

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CAIO ALMEIDA ARÊAS REIS

**A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO NA MRS LOGÍSTICA S.A.**

JUIZ DE FORA

2011

CAIO ALMEIDA ARÊAS REIS

**A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO NA MRS LOGÍSTICA S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: DSc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Co-Orientador: Sandro Saraiva Valente

JUIZ DE FORA

2011

Reis, Caio Almeida Arêas.

A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos : um estudo de caso da MRS Logística S.A. / Caio Almeida Arêas Reis. – 2011.

61 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

1. Administração de projetos. I. Título.

CDU 658(083.9)

CAIO ALMEIDA ARÊAS REIS

**A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO NA MRS LOGÍSTICA S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada 08 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

DSc, Roberta Cavalcanti Pereira Nunes (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Sandro Saraiva Valente (Co-Orientador)
MRS Logística S.A.

Prof. Bernardo Ramos de Abreu
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e pelas oportunidades proporcionadas.

Aos meus familiares, especialmente meus avós Marlene e Manon e minha mãe Liana, pelo apoio e carinho incondicionais.

À Clara, pelo amor e companheirismo durante todos esses anos.

Aos grandes amigos que estiveram presentes durante toda a trajetória e participaram dessa conquista.

Aos companheiros da MRS Logística, pelas experiências e conhecimentos adquiridos.

Aos membros da banca, que agregaram ao trabalho, e aos professores que participaram da minha formação.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este momento chegasse.

Obrigado!

RESUMO

Atualmente, o tema gestão de projetos têm ganhado destaque no mundo dos negócios devido à acirrada concorrência e crescente competitividade, o que faz com que as empresas tenham que responder mais rápida e eficientemente aos estímulos externos. Neste cenário, inúmeras ferramentas, metodologias e até entidades organizacionais vêm sendo desenvolvidas com o intuito de garantir que os projetos atinjam os resultados esperados. Sendo assim, o presente trabalho tem como tema a importância do Escritório de Projetos no gerenciamento de projetos e seu processo de implantação em uma organização. Um Escritório de Projetos é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Atua como um facilitador no gerenciamento de projetos em toda uma organização, propiciando aos líderes de projetos e programas padrões e métodos de gestão de projetos, sistemas e ferramentas, além de capacitações visando à disseminação e o fortalecimento dos conceitos de gerenciamento de projetos. Além disso, o escritório também atua na Gestão de Portfólio, formando o elo entre os líderes de projetos e os executivos da organização, buscando o alinhamento dos projetos e programas com os objetivos estratégicos da empresa. Este trabalho tem como proposta apresentar o processo de implantação, os fatores motivadores, dificuldades encontradas bem como os resultados alcançados e os benefícios gerados do escritório de projetos como instrumento de apoio à gestão dos projetos e de implementação de estratégias organizacionais na MRS Logística S.A..

Palavras-chave: Escritório de Projetos. Projetos. Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

Nowadays, project management is getting more space at the corporate environment and in the business world because of the increasing competition between the organizations. Investments are made and projects are developed so as to improve earnings. Therefore, enterprises have to develop or implement through projects techniques, methods, systems in order to have a competitive advantage against the other players. So, this work has as theme the importance of Project Management Office in the project management and how it was implemented in an organization. A Project Management Office is a group within an enterprise that defines and maintains policies, processes, methods and standards for project management. The Office may also provide training for the project leaders, get involved in Portfolio Management and report on project activities, problems and requirements to executive management as a strategic tool in keeping implementers and decision makers moving toward business goals and objectives. This work aims to present the implantation process, the critical success factors, the difficulties as well as the archived results and the main benefits of the MRS Logística S.A Project Management Office.

Keywords: Project Management Office. Project. Project Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo de vida de um Projeto.....	16
Figura 2 - Evolução do conhecimento na gestão de projetos	18
Figura 3 – Processos de Gerenciamento de Projetos.....	19
Figura 4 - Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.....	20
Figura 5 – Gestão do Portfólio	24
Figura 6 – Representação de projetos, programas e portfólios	24
Figura 7 – Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	26
Figura 8 – Evolução do Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	27
Figura 9 – Modelos de Escritório de Projetos - Crawford	28
Figura 10 – Modelos de Escritório de Projetos - Kate	28
Figura 11 – Composição acionária.....	36
Figura 12 – Volume transportado por cliente.....	36
Figura 13 – Malha Ferroviária Sudeste – MRS Logística S.A.....	37
Figura 14 – Volume transportado por produto.....	39
Figura 15 – Estrutura GGPE	40
Figura 16 – Evolução do Gerenciamento de Projetos na MRS.....	43
Figura 17 – Ciclo de vida dos projetos.....	51
Figura 18 – Correlação com o volume de investimentos	55
Figura 19 – Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	56
Figura 20 – Quantidade de colaboradores treinados	56

SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>INTRODUÇÃO.....</u>	<u>11</u>
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.3	ESCOPO DO TRABALHO	12
1.4	ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	12
1.5	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	13
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
<u>2</u>	<u>REVISÃO DE LITERATURA</u>	<u>15</u>
2.1	CONCEITO DE PROJETO.....	15
2.1.1	CICLO DE VIDA DE UM PROJETO	16
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	17
2.2.1	A EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	18
2.2.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO	19
2.3	PROGRAMAS.....	23
2.4	PORTFÓLIOS	23
2.5	ESCRITÓRIO DE PROJETOS	25
2.5.1	EVOLUÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	26
2.5.2	TIPOS DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS	27
2.5.3	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	31
<u>3</u>	<u>DESENVOLVIMENTO</u>	<u>35</u>
3.1	A EMPRESA	35
3.1.1	HISTÓRICO E EVOLUÇÃO	35
3.1.2	MERCADO DE ATUAÇÃO.....	38
3.2	GERENCIA GERAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	39
3.3	ESCRITÓRIO ESTRATÉGICO DE PROJETOS	41
3.3.1	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	43
3.3.2	FATORES MOTIVADORES	44

3.3.3	DIFICULDADES ENCONTRADAS	45
3.3.4	PRINCÍPIOS BÁSICOS DO ESCRITÓRIO ESTRATÉGICO DE PROJETOS.....	46
3.3.5	ATRIBUIÇÕES DO ESCRITÓRIO	47
3.3.6	METODOLOGIA MRS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	50
4	<u>RESULTADOS.....</u>	54
4.1	BENEFÍCIOS GERADOS	54
4.2	OPORTUNIDADES DE MELHORIA	57
5	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	58
	<u>REFERÊNCIAS</u>	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

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. Com a acirrada concorrência, não é possível admitir perdas nos processos empresariais e alocação de capital sem o devido retorno correspondente. Os clientes não pagam ineficiências e os acionistas exigem criação de valor em seus negócios.

Neste cenário, as organizações tendem a buscar mecanismos que as diferenciem de seus concorrentes no mercado atual e para isso desenvolvem e implementam suas estratégias, pois entendem a importância de projetar sua atuação no futuro.

Nas organizações a correlação de investimentos com projetos se tornou algo fundamental e que exige maturidade, devido ao planejamento e controle que este necessita para obter êxito. Os saltos de crescimentos e os grandes desafios nas empresas vinculados à investimentos estão, em geral, correlacionados a projetos. Atualmente, estes se tornaram meio de geração de produtos e serviços e obtenção de resultados quantitativos e qualitativos para as empresas.

Em um empreendimento no qual a realização de investimentos, para atender às estratégias traçadas, tende a estar vinculada ao desenvolvimento de projetos, o gerenciamento destes assume grande importância, para que todos os requisitos sejam atendidos e demandas supridas da melhor maneira possível. Os gerentes funcionais são, então, obrigados a se especializarem e se cercarem de métodos, ferramentas e sistemas para garantir êxito na gestão de seus projetos. Infere-se assim que, diante do estabelecimento de critérios de gerenciamento, como ferramentas, procedimentos e metodologias adequadas, o negócio tende a melhorar seus processos e, conseqüentemente, os resultados obtidos.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema proposto para este trabalho é de grande relevância na área de gerenciamento de projetos, haja vista a necessidade de obtenção de resultados de forma ágil e precisa pelas empresas. A existência de um Escritório de Projetos (PMO – *Project Management Office*) bem organizado e estruturado não é garantia de sucesso dos projetos desenvolvidos, mas, certamente, ao fornecer metodologia, ferramentas, capacitação e informações sobre os projetos, contribui para que estes atinjam seus objetivos.

Outro ponto a ser destacado é a importância do Escritório de Projetos na disponibilização de informações para líderes de projetos e *sponsors*¹, bem como na tradução dos objetivos estratégicos da organização em projetos para que, de fato, os resultados almejados sejam alcançados.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho abordará a importância do Escritório de Projetos no que diz respeito ao gerenciamento dos mesmos. Inicialmente, serão discutidos os conceitos de projeto, gerenciamento, programas e portfólio. Em seguida, proposta é identificar as principais características do Escritório de Projetos bem como suas atribuições na gestão de projetos.

O escopo engloba ainda o estudo do processo de implantação do Escritório Estratégico de Projetos na Gerência Geral de Planejamento Estratégico da MRS Logística S.A.. Os resultados desse processo serão analisados posteriormente, a fim de se evidenciar os benefícios alcançados.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é discorrer sobre a implantação e utilização de um Escritório de Projetos como instrumento de apoio ao gerenciamento de projetos, no que diz respeito à padronização, metodologia e ferramentas. A proposta é, através do estudo do caso da MRS Logística S.A., mostrar o processo de implantação do Escritório, identificando os

¹ Sponsor – “A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto” (PMBOK®, 2009, p.331).

fatores motivadores e as principais dificuldades, bem como benefícios gerados e as oportunidades de melhoria para a organização.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia de trabalho irá se fundamentar em pesquisa bibliográfica e pressupostos do Estudo de Caso, envolvendo estratégias de investigação relacionadas à análise documental e observação.

Será feito o levantamento bibliográfico sobre Projetos, em geral, e Gerenciamento de Projetos, levando-se em consideração sua importância no contexto das organizações atuais. Também será alvo de estudo o Escritório de Projetos, sua evolução, suas características, funções, tipos existentes bem como sua importância na gestão de projetos.

A partir de então, será feito um estudo de caso do processo de implantação do Escritório Estratégico de Projetos da MRS Logística S.A. destacando os fatores motivadores, as dificuldades encontradas, bem como os resultados, os benefícios gerados e as oportunidades de melhoria para a organização.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresentará uma estrutura dividida em cinco capítulos, conforme demonstrado em seu sumário.

