a amostra é bem variada quanto ao tipo de ofício. Também foi questionado o tempo no qual os entrevistados estão atuando em tal ofício e o resultado de maior impacto é em uma média 4 anos.

Após a coleta dos dados relacionados ao perfil e emprego dos entrevistados, foram feitas 26 perguntas relacionadas ao tema específico de Gestão de projetos e Logística. Delas, algumas possuíam como resposta duas alternativas: Sim ou Não, e outras eram relacionadas ao peso que tal afirmativa impactava na escolha dos profissionais, variando de uma escala de 1 a 7, sendo 1 pouco relevante e 7 muito relevante. Contudo, a maioria, 85% dos entrevistados, já tinham participado de um projeto.

Em relação a pergunta: Competitividade de mercados, você acredita que ela traz benefícios para a economia de maneira geral e para as empresas atuantes no mercado? também obteve como resposta, relevância 7(59%) e 6(30%). Em relação aos entrevistados que utilizam a gestão de projetos em Logística se pode alcançar maior competitividade frente aos seus concorrentes obteve como resposta, relevância 7 e 6 (somadas 96%).

Da pergunta 08 até a 14, foram questões com alternativa sim ou não. Em todas as

perguntas a grande maioria respondeu sim. O que significa que a maior parte da amostra tem conhecimento de gestão de projetos e de Logística e de sua aplicabilidade dentro das instituições onde exercem seu cargo.

Curiosamente a mesma porção da amostra que respondeu sim, possui nível de escolaridade superior ou de pós graduação e também possui cargos de gerência, diretoria, etc. Não foi notado diferença entre cargos públicos e privados nessas perguntas.

Da pergunta 15 até as 23, foram perguntas com peso de 1 à 7. Em todas elas nota-se uma preferência de relevâncias 5, 6 e 7. Mostrando que todos os entrevistados têm conhecimento e acham a Gestão de projetos e Logística muito importantes como componente de vantagem estratégica.

Entretanto, das perguntas 24 até 33, eles se contradizem, pois reduz o índice da aplicação dos conceitos. Ou seja, eles possuem o conhecimento mas não o aplicam em seu ofício. Com essa afirmação foi feito um novo questionamento aos indivíduos que responderam ter conhecimento, porém não o aplicam para entendermos melhor seu julgamento em relação a isso.

Em relação aos resultados foi dado um foco especial nas respostas das questões 24 e 25 do primeiro questionário aplicado, de acordo com os objetivos da pesquisa, sendo a pergunta 24: "você já visualizou na prática empresas que utilizam gestão de projetos em logística?", onde os participantes deveriam responder sim ou não e a pergunta 25: "Em caso afirmativo na questão 24, você verificou benefícios na prática, e se verificou, os atribui diretamente à essa relação de projetos e logística?", onde deveriam escalar de 1 a 7 o grau de vinculação de sua resposta.

Para uma melhor compreensão dessas respostas, optou-se em separar os participantes da entrevista em três grupos distintos segundo suas respostas nas referidas questões, a saber:

O grupo 1 constituiu nos participantes que responderam Sim na questão 24 e responderam entre 7 e 6 em grau de importância na questão 25. Já no grupo 2, participantes que responderam Sim na questão 24 e entre 5 e 4 na questão 25 e, por fim, no grupo 3 ficaram os participantes que responderam também sim na questão 24 e que atribuíram abaixo de 4 na questão 25.

Com a divisão desses grupos foi possível notar que, o grupo 1 é constituído por empresários e funcionários de empresas privadas. O grupo 2 constituído essencialmente por professores e acadêmicos e ainda funcionários do Setor Público. O grupo 3 também formado essencialmente por funcionários do Setor Público.

Para essa segunda etapa foi utilizado o segundo questionário cujas perguntas foram apresentadas em oportunidade anterior.

Essas entrevistas pessoais mostraram como já discutido, que os participantes do Grupo 1 têm o conhecimento do assunto e praticam a Gestão de Projetos em Logística com frequência, os participantes do Grupo 2, conhecem o assunto, porém não praticam com tanta frequência e por fim, os participantes do Grupo 3, conhecem e não aplicam na prática e nem com frequência. Todos os participantes do grupo julgaram a Gestão de projetos relevante no quesito de aumento de produtividade e competitividade e também na redução de custos.

Os principais motivos de não a utilizarem estão ligados à falta de recursos de suas empresas para investirem em projetos na área de Logística ou ao envolvimento das pessoas com os projetos.

4. Conclusões

O gerenciamento de projetos está cada vez mais presente e em destaque no cenário organizacional. A grande necessidade de resultados rápidos e eficientes, associado ao aumento da competitividade de mercados, faz com que as empresas busquem estratégias que as coloquem na vanguarda dos negócios. Na área da Logística não é diferente e, dentro deste cenário, a Gestão de projetos vem ganhando espaço e se tornando um fator decisivo e de sucesso para as organizações contemporâneas. Por outro lado, a preocupação com a

gestão logística embora desinteressante para muitos empresários, devido a sua complexidade e altos custos, é parte vital para qualquer empresa que queira sobreviver e continuar competitiva no mercado. Gerenciar, coordenar e controlar as atividades de forma sistemática faz parte do processo e faz toda a diferença no desenvolvimento do mesmo. Informar, capacitar e estimular seus funcionários a participarem dos seus projetos em suas etapas também é necessário, uma vez que as pessoas envolvidas poderão contribuir no desenvolvimento, desempenho e no resultado final de qualquer projeto. Espera-se ainda que em um futuro bem próximo, as empresas do ramo de Logística utilizem cada vez mais a Gestão de Projetos para a organização de seus processos, envolvendo também seus funcionários e os capacitando para a atuação e participação nesses projetos que poderão representar um grande benefício e ganho para as organizações modernas que buscam sempre um lugar de destaque no cenário empresarial. Ainda existem grandes oportunidades de melhoria no gerenciamento de projetos em Logística, visto o grande conhecimento das empresas na área e sua importância, sobretudo em relação ao aumento da competitividade.

No decorrer da presente pesquisa foram entrevistados 27 indivíduos a partir do uso do questionário semi-estruturado, o mesmo contendo 33 perguntas, que avaliam a importância da Gestão de Projetos e Logística como ferramenta na busca de vantagens competitivas no comportamento dos entrevistados. Os resultados alcançados nesta primeira parte mostraram que a maior parte da amostra tem conhecimento de Gestão de Projetos e de Logística e de sua aplicabilidade dentro das instituições onde exercem seu cargo. Essa mesma parte possui Nível de Escolaridade Superior ou de Pós Graduação e também possui cargos de Gerência, Diretoria, etc. Os resultados mostraram também que todos os entrevistados têm conhecimento e acham a Gestão de Projetos e Logística muito importantes como vantagem estratégica. Entretanto, nas perguntas finais, eles se contradizem, pois reduzem o índice da aplicação dos conceitos. Ou seja, eles possuem o conhecimento mas não o aplicam em seu ofício. A partir dessa constatação foi feito um novo questionamento aos indivíduos que responderam ter conhecimento, porém não o aplicam. O novo questionário dividiu os indivíduos em três grupos de dois componentes cada um, onde: o grupo 1 consistiu dos participantes que responderam Sim na questão 24 e responderam entre 7 e 6 em grau de importância na questão 25. Já no grupo 2, participantes que responderam Sim na questão 24 e entre 5 e 4 na questão 25 e, por fim, no grupo 3 ficaram os participantes que responderam também Sim na questão 24 e que atribuíram abaixo de 4 na questão 25. Com a divisão desses grupos foi possível notar que, o grupo 1 é constituído por empresários e funcionários de empresas privadas. O grupo 2 constituído essencialmente por professores e acadêmicos e ainda funcionários do Setor Público. O grupo 3 também formado essencialmente por funcionários do Setor Público. Essas entrevistas pessoais mostraram, que os participantes do Grupo 1 têm o conhecimento do assunto e praticam a Gestão de Projetos em Logística com frequência, os participantes do Grupo 2, conhecem o assunto, porém não praticam com tanta frequência e por fim, os participantes do Grupo 3, conhecem e não aplicam na prática e nem com frequência. Todos os participantes do grupo julgam a Gestão de projetos relevante no quesito de aumento de produtividade e competitividade e também na redução de custos. Os principais motivos de não utilizarem é a falta de recursos de suas empresas ou de envolvimento das pessoas. Com isso conclui-se que o investimento em Gestão de projetos nas empresas é um fator reconhecido pela comunidade como essencial na vantagem competitiva e também no aumento de performance. Entretanto ainda se faz necessário a melhor divulgação e investimento para melhor entendimento e para que as mesmas invistam mais e envolvam mais as pessoas aos projetos.