O primeiro capítulo apresenta a proposta do trabalho a ser desenvolvido, relatando a contextualização do tema, o motivo da escolha do assunto, os objetivos esperados, o escopo e a metodologia do trabalho.

Já o segundo capítulo aborda o estado da arte sobre o tema, apresentado o referencial teórico estudado para o sucesso no desenvolvimento do trabalho. Será abordado o conceito de Projeto, evidenciando o ciclo de vida do mesmo, de Gerenciamento de Projetos, com suas etapas e processos, de Programas, Portfólio e, por fim, do Escritório de Projetos, descrevendo sua evolução, os principais tipos e o processo de implantação. Todas as referências bibliográficas utilizadas serão citadas ao final do trabalho.

Posterior à explanação dos conceitos, o terceiro capítulo apresenta a empresa, sua constituição, ramo de atuação e estrutura quanto à gestão de projetos, na qual será realizado o estudo de caso. Também é descrito o Escritório Estratégico de Projetos da empresa,

destacando como foi sua implantação, os fatores motivadores, dificuldades encontradas, os princípios e funções, bem como a metodologia própria da organização de gerenciamento de projetos.

O quarto capítulo, por sua vez, apresentará os principais resultados obtidos com tal implantação bem como as oportunidades de melhorias identificadas para o Escritório Estratégico de Projetos.

Por fim, o quinto capítulo, demonstrará as conclusões relacionadas aos objetivos do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONCEITO DE PROJETO

Atualmente, algumas empresas entendendo os aspectos competitivos do mercado preocupam-se não apenas com o monitoramento das atividades de todos seus produtos, mas com todos os meios envolvidos durante sua realização. Nesta incessante busca pela obtenção de resultados quantitativos e qualitativos, muitas empresas utilizam hoje de uma estrutura voltada para projetos, e estas, muitas vezes, apresentam uma forte correlação com os investimentos que se fazem necessários para manter a organização competitiva.

Projeto é um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade (MENEZES, 2001).

Segundo HELDMAN (2006) projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um bem ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos *stakeholders*.²

Para VARGAS (2009) projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Já de acordo com o PMBOK® (2009) um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. Por definição cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo e devido a este caráter de exclusividade pode haver incertezas quanto aos resultados gerados.

Ainda segundo o PMBOK® (2009), dependendo da complexidade, os projetos são divididos em componentes mais facilmente gerenciáveis ou subprojetos, podendo estes, inclusive, serem contratados de uma empresa externa ou de outra unidade funcional da organização executora.

² Stakeholdres – “Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto” (PMBOK®, 2009, p.332)

2.1.1 Ciclo de vida de um projeto

O ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Este pode ser moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização e oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independente do trabalho específico desenvolvido (PMBOK®, 2009, p.21).

Ao longo de seu ciclo de vida, os projetos apresentam riscos e custos envolvidos que podem variar de acordo com a fase em que se encontram. Inicialmente, os custos tendem a ser baixos, apresentam pico durante a execução e diminuem no encerramento das atividades. Já os riscos apresentam comportamento contrário. A figura 1 representa esse comportamento.

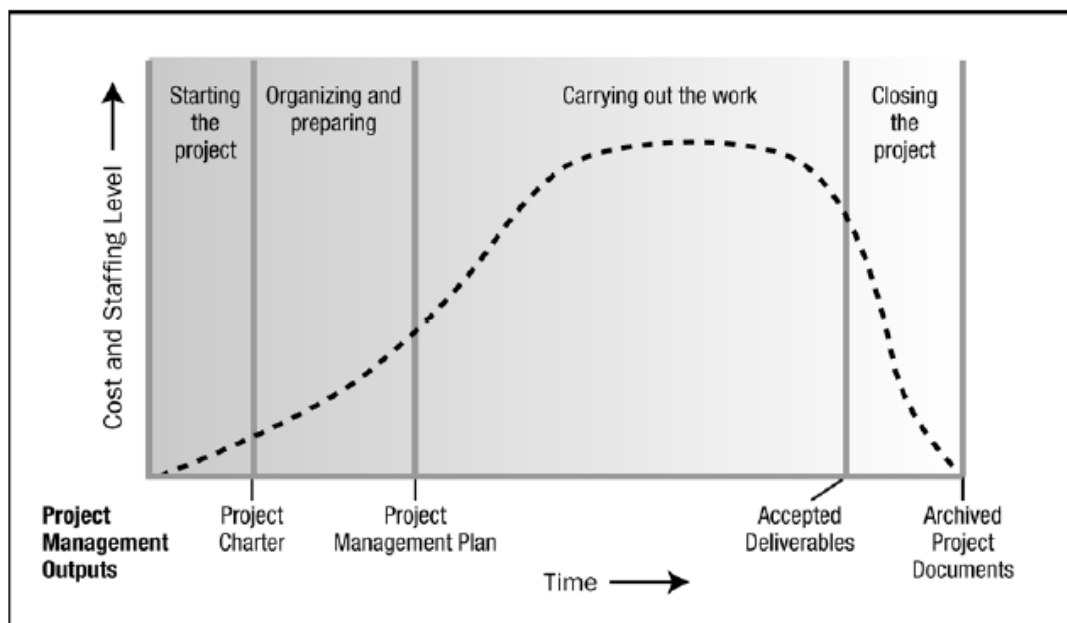


Figura 1 – Ciclo de vida de um Projeto
Fonte: PMBOK®, 2009 (p.22)

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Hoje em dia, os projetos envolvem grande complexidade técnica, além de requererem diversidade de habilidades. Para lidar com essas características bem como com as incertezas inerentes aos projetos, novas formas de gestão se desenvolveram e o gerenciamento de projetos é uma delas.

Este processo de gerenciamento de projetos vem sendo cada vez mais aprimorado e é definido, pelo guia PMBOK® (2009, p. 12) como: “[...] *a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.*”.

Contribuindo com este conceito, VARGAS (2009) afirma que:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. (VARGAS, 2009, p.6)

HELDMAN (2006) e VARGAS (2009) acrescentam a esta definição que o gerenciamento 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.

FRAME³ (1995) *apud* ANSELMO (2002) diz que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral, por isso, também envolve negociação, solução de problemas, políticas, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

³ FRAME, J. Davidson. *Managing Projects in Organizations*, São Francisco: Jossey-Bass inc., 1995

2.2.1 A evolução do Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos surgiu como uma disciplina nos Estados Unidos, através de seu percussor, Henry Gantt. Na década de 50 que teve início a era moderna da gerência de projeto. Antes disso, os projetos eram controlados utilizando-se basicamente os gráficos de Gantt, técnicas informais e ferramentas. Nesse tempo, dois modelos do projeto matemático foram desenvolvidos o ‘Program Evaluation and Review Technique’ ou o PERT e o ‘Critical Path Method’ ou CPM. Essas duas técnicas matemáticas espalharam-se rapidamente em muitas empresas e passaram a ser amplamente utilizadas.

Em 1969, o Project Management Institute (PMI) iniciou o desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento para servir aos interesses das mais diversas empresas, da indústria de software à de construção.

Em 1981, os diretores do PMI autorizaram o desenvolvimento de um guia de projetos, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBok®), contendo os padrões e as linhas mestras das práticas que passaram a ser amplamente utilizadas.

A partir de então, com os avanços tecnológicos e desenvolvimento de novas metodologias e ferramentas de gestão, bem como *softwares*, o gerenciamento de projetos se fortaleceu e está cada vez mais presente nas organizações atuais, que utilizam projetos para implementar suas estratégias e gerar diferencial competitivo no mercado.

KEZNER⁴ (2002) *apud* ROVAI (2005) relaciona como impulsionadores da Gestão de Projetos nas organizações os seguintes fatores:

1960-1985	Sem grandes fatores impulsionadores
1985	TQM
1990-1992	Engenharia Simultânea
1992-1993	Delegação de Autoridade e Equipes Autodirigidas
1993	Reengenharia
1994	Controle de Custos e do Ciclo de Vida
1995	Controle das Mudanças de Escopo
1996	Gerenciamento dos Riscos do Projeto
1997-1998	Escritório de Projetos e Centros de Excelência em Projetos
1999	Equipes Multifuncionais Itinerantes
2000	Equipes Globais e Modelo da Maturidade em Gestão de Projetos

Figura 2 - Evolução do conhecimento na gestão de projetos
Fonte: ROVAI, 2005 (Adaptado de KEZNER, 2002)

⁴ KEZNER, H. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre. Bookman, 2002.

2.2.2 Processos de Gerenciamento

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços. Os processos de gerenciamento de projetos são realizados pelo gerente de projetos e sua equipe e se adequam a cada tipo particular do mesmo (PMBOK®, 2009).

Segundo o guia PMBOK® (2009, p. 41) *“todos os grupos de processos normalmente seriam repetidos para cada fase ou subprojeto.”*. Assim, os grupos de processos propostos são ainda de acordo com aquele guia definidos por: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Além disso, *“os gerentes de projetos e suas equipes devem abordar com cuidado cada processo e as entradas e saídas que o constituem.”* (PMBOK®, 2009, p. 39), uma vez que cada processo está entrelaçado com os demais e devem estar alinhados para facilitar a coordenação. A figura 3 mostra a relação existente entre os processos, que serão detalhados abaixo.

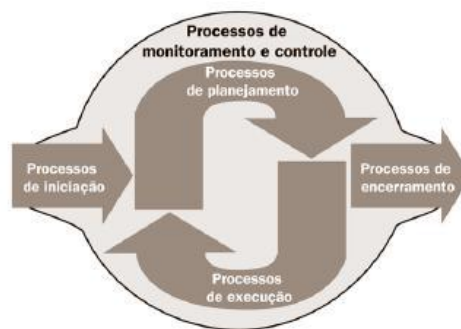


Figura 3 – Processos de Gerenciamento de Projetos
Fonte: PMBOK®, 2004 (p. 40)

O PMBOK® (2009) ressalta ainda que os grupos de processos não são fases do projeto. Para projetos complexos divididos em subprojetos todos os grupos de processos normalmente se repetem para cada um destes.

Ainda com base naquele guia, pode-se compreender que cada um destes processos normalmente são subdivididos em 9 áreas do conhecimento, assim descritas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições. A figura 4 a seguir demonstrar como estas áreas apóiam a atividade do Gerenciamento de Projetos.

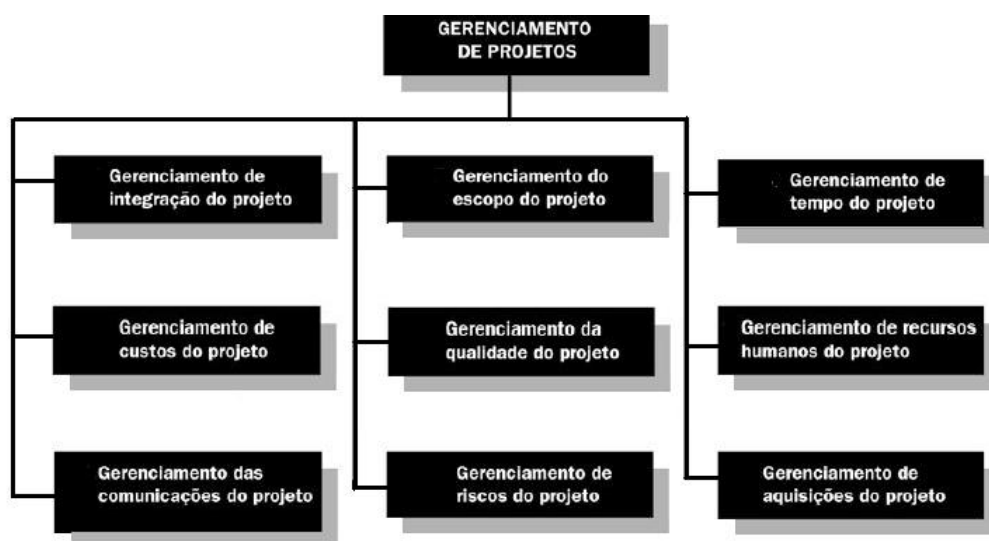


Figura 4 - Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos
 Fonte: PMBOK®, 2009 (Adaptado)

Cada área de conhecimento, por sua vez, é desdobrada em subitens de aplicação, necessários ao desenvolvimento de seus objetivos e contribuição para a gestão de projetos como um todo (ROVAI, 2005).

2.2.2.1 Iniciação

Este processo consiste na especificação das necessidades do cliente e tradução destas para o escopo inicial do projeto. Os objetivos devem ser claramente definidos, bem como as restrições e premissas adotadas para a realização do projeto. Espera-se ainda a identificação das pessoas que trabalharão com o projeto e a consequente identificação das partes interessadas, no intuito de envolvê-las juntamente com o cliente e o patrocinador.

Para HELDMAN (2006) o processo de iniciação ocorre no início do projeto ou de cada fase de grandes projetos. Este confirma que um projeto, ou a etapa seguinte do mesmo, deve ter início, concedendo aprovação para que se comprometam recursos da organização necessários àquele projeto ou fase. Ainda segundo o mesmo autor, as saídas desse processo incluem o termo de abertura e a declaração de escopo.

Outro ponto de destaque desse processo é a elaboração de uma análise de viabilidade do projeto, na qual será evidenciada a relação de custo x benefício e que suportará a decisão de se realizar ou não o projeto.

2.2.2.2 Planejamento

A partir da decisão de efetivar a realização do projeto, faz-se agora um esforço para definir o escopo que será de fato cumprido, as principais entregas, redefinir os objetivos e *“desenvolver o curso de ação necessário para alcançar estes objetivos.”* (PMBOK®, 2009, p. 46). Neste processo tem-se o trabalho de detalhar ao máximo as principais percepções iniciais.

Algumas ferramentas são utilizadas para elaboração de um planejamento mais adequado para o projeto, entre elas o cronograma no qual é feita a *“análise de sequência das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições [...]”* (PMBOK®, 2009, p. 129), a Estrutura Analítica de Projetos (*WBS – Work Breakdown Structure*) que é *“uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto [...]”* (PMBOK®, 2009, p. 101) e o Orçamento do projeto no qual é feito a *“agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada”* (PMBOK®, 2009, p. 148).

Segundo HELDMAN (2006) o planejamento é o processo de formular e revisar as metas e objetivos do projeto e delinear os planos que serão usados para cumprir os propósitos do projeto. Envolve também a determinação de vários cursos possíveis de ação e a escolha de quais destes seriam as melhores alternativas para se alcançarem os resultados. Os maiores conflitos enfrentados pelos gerentes de projeto nesse processo são referentes ao estabelecimento das prioridades do projeto.

Para MULCAHY (2007) neste processo é importante que um diagrama de rede seja elaborado e que o caminho crítico das atividades fique evidente, pois assim uma atenção maior pode ser dada desde o início às atividades críticas.

2.2.2.3 Execução

Este processo consiste na realização dos trabalhos definidos no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do mesmo (PMBOK®, 2009).

Para QUARTAROLI & LINHARES (2004), este processo consiste na coordenação de recursos de forma a executar o plano de trabalho, execução das etapas previstas, utilização de recursos dentro do programado e ativação da comunicação entre os membros da equipe.

Segundo HELDMAN (2006) o processo de execução compreende a concretização dos planos do projeto. Este processo costuma absorver a maior parte do tempo e dos recursos do projeto, o que geralmente faz com que os custos sejam mais altos nessa etapa.

Durante a execução do projeto, os resultados poderão requerer atualizações no planejamento, que podem incluir alteração na duração prevista das atividades, na produtividade e disponibilidade dos recursos (PMBOK®, 2009).

2.2.2.4 Monitoramento e Controle

O monitoramento e controle do projeto *“consiste nos processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.”* (PMBOK®, 2009, p. 58). Outra característica a ele associada está na sua inter-relação com os demais grupos, já que durante todo o ciclo de vida do projeto, o PMBOK® (2009) propõe que seja avaliado se a realização do mesmo está sendo cumprida de acordo com o que foi planejado ou se existem desvios de execução, que podem sugerir ações de correção de rumo.

O guia PMBOK® (2009) sugere ainda que este processo controle as mudanças e recomende ações preventivas em antecipação a possíveis problemas.

Para HELDMAN (2006) é neste processo que são feitas e analisadas as avaliações de desempenho, para averiguar se o projeto está seguindo o planejado. Se forem detectados desvios, será aplicada uma ação corretiva para colocar as atividades de acordo com o plano de projeto, o que pode exigir uma revisão do planejamento, até que os objetivos em pauta tenham sido reajustados.

Já para MULCAHY (2007) é neste estágio que o desempenho do projeto é monitorado bem como o desempenho dos membros das equipes, os contratos são administrados, as lições aprendidas são registradas e relatórios de progresso são elaborados para atualização das partes interessadas.

2.2.2.5 Encerramento

A partir do momento em que o projeto ou uma de suas fases tenha desempenhado todas as atividades descritas no escopo, inicia-se o processo de Encerramento. Segundo o guia PMBOK® (2009) neste momento busca-se também além do encerramento formal das aquisições, que foram necessárias para o desenvolvimento do projeto ou fase, o aceite formal dos *stakeholders* e o conseqüente registro dos impactos e as lições aprendidas que servirão de base para a elaboração de projetos futuros.

Segundo HELDMAN (2006) o grupo de processo de encerramento é provavelmente o ignorado com maior freqüência. Este processo é o responsável pelo término formal e ordenado das atividades de uma fase ou do projeto em si. O autor ainda afirma que o encerramento é importante porque é nesse momento que todas as informações do projeto são reunidas e armazenadas para referência futura.

VARGAS (2009) acrescenta que os contratos pendentes também devem ser encerrados, assim como a equipe e a estrutura do projeto desmobilizada.

2.3 PROGRAMAS

Programas são grupos de projetos relacionados que são administrados usando-se as mesmas técnicas e de modo coordenado. Quando gerenciados como programas, os projetos capitalizam benefícios que não seriam aproveitados caso fossem administrados individualmente (HELDMAN, 2006). Um projeto pode não fazer parte de um programa, porém um programa é obrigatoriamente constituído por projetos.

A título de exemplo, o Programa *Heavy Haul* da MRS Logística S.A. compreende um conjunto de projetos com o objetivo de avaliar a capacidade de transporte da empresa, bem como aumentá-la, através de melhorias no processo e da implantação de alternativas para o transporte desse tipo de carga.

2.4 PORTFÓLIOS

Os *portfólios* são coleções de programas e projetos que satisfazem metas ou objetivos de negócio específico (HELDMAN, 2006).

Segundo o PMBOK (2009) o gerenciamento de portfólios se resume ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócios estratégicos específicos. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que o gerenciamento de portfólio seja consistente e esteja alinhado com as estratégias organizacionais. No caso da MRS Logística S.A., a gestão do *portfólio* dos projetos de investimentos ocorre conforme ilustrado na figura 5:

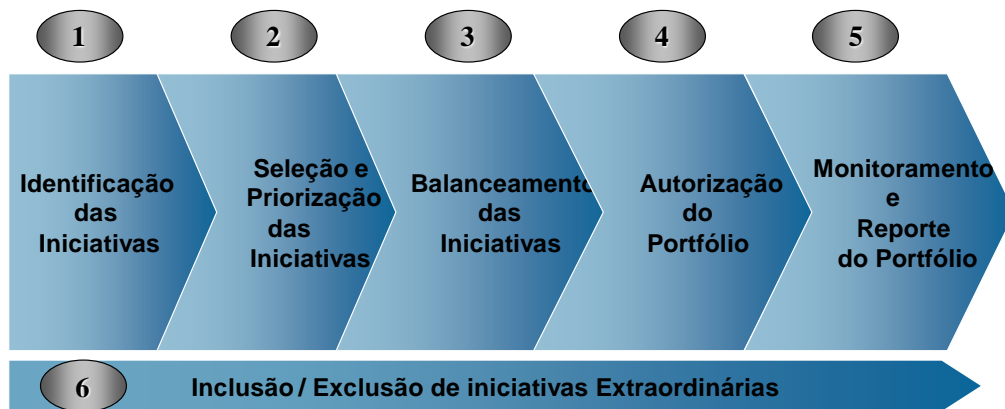


Figura 5 – Gestão do Portfólio
Fonte: MRS Logística S.A. 2009

Já no que diz respeito à relação existente entre projetos, programas e portfólios, supracitados, a figura 6 a seguir ilustra tal correspondência.