Referências bibliográficas

- Ballou, R.H. (2001). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. São Paulo, São Paulo: Bookman.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Cardona, Andres J., Rodriguez, Carlos M.T., Novaes, Antônio G. N. A Cadeia de Suprimentos para produtos inovadores da Indústria Eletrônica. *Revista Espacios*. Vol 37, ano

2016, número 28, página 7. Obtido em:

<http://www.revistaespacios.com/a16v37n28/16372807.html>

Castro, C.M. (1978). *A prática da pesquisa*. São Paulo, São Paulo: McGraw-Hill. Cavaleiro, J.C. (2011). *Recursos Materiais e Patrimoniais*. São Paulo: Editora Sol.

Cervo, A. L., Silva, R. e Bervian, P.A. (2007). *Metodologia Científica*. São Paulo, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

CLM – Council of Logistics Management (1995). *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*. Pennsylvania: Council Of Logistics Management. 423 p.

Costa, A.E.O. e Marques, I.C. (2016). *Logística e Estratégia Empresarial: Um Estudo de caso múltiplo na cidade de Anapolis/GO*. Retirado em 02 de abril de 2017, de www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100006&script

Fischmann, Adalberto A. (2009). *Planejamento Estratégico na Prática Capa ilustrativo Planejamento Estratégico na Prática*. [s.l]: Atlas. 164 p.

Gerhardt, T.E. e Silveira, D.T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Universidade Aberta do Brasil - UAB/UFRGS. Rio Grande do Sul, Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1993). *O inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta.

Gil, A.C. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2008). *Como elaborar Projetos de pesquisa*. São Paulo, São Paulo: Atlas.

Gomes, C.F.S. e Ribeiro, P.C.C. (2004). *Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à Tecnologia da Informação*. São Paulo, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Gutierrez, V.C. (2009). *A Influência da Logística, dos Conceitos e Ferramentas da Gestão de Estoques na Competitividade Empresarial*. São Paulo, Marília: UNIVEM.

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using project management Maturity Model*. Nova Iorque, Nova Iorque: John Wiley & Sons.

Kotler, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5a. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Lakatos, E. M. e Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo, São Paulo: Atlas.

Lima, M. P. (2000). *Custos logísticos: Uma visão gerencial*. Retirado em 18 de Maio de 2017, de www.coppead.ufrj.br/pesquisa.cel.

Lorenzi Júnior, D. (2012). *Logística Empresarial: Um olhar sobre as empresas de Palmeira das Missões*. *Unoesc & Ciência – ACSA*, 3 (1), 89-100.

Lummus, R.R. e Vokurka, R.T. (1999). *Defining supply chain management a historical perspective and practical guidelines*. *Industrial Management & Data Systems*. MCB University Press, 99 (1),11-17.

Minayo, M.C.S. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes.

More, C.L.O.C. (2015). *A "entrevista em profundidade" ou "semiestruturada", no contexto da saúde: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação*. Santa Catarina, Florianópolis: UFSC.

Moura, R. A. (2010). *Manual de Logística: sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais*. São Paulo, São Paulo: IMAN.

PMI, Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania: PMI Publishing Division.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M.E. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Campus.

Pozo, H. (2007). *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma abordagem*

Logística. São Paulo, São Paulo: Atlas.

Reis, C.A.A. (2011). *A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso da MRS Logística S.A.* Trabalho de Conclusão de Curso. UFJF.

Silva, C. M., Barbosa, S.L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: Uma análise arquetípica. *Rev. adm. contemp.* 6(3).

Vargas, R.V. (2009). *Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Brasport.

Vasconcelos filho, Paulo de; Pagnoncelli, Dernizo (2001). *Construindo Estratégias para Vencer!* [s.l]: Campus.

Viana, J.J. (2000). *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo, São Paulo: Atlas.

Werkema, Cristina. (2000). Seis Sigma: Estratégia para aumentar a lucratividade. São Paulo, São Paulo: *Revista Banas Qualidade*.

1. Doutoranda em Projetos Departamento de Projetos Universidade Internacional Iberoamericana - Unini, México. rosemachado22@hotmail.com

2. Mestre e Doutor em Economia pela Universidade de Brasília - UNB. Departamento de Contabilidade Universidade de Brasília, Brasil. Professor Universidade Internacional Iberoamericana - Unini, México. andrenunes@unb.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 11) Ano 2019

[Índice]

[Se você encontrar algum erro neste site, por favor envie um e-mail para webmaster]