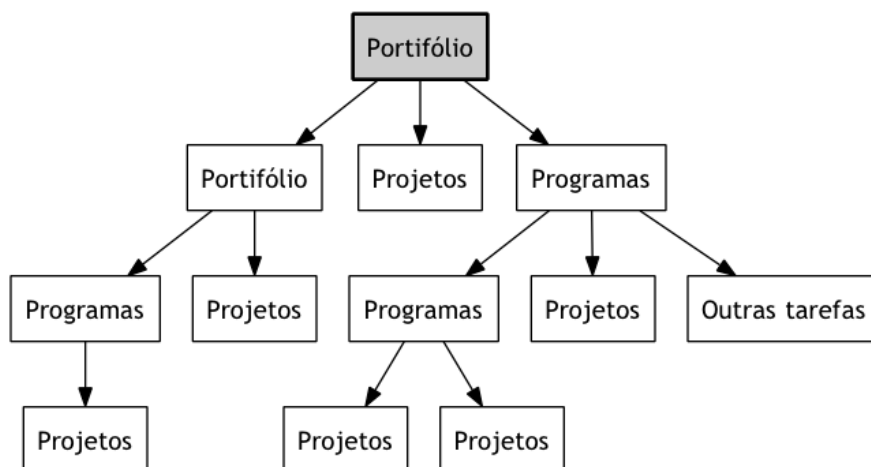


Figura 6 – Representação de projetos, programas e portfólios
Fonte: <http://www.blogcmmi.com.br>

2.5 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Apesar de não ser uma condição obrigatória para a realização de projetos, o PMBOK® (2009) acrescenta às suas boas práticas, com o intuito de proporcionar um gerenciamento mais efetivo dentro das organizações, a necessidade da existência de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – *Project Management Office*). Ainda para aquele guia, o PMO é definido como “*um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.*” (PMBOK®, 2009, p. 16) e possui como principal função dar suporte direto aos gerentes responsáveis, principalmente, no que se diz respeito à supervisão e padronização de metodologias e aderência às chamadas melhores práticas, orientação, capacitação e supervisão e monitoramento da conformidade com as políticas de gerenciamento adotadas pela organização, dentre outros.

ANSELMO (2002) define o escritório de projetos como a unidade organizacional formalmente estabelecida que tem as responsabilidades de: definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviá-los para os patrocinadores. O autor ainda defende que além de atuar como facilitador da implementação das estratégias organizacionais, o escritório de projetos pode atuar na gestão dos projetos da empresa.

Segundo HELDMAN (2006) o escritório de projetos é uma unidade organizacional centralizada que supervisiona o gerenciamento de projetos e programas da organização. Ainda para o mesmo autor este se encarrega da manutenção e arquivamento da documentação dos projetos, sugere ações corretivas, bem como contrapõe o andamento dos mesmos com as suas metas e comunica os resultados aos *stakeholders*.

Por sua vez, RAD & RAGHAVAN (2000) definem o escritório de projetos como a entidade organizacional que fornece o foco nos procedimentos de gerenciamento de projetos. Ele funciona como um mecanismo para a continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas durante o processo de gerenciamento, bem como, facilita a integração das atividades de gerenciamento de projetos com as políticas e procedimentos da organização. Por fim, para os mesmos autores, o escritório atua como um centro corporativo de competência em gerenciamento de projetos. A figura 7 a seguir ilustra as definições supracitadas:

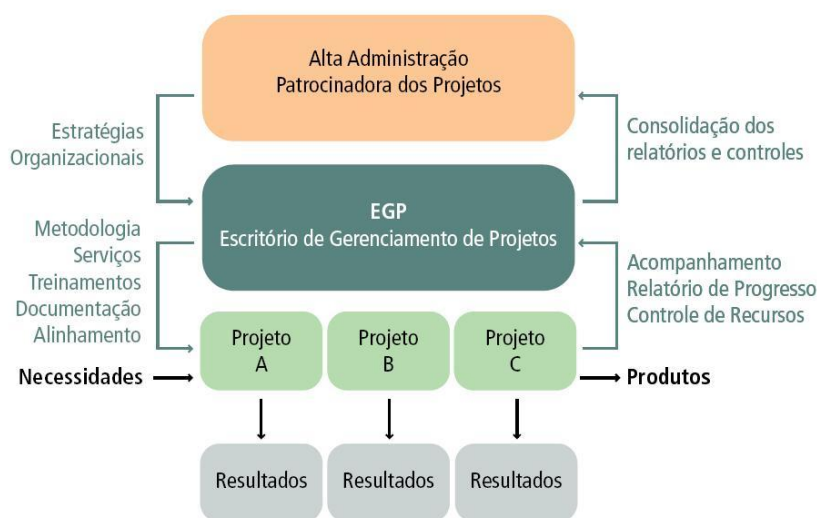


Figura 7 – Escritório de Gerenciamento de Projetos
 Fonte: <http://www.aypbrasilpdi.webnode.com.br>

2.5.1 Evolução do Escritório de Projetos

A origem do Escritório de Projetos está associada aos departamentos de projetos existentes no final da década de 1950 e início dos anos 1960. O departamento de projetos possuía atuação restrita aos grandes projetos e tinha como principais funções a atualização dos cronogramas e a preparação da documentação do cliente (MARTINS et al, 2005).

Segundo GONSALEZ & RODRIGUES (2002) o Escritório de Gerenciamento de Projetos já era uma entidade relativamente bem definida desde meados dos anos 60, nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil. Esses escritórios possuíam funções de controle e de ações corretivas, com a detecção e solução de problemas.

No final da década de 70 até meados da década de 80, com o surgimento dos primeiros *softwares* de gestão, o escritório expandiu sua atuação para projetos de áreas diferentes, porém, ainda isolados (ANSELMO, 2002)

No final da década de 80 e meados da de 90, as ferramentas de gestão sofreram uma revolução, facilitando o trabalho de controle e suporte dos escritórios de projetos. Sendo assim, o foco de atuação dos escritórios foi mudando de projetos relativamente simples e isolados para um ambiente de multi-projetos e projetos complexos, de funções de controle e suporte para um gerenciamento global e alinhado com as estratégias organizacionais (ANSELMO, 2002). A figura 8 a seguir ilustra esse processo de evolução:

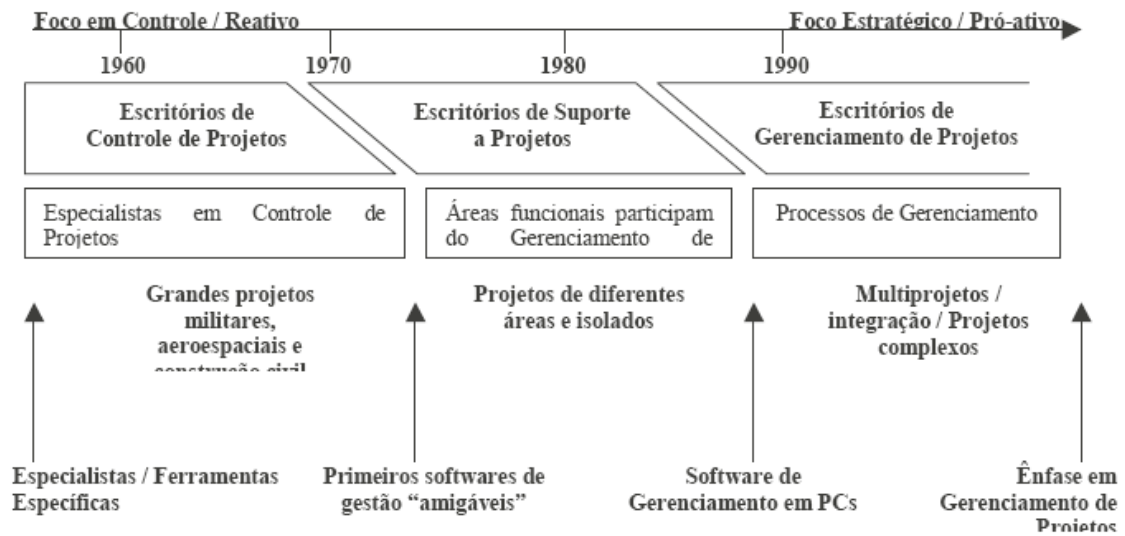


Figura 8 – Evolução do Escritório de Gerenciamento de Projetos
Fonte: ANSELMO, 2002 (Adaptado)

Com o crescimento e a disseminação do gerenciamento de projetos nos mais diversos segmentos de mercado, começaram a surgir também estruturas organizacionais responsáveis pela garantia dos processos de gerencia de projetos dentro da organização. O Escritório de projetos passou então a ganhar força e aplicabilidade neste cenário de constante mudança (QUELHAS & BARCAUI, 2004).

2.5.2 Tipos de Escritório de Projetos

Na literatura existem diversos tipos de classificação para os Escritórios de Projetos. CRAWFORD (2002) os nomeia de Escritório de Projetos de nível 1 – Escritório de Controle de Projetos, nível 2 - Escritório de Projetos de uma área do negócio e nível 3 - Escritório Estratégico de Projetos. A figura 9 a seguir ilustra os tipos de escritório citados pelo autor:

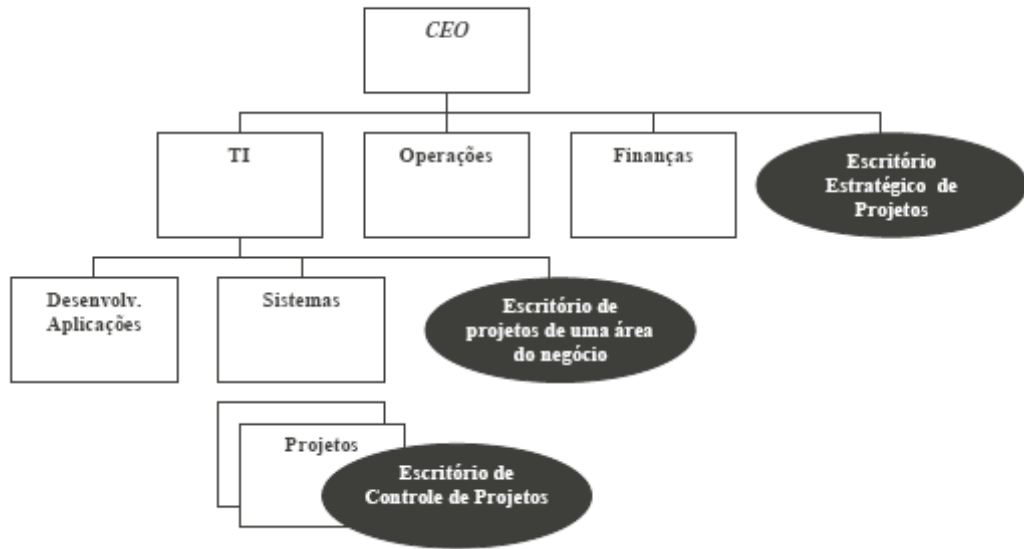


Figura 9 – Modelos de Escritório de Projetos - Crawford
 Fonte: CRAWFORD, 2001 (Adaptado)

Por sua vez, KATE⁵ (2000) *apud* ANSELMO (2002) denomina-os Escritório de Suporte de Projetos, Escritório de Projetos e Programas e Escritório de Governança de Projetos e Programas.

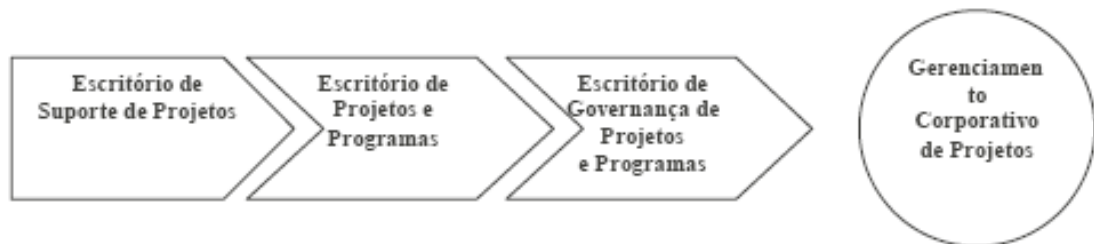


Figura 10 – Modelos de Escritório de Projetos - Kate
 Fonte: ANSELMO, 2002 (Adaptado)

Apesar desta divisão de modelos, tipos diferentes de Escritórios podem ser utilizados simultaneamente na mesma área ou em áreas distintas da organização (CASEY & PECK, 2001).

⁵ KATE, J. *Program Office: An Enterprise View*, In: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, 2000.

As funções associadas a cada nível de Escritório se mantêm relativamente constante, apesar das diferenças de nomenclatura existente na literatura (ANSELMO, 2002). Neste trabalho, os tipos de Escritório de Projetos serão divididos em três, a saber:

1. Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos;
2. Nível 2 - Escritório de Suporte de Projetos;
3. Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos.

2.5.2.1 Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos

Segundo RODRIGUES *et al* (2006) esse tipo é utilizado normalmente nas áreas funcionais e tem como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos no gerenciamento de recursos.

O Escritório de Controle de Projetos possui como principais funções o desenvolvimento do planejamento do projeto e a emissão de relatórios de progresso. Apresenta foco em um único projeto, porém de grande porte e complexidade. (CRAWFORD, 2002).

Segundo ALBUQUERQUE (2006) o escritório de Nível 1 é o responsável por construir eficiência no projeto, através da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos: o plano do projeto, cronograma e todos os demais planos tornam-se efetivamente em ferramentas de comunicação do projeto com o restante da empresa.

Para GONSALEZ & RODRIGUES (2002) o escritório de Nível 1 é utilizado para controle de projetos grandes ou médios e é responsável pela emissão de relatórios do projeto e de acompanhamento de indicadores previamente estabelecidos.

2.5.2.2 Nível 2 – Escritório de Suporte de Projetos

O Escritório de Projetos Nível 2 oferece suporte aos projetos da área, de diferentes porte e complexidade. Crawford (2002) destaca como principais funções do EGP a priorização entre os projetos e o gerenciamento de recursos. Entretanto, a integração destes projetos ocorre ao nível da Unidade de Negócios, não atingindo o nível corporativo.

Contribuindo com esse conceito, RODRIGUES *et al* (2006) afirma que:

Com foco em programas ou múltiplos projetos, esse tipo provê os diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos (RODRIGUES *et al*, p.277).

Para ALBUQUERQUE (2006) o escritório de suporte de projetos é uma estrutura de apoio a uma unidade de negócios ou departamento, através da integração de vários projetos e da coordenação do uso de recursos comuns. Além disso, provê a visibilidade de comprometimentos de recursos e do andamento dos projetos em geral.

Segundo ANSELMO (2002) um Escritório de Suporte de Projetos difere do de Controle principalmente pelo poder de influir no andamento dos projetos por meio de monitoramentos e definição de metodologias, técnicas, métricas e ferramentas a serem utilizadas.

2.5.2.3 Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos

Um Escritório Estratégico de Projetos opera no nível corporativo, coordenando e definindo políticas para todos os projetos da organização, gerenciando o portfólio corporativo e prestando serviços aos Escritórios de Níveis 1 e 2, caso existam (ANSELMO, 2002).

Segundo CRAWFORD (2002), O Escritório de Projetos Nível 3 serve como centro de suporte corporativo aos projetos, com um repositório central de processos, padrões e metodologias. Além disso, coordena o gerenciamento do portfólio de projetos de acordo com as estratégias das organizações. Este tipo será detalhado posteriormente no estudo de caso.

As principais atribuições desse tipo de escritório, ainda para o mesmo autor são:

- Selecionar, priorizar e garantir a integração dos projetos que estejam alinhados à estratégia da organização, inclusive no que se refere ao uso de recursos;
- Desenvolver, atualizar e divulgar a metodologia de gerenciamento de projetos, bem como divulgar o conhecimento em gerenciamento de projetos;
- Tornar-se um centro de gestão do conhecimento, através do armazenamento de informações dos projetos na forma de lições aprendidas;
- Validar as estimativas de recursos feitas pelos projetos, baseado nas experiências de projetos anteriores.

2.5.3 Processo de Implantação

Segundo CRAWFORD (2002), grande parte da motivação para implantar um Escritório de Projetos reside no insucesso dos projetos ou dos objetivos organizacionais.

Para ABE & CARVALHO (2005) o primeiro passo para a implantação de um Escritório de Projetos é a decisão de tê-lo ou não em sua organização. Tal decisão vai de encontro com a busca de soluções para problemas enfrentados pelas empresas em seus projetos, normalmente deficitários. Caso os projetos estejam sendo completados com sucesso sem o escritório, não haverá forte motivação para a criação de um. Por outro lado, se a organização vem sofrendo penalizações por conta de suas entregas dos projetos, a empresa estará muito mais motivada a investir recursos no escritório. O autor ainda destaca que uma questão de extrema importância é a escolha do tipo de Escritório de Projetos que esteja mais alinhado com a organização.

Já para GONZALES & RODRIGUES (2002), os projetos necessitam de controle elaborado para que fiquem alinhados com a estratégia organizacional. A essa necessidade de alinhamento soma-se à carência de competências específicas em gerenciamento de projetos, às crescentes complexidade e diversidade do *portfolio* das empresas e à necessidade de eficácia no gerenciamento de projetos e do *portfolio*, como fatores motivadores da implantação do Escritório de Projetos.

MARTINS *et al* (2005) afirma que a implantação de um escritório de projetos apresenta alguns desafios em função do envolvimento de pessoas no processo e por representar uma mudança cultural para a organização.

Segundo QUELHAS & BACAUI (2004) a implantação de um Escritório de projetos deve acontecer de maneira progressiva, mas ao mesmo tempo ser considerada e conduzida como um projeto. As atribuições de escritório podem ser atualizadas na medida em que se verifique que a maturidade da empresa em projetos esteja crescendo.

As decisões sobre o modelo, porte e atribuições do escritório de projetos devem levar em consideração os fatores críticos de sucesso. Para obter sucesso, um escritório de projetos deve estabelecer parcerias internas e transformar as informações dispersas em conhecimento organizacional (GONZALES & RODRIGUES, 2002).

BRIDGES & CRAWFORD (2000) citam como fatores críticos de sucesso para a implantação do Escritório de Projetos:

- Simplicidade do processo;
- Foco no valor;
- Planejamento;
- Patrocínio;
- Comunicação.

Sobre a simplicidade do processo, os autores afirmam que a implementação tem que ser realista e começar pelo básico. Não se deve preocupar com tarefas de alta complexidade nem com a otimização de cada aspecto do gerenciamento de projetos, e sim no entendimento das questões mais básicas e dos objetivos do projeto.

O foco no valor vai de encontro com a simplicidade do processo na medida que se identificam e são priorizadas as atividades mais importantes para a organização. Para tal, devem ser consultados os *stakeholders* em todos os níveis da organização.

O planejamento é importante para a criação das expectativas e para facilitar a comunicação e controle da implantação. Além disso, deve-se certificar que haja tempo suficiente para realização de testes bem como para treinar os envolvidos nos novos processos e ferramentas.

O patrocínio é fundamental. Os autores afirmam que não importa o que seja desenvolvido, sem o apoio da alta direção não terá sucesso.

A comunicação também é muito importante. Os interessados devem saber sobre o Escritório de Projetos e principalmente os motivos de sua implantação. Dessa forma será mais fácil conseguir o apoio da organização.

Já os fatores que levam ao fracasso a implantação do Escritório de Projetos, segundo os mesmos autores são:

- Fazer tudo de uma só vez;
- Procrastinar;
- Esquecer os *stakeholders*;
- Demandar antes de prover;
- Trabalhar no vácuo.

Quanto ao primeiro ponto, os autores afirmam que existem três fatores na implantação do Escritório de Projetos: pessoas, processos e ferramentas. Mudar os três de uma só vez é uma tarefa muito complexa e que deve ser evitada ao máximo.

Para o segundo ponto, os autores sugerem que, uma vez tomada a decisão de implantação do escritório, esta deve ser levada até o fim, pois hesitações podem levar a perda de confiança das pessoas.

O esquecimento de interessados chave pode acarretar numa falta de apoio para a implantação do escritório. Deve-se envolver todos os *stakeholders* desde o início do processo, determinando suas necessidades, expectativas e objetivos.

Outro fator de fracasso para a implantação do Escritório de Projetos é este ser visto como uma entidade que apenas demanda informações e não provê nenhum serviço. Ele precisa ser visto primeiro como provedor de serviços aos interessados, auxiliando e facilitando o cumprimento do gerenciamento de projetos. Caso isso não ocorra, dificilmente o apoio necessário para a implantação será obtido.

Por fim, o último aspecto pode ser visto como a incorporação das idéias das pessoas envolvidas, dando o devido crédito a estas. Deve-se procurar aprender com as experiências dos outros bem como identificar as necessidades e expectativas para que o projeto seja desenvolvido e implementado de forma adequada.

VALERIANO⁶ (2001) *apud* ANSELMO (2002) sugere quatro fases para a implantação de um Escritório de Projetos, a saber: projeto, implantação, implementação e melhoria contínua. A duração estimada é de dois meses para o projeto, de seis meses a um ano para a implantação e mais um ou dois anos para a implantação total.

O mesmo autor cita que a implantação do Escritório deve ser encarada como um projeto específico, com um gerente de projetos que poderá, ou não, vir a ser o futuro responsável pela direção do Escritório. Durante a elaboração do projeto deve-se determinar qual a real necessidade da organização e como ela pretende supri-la, quais as atribuições iniciais do escritório de projetos e aquelas que serão deixadas para o futuro. Além disso, devem ser considerados os *stakeholders* e o custo/benefício da instalação do escritório. Ao final da fase de projeto, devem estar definidos os objetivos, recursos necessários para a

⁶ VALERIANO, Dalton. *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*, São Paulo, Makron Books, 2001, p.27.

operação, a estrutura, modelo e funcionamento do escritório, bem como os treinamentos para gerentes e equipes de projeto, prazos e custos das fases seguintes.

Durante a implantação, deve-se buscar a obtenção dos recursos necessários para o início do funcionamento do Escritório de Projetos. O autor sugere que sejam feitos treinamentos seguidos de aplicações em projetos reais, que sirvam como piloto. Ainda nesta fase é importante que os procedimentos sejam acompanhados e avaliados. Uma vez implantado, inicia-se o trabalho de ampliação do alcance do escritório, abrangendo cada vez mais projetos. A fase seguinte é a de melhoria contínua, na qual os trabalhos são direcionados para a melhoria de processos, atualização de *softwares* e meios de comunicação e reciclagem de equipes.

Para ABE & CARVALHO (2005) a implementação de um Escritório de Projetos demanda investimento para dar suporte e rodar. A aposta é na esperança de que o retorno do dinheiro e tempo investido no escritório vá além da melhor entrega dos projetos, mais rápido e mais barato individualmente. O valor agregado está na implementação de processos e práticas que capacitarão todos os projetos dentro da organização a atingir suas expectativas.

Segundo GONZALES & RODRIGUES (2002) o maior benefício da implantação de um escritório de projetos é tornar as “coisas” mais fáceis, através da automatização das tarefas, do uso de modelos, da adequada utilização da metodologia e da criação de uma atmosfera positiva ao gerenciamento de projetos.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 A EMPRESA

3.1.1 Histórico e Evolução

Em março de 1992, acompanhando o Programa Nacional de Desestatização (PND), foi iniciado o processo de privatização da Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSA), com o intuito de minimizar os gargalos econômicos que dificultavam o crescimento do país. Com tal iniciativa, o governo pretendia estimular a iniciativa privada a fazer investimentos em um setor que estava se deteriorando devido à escassez de recursos (SOUSA & PRATES, 1997).

Tendo em vista à complexidade em que a rede se encontrava (grande crise econômica, alto número de funcionários e pouco recurso para realizar os investimentos necessários), o governo se viu necessitado de procurar uma forma diferente de incluir a RFFSA ao PND. Desta forma, diante das características particulares da empresa, foram elaborados estudos para encontrar a melhor forma de realizar as concessões.

Tendo de extensão aproximadamente 22 mil quilômetros (desde o Maranhão até o Rio Grande do Sul) esta quilometragem foi agrupada e transferida ao setor privado, seguindo características próprias, em 6 novas malhas (Oeste, Centro-Leste, Sudeste, Tereza Cristina, Sul e Nordeste). Uma das maneiras de distinguir as malhas foi a diferenciação de bitolas (distância entre os trilhos). Para cada nova malha, foi realizado um leilão com o intuito de estabelecer qual seria a empresa que arrendaria os ativos e o direito de operar a malha ferroviária.

A Malha Sudeste, composta pelas superintendências regionais SR-3 (Juiz de Fora) e SR-4 (São Paulo) que exploravam a bitola larga (1,60 m), teve como ganhadora do leilão realizado em Setembro de 1996 a MRS Logística S.A. e a mesma assumiu a concessão por um período de 30 anos, renováveis por mais 30, pelo valor de R\$ 888,9 milhões, para entrar em operação em 1º de Dezembro do mesmo ano, com foco transporte de carga gerais, como minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas, etc. No leilão, ficou ainda definida a responsabilidade do governo por passivos anteriores à privatização, como trabalhistas e ambientais, assim como os ativos transferidos para a MRS continuariam propriedade da União.

Com uma característica peculiar, a MRS Logística S.A. possuía e ainda possui como os principais acionistas os seus principais clientes. Na figura 11, é possível verificar a distribuição acionária e, na figura 12 o volume transportado por cliente e por produto.

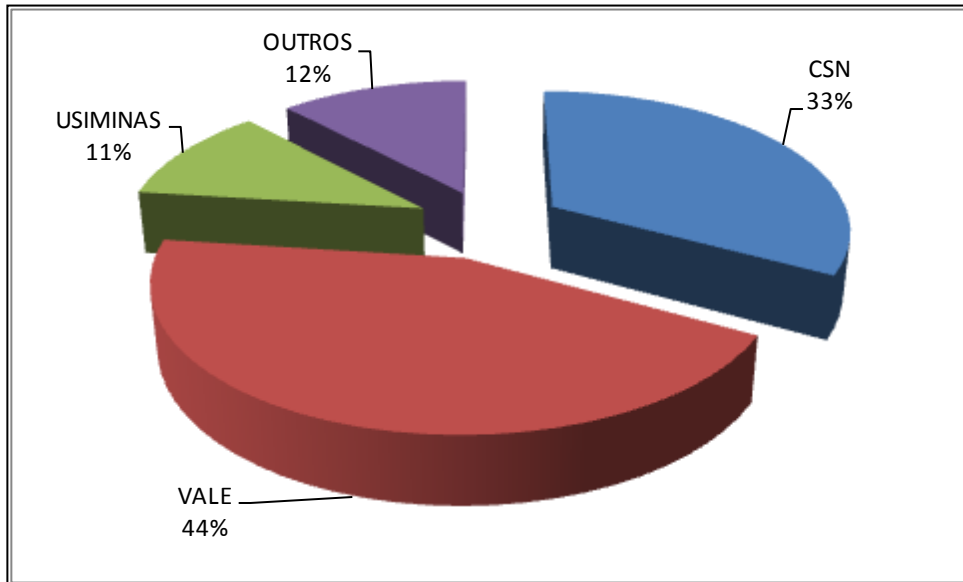


Figura 11 – Composição acionária
Fonte: MRS Logística S.A. 2010

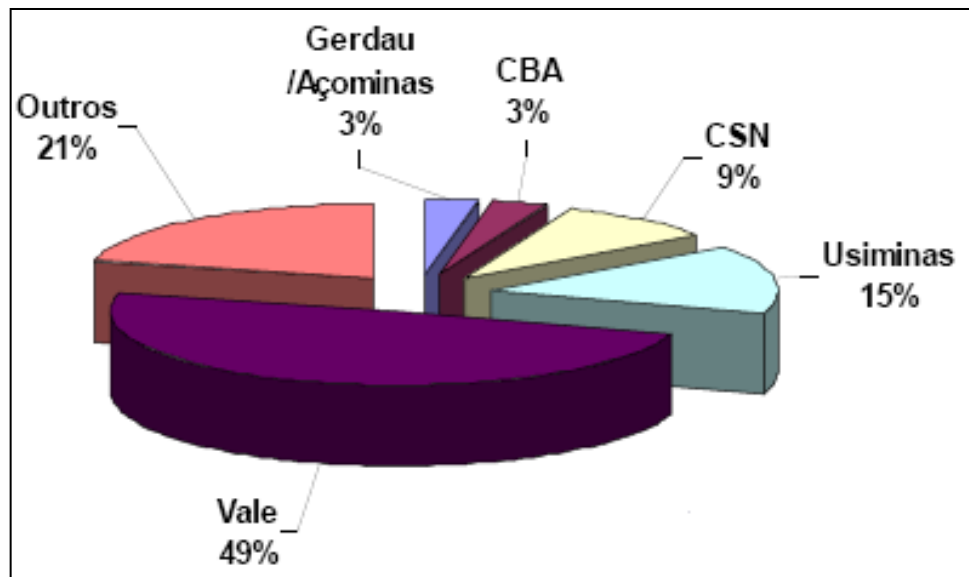


Figura 12 – Volume transportado por cliente
Fonte: MRS Logística S.A. 2010

Como se pode perceber, os três principais grupos de acionistas são também os clientes mais representativos para a organização, não possuindo, no entanto a mesma distribuição, ou seja, aquele que possui maior composição acionária, não é respectivamente o maior cliente.

A MRS possui localização geográfica privilegiada, passando por estados que concentram 57% do PIB brasileiro, interconectando as regiões metropolitanas das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte e os portos de Santos, Rio de Janeiro e Sepetiba, respectivamente como se pode verificar na figura 13, a seguir. Além disso, suas linhas permitem o acesso das minas de minério de ferro em Minas Gerais às principais siderúrgicas (CSN, COSIPA, AÇOMINAS e USIMINAS) e aos terminais exportadores (Guaíba e Sepetiba).



Figura 13 – Malha Ferroviária Sudeste – MRS Logística S.A.
Fonte: MRS Logística S.A. 2010

A malha ferroviária operada pela MRS possui extensão total de 1.687 km, sendo aproximadamente 580 km em Minas Gerais, 510 no Rio de Janeiro e mais de 550 em São Paulo, divididos em bitola larga (1,60 metros) e bitola mista (1,00 metro/1,60 metros). As linhas férreas operadas pela MRS são predominantemente compostas de linhas singelas.

As quatro linhas principais são: a Linha do Centro (de Belo Horizonte para a cidade do Rio de Janeiro passando por Juiz de Fora), a Ferrovia do Aço (de Minas para Rio de Janeiro, é a linha mais movimentada da malha Sudeste), a Linha de São Paulo (do Rio de Janeiro para São Paulo) e a Linha Santos-Jundiaí (responsável por levar a mercadoria até o porto de Santos).

Além disso, a malha ferroviária da MRS é interligada com a Ferrovia Centro-Atlântica (“FCA”), a Estrada de Ferro Vitória-Minas (“EFVM”) e a Ferrobán – Ferrovia Bandeirantes S.A. a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) e a SUPERVIA (concessionária que explora as linhas do subúrbio do Rio de Janeiro), oferecendo, com isso, alternativas de transporte para outras regiões do país.

Cada uma das linhas que compõem a malha MRS pode ser diferenciada pelo mercado que atende e pelo próprio ambiente operacional que, por vezes, obriga os trens a passarem por áreas bastante povoadas ou montanhosas. Em paralelo ao desenvolvimento das atividades principais, as concessionárias tiveram a redução de custos operacionais como prioridade inicial buscando equilibrar os resultados a partir de racionalizações administrativas, gerenciais nos fluxos de transporte e uma reestruturação da ferrovia, com a recuperação e aquisição de locomotivas e vagões, cuidados da linha, investimento em tecnologia e a preparação de pessoal especializado. Desta forma, em 2003, a MRS transportou o dobro do volume realizado pela RFFSA no último ano de operação da estatal, fechando o ano com uma marca recorde, superior a 86 milhões de toneladas. O crescimento se manteve nos anos posteriores, inclusive apresentado a quebra de novos recordes, fechando 2009 com uma produção superior a 120 milhões de toneladas.

3.1.2 Mercado de atuação

No chamado Triângulo Econômico Rio de Janeiro - São Paulo - Belo Horizonte, o tráfego rodoviário é dos mais intensos, sobretudo de carretas pesadas. Neste sentido, o transporte de cargas, foco da MRS Logística S.A, tem um fator favorável o setor ferroviário, tendo em vista as características e restrições deste tipo de produto.

O foco das atividades da MRS está no transporte ferroviário de cargas gerais, como minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas, coque verde e contêineres; e na logística integrada, que implica planejamento, multimodalidade e transit-time definido. Ou seja, uma operação de logística completa. Para desenvolver suas atividades

com eficácia, a MRS trabalha com equipamentos modernos, sinalização defensiva, detecção de problemas nas vias com apoio de raios-X e ultrassom para detectar fraturas ou fissuras nos trilhos.

A produção brasileira de minério de ferro tem mantido um patamar médio, acima de 300 milhões de toneladas/ano, dos quais cerca de 70% são extraídos das jazidas de Minas Gerais. Na figura 14, a seguir, pode-se perceber os volumes dos principais produtos transportados pela MRS Logística S.A:

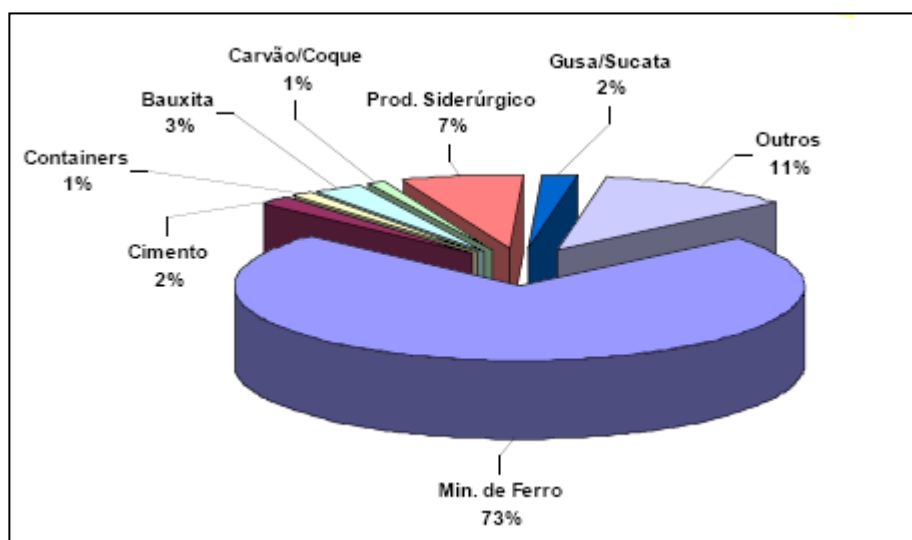


Figura 14 – Volume transportado por produto
Fonte: MRS Logística S.A. 2010

Estima-se um aumento substancial da oferta e demanda pelo transporte ferroviário e, para tanto, exigir-se-ão mudanças nas operações e investimentos diretos em via-permanente, sistemas eletro-eletrônicos e novos ativos, de modo a aumentar a capacidade de transporte. Sendo assim, é fundamental que a organização se prepare e direcione os caminhos que devem ser tomados para acompanhar este crescimento do mercado e, neste sentido, faz-se necessário o desenvolvimento de ações planejadas.

3.2 GERENCIA GERAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No ano de 2006, foi criada a Gerência Corporativa de Direcionamento Estratégico (GCDE), incorporando a gerência de Planejamento de Longo Prazo, responsável por toda a parte ligada à estratégia da empresa, assim como o Escritório Estratégico de Projetos, com a

criação posterior da Gerência de Projetos. No início de 2011, foi realizada uma reestruturação da área, com a atribuição de novas funções e redefinição para Gerência Geral de Planejamento Estratégico (GGPE). A figura 15 retrata o organograma da estrutura da GGPE:

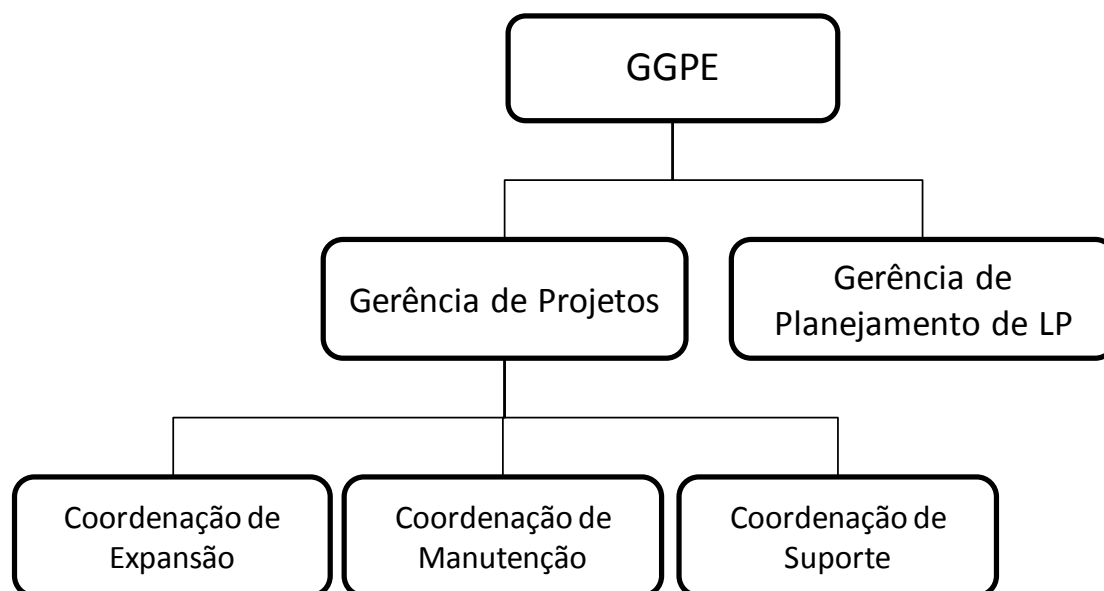


Figura 15 – Estrutura GGPE
Fonte: MRS Logística S.A. (Adaptado)

A partir da análise da figura 15, pode-se perceber que, atualmente, existem 3 coordenações vinculadas à Gerência de Projetos. A Coordenação de Expansão é responsável pelo acompanhamento e controle dos projetos classificados como de expansão pela Metodologia MRS de Gerenciamento de Projetos, enquanto que a de Manutenção acompanha e controla os projetos classificados como de melhoria. Já a Coordenação de Suporte é a responsável pela elaboração dos relatórios e controle dos sistemas de projetos. Essas três coordenações citadas constituem o Escritório Estratégico de Projetos em si, que será detalhado a seguir.

A Gerência de Planejamento de LP, por sua vez, é responsável pela atualização e manutenção do Plano de Negócios, pelo monitoramento do negócio, por simulações, Planos Diretores e inteligência competitiva. Já a Gerência de Projetos fica responsável, entre outras ações, pelo orçamento de investimentos, pela gestão do portfólio, gestão de programas e projetos, além de controle dos investimentos da companhia.

3.3 ESCRITÓRIO ESTRATÉGICO DE PROJETOS

No ano de 2003, foi iniciada na empresa a realização do ciclo de Planejamento Estratégico, contemplando as principais projeções, de acordo com a visão percebida pelo mercado e os objetivos de atuação da empresa. A partir de então, sentiu-se necessidade de encontrar mecanismos que pudessem oferecer suporte às estratégias traçadas e de fato implementá-las.

A empresa sempre teve um Plano de Negócios. Porém, foi a partir de 2003 que os investimentos passaram a ter maior destaque e importância dentro da companhia, uma vez que começaram a ser concebidos a partir das análises de demanda e oportunidades, entradas essas que surgiram de estudos que visavam conhecer e detalhar o futuro da empresa. Com isso, surgiu a necessidade de um maior controle das informações e de sucesso dos empreendimentos, a fim de minimizar os riscos ao negócio.

Ainda no ano de 2003, a Gerência de Planejamento de Longo Prazo, procurou melhorar o desempenho da empresa em relação a projetos, introduzindo inicialmente um método de avaliação econômico/financeira para os investimentos da empresa além de ferramentas de gerenciamento de projetos. Os gerentes de investimentos, nesta ocasião, tiveram sua primeira capacitação em gerenciamento de projetos. Neste momento, as aprovações internas começaram a seguir um novo modelo, com normas e procedimentos estruturados e planilhas padronizadas foram disponibilizadas para dar suporte às decisões sobre investimentos. Além disso, foram implementados fóruns de discussão entre gestores e diretoria com a assistência da Gerência de Planejamento de Longo Prazo.

Em 2004 foi desenvolvido o primeiro sistema de gerenciamento de projetos da empresa, conhecido com Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP). Este foi concebido como forma de sistematizar as ferramentas existentes e permitiu o armazenamento das informações dos projetos e resgate de seus históricos, contemplando a visão de investimentos. As principais funcionalidades estavam alinhadas à necessidade de aprovação, acompanhamento e viabilidade de investimentos e levavam em consideração o fluxo de transações da empresa, daí a opção de desenvolver e não adquirir uma solução de mercado.

Percebendo que o universo de projetos é maior que a gestão de investimentos, houve um aprofundamento dos estudos sobre o assunto, visitas a empresas que praticam gerenciamento de projetos, participação em seminários, estudo do perfil do corpo gerencial da

empresa e seus dirigentes e capacitação nas melhores práticas (apoiada no PMBoK®) para conceber o que seria melhor para a MRS.

Ainda 2004, com elementos suficientes e apoio de uma instituição de ensino, foi elaborado o projeto de implantação do Escritório Estratégico de Projetos da MRS Logística S.A., o qual assumiu um importante papel dentro da organização, principalmente no que diz respeito à padronização e controle dos projetos realizados pela empresa. Foi também no ano de 2004 criada a Metodologia MRS de Gerenciamento de Projetos (MMGP).

A partir deste ano, foram sendo desenvolvidas novas ferramentas de trabalho e repaginadas ferramentas até então utilizados de forma a garantir as melhores práticas de gerenciamento dentro da empresa. Desta forma, já em 2005 foi desenvolvido o 1º Seminário MRS de Gerenciamento de Projetos, diversas capacitações, mesas redondas e a atualização do SGP.

Em 2006, foi inserido na metodologia a Gestão de Programas e Portfólios, além da pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (OPM3)⁷. No ano seguinte, com o intuito de capacitar os líderes de projetos, iniciou-se a primeira turma preparatório para a certificação PMP.

Desde então, diversas melhorias vem sendo implementadas e estudadas para garantir que o gerenciamento de projetos da empresa garanta o melhor alinhamento com a estratégia do negócio. A figura 16 ilustra a evolução do gerenciamento de projetos na MRS Logística S.A.

⁷ OPM3 – Modelo de Maturidade Organizacional de Gerenciamento de Projetos criado pelo Project Management Institute (PMI).

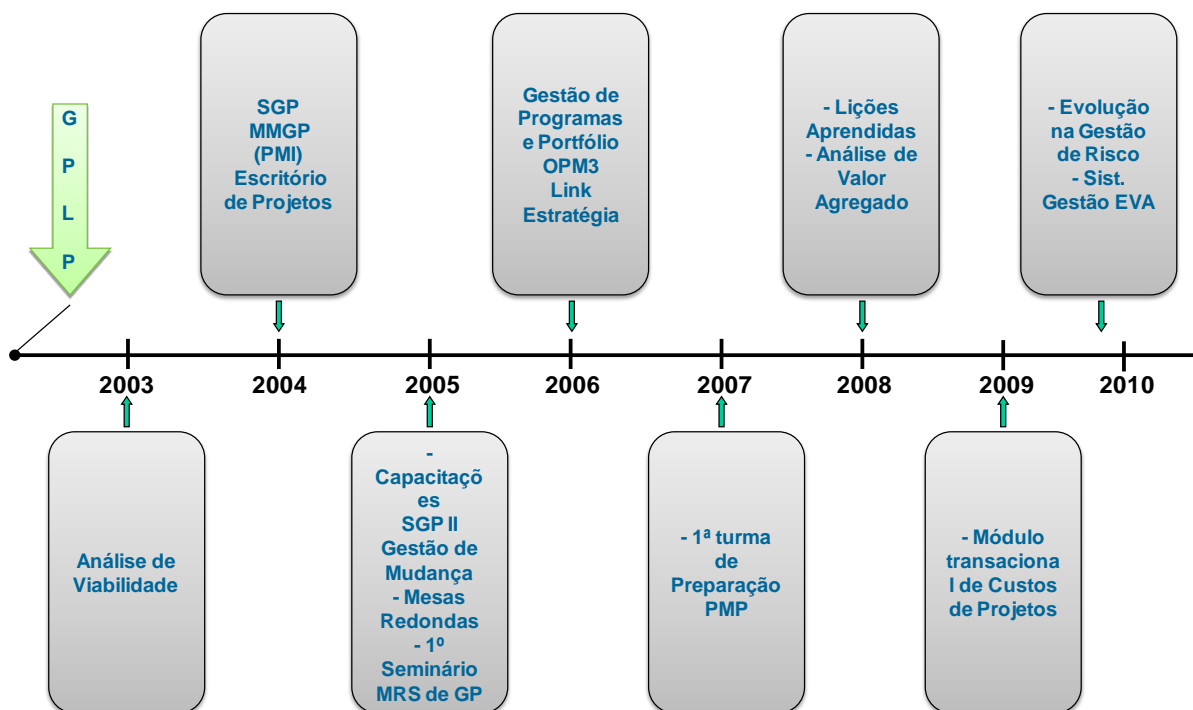


Figura 16 – Evolução do Gerenciamento de Projetos na MRS
 Fonte: MRS Logística S.A 2010.

3.3.1 Processo de Implantação

A necessidade de implantação do Escritório de Projetos surgiu como forma de estruturar o crescimento que a empresa almejava. Através do plano de negócios, previa-se um aumento nos investimentos que seriam realizados e, conseqüentemente, no número e na complexidade dos projetos.

Outro ponto importante era a demanda por uma padronização na metodologia de desenvolvimento dos projetos da empresa. Cada área desenvolvia seus projetos de maneira isolada e sem um controle efetivo da companhia. Dessa forma, não era possível saber qual a situação de cada projeto nem se estavam gerando o benefício proposto.

Além da criação da metodologia, a empresa percebeu que o desenvolvimento de competência em gerenciamento de projetos também era um fator competitivo importante. Assim, o Escritório de Projetos surgiu como forma de implementar uma metodologia única e de difundir a competência em gerenciamento de projetos por toda a organização.

Inicialmente, a proposta foi apresentada à direção da empresa, contendo os objetivos, como seria o processos bem como os custos envolvidos. Acreditando nos benefícios que o

Escritório de Projetos poderia gerar, a diretoria aceitou a proposta, o que posteriormente se mostrou um importante fator de sucesso do projeto.

A implantação do Escritório de Projetos da MRS Logística S.A. foi realizada pela Gerência de Longo Prazo com o apoio de uma empresa de consultoria contratada. Tal consultoria, com experiência em gerenciamento de projetos, era constituída por professores e profissionais da área e vinculada a uma instituição de ensino. Esta foi responsável por identificar as necessidades da organização em termos de gestão de projetos e propor um modelo de escritório que melhor se adequasse a essas necessidades.

A consultoria também elaborou a primeira versão da metodologia de gerenciamento de projetos. As principais necessidades da organização nesse primeiro momento eram de que esta fosse abrangente, para as características da empresa, mas que, principalmente, fosse de fácil entendimento, podendo ser repassada para todos os envolvidos com os projetos da companhia, e de simples aplicação, evitando que tornasse apenas uma burocratização de processos.

Outro ponto importante de atuação da consultoria foi na preparação dos treinamentos. Nesse sentido a presença de professores facilitou a elaboração de um treinamento que fosse completo e de fácil entendimento e que mesmo após a conclusão dos trabalhos pudesse ser repassada aos colaboradores da organização.

Como forma de aplicação da metodologia desenvolvida, a implantação do próprio escritório de projetos foi encarada com um projeto, tendo sido elaborado escopo, cronograma, aprovado orçamento, além de ter sido também um teste para a metodologia que havia sido criada. Esse projeto piloto permitiu ainda que fossem identificadas oportunidades de melhorias, bem como estruturada a gestão de mudança pela qual a empresa deveria passar para que a implantação do Escritório Estratégico de Projetos ocorresse e gerasse os resultados esperados.

3.3.2 Fatores Motivadores

A motivação para implantação do Escritório Estratégico de Projetos veio em função do objetivo da companhia em crescer e gerar lucro. Até o início dos anos 2000 a empresa, que é fruto de um processo de privatização, estava se estruturando e recuperando seus ativos muito degradados. A partir de 2003 e com a realização do ciclo de planejamento estratégico, previa-se um grande crescimento da empresa para os anos seguintes. Tal crescimento seria

fruto de um aumento dos investimentos para atender a crescente demanda pelo transporte ferroviário.

Como esses investimentos seriam realizados através de projetos, a estrutura de um Escritório de Projetos foi pensada como a mais adequada para garantir que estes fossem realizados de maneira organizada, que estivessem alinhados com os objetivos estratégicos da organização e que gerassem os resultados esperados.

Outro fator importante foi que os projetos eram realizados até então de maneira isolada, sem controle tanto financeiro quanto de escopo e dos resultados obtidos. A implantação do escritório eliminaria tal situação, uma vez que este passaria a acompanhar e controlar os projetos, fornecendo suporte aos líderes bem como uma metodologia de gerenciamento de projetos.

Além dos fatores motivadores, destaca-se ainda como principal fator crítico do sucesso da implantação do Escritório Estratégico de Projetos da MRS Logística S.A. o apoio da alta administração. A ideia do escritório foi comprada pela direção da empresa, que acreditou nos benefícios que ele poderia gerar. Esta apoiou tanto financeiramente quanto no que diz respeito a disseminação da proposta por toda a companhia, fato este que minimizou as resistências dos colaboradores e contribuiu para o sucesso do projeto.

3.3.3 Dificuldades Encontradas

As maiores dificuldades encontradas na implantação do Escritório de Projetos estão, em geral, ligadas à cultura e à resistência das pessoas com relação às mudanças organizacionais necessárias.

No caso da MRS Logística S.A. não foi diferente. A maior dificuldade encontrada para implantação do Escritório Estratégico de Projetos foi a resistências das pessoas envolvidas com os projetos. Como alguns projetos já eram desenvolvidos isoladamente, as pessoas já estavam acostumadas com uma determinada forma de gerenciá-los. A criação do escritório criaria um jeito único de gerenciamento de projetos e seria aplicado a todos a partir de então.

Para minimizar tal fato, o apoio da direção da empresa foi fundamental, apoiando o projeto e acreditando na proposta. Além disso, tomou-se o cuidado de criar uma metodologia simples e que não burocratizasse o gerenciamento de projetos. Também foi desenvolvido um

treinamento mais prático e que passasse os conceitos de melhor maneira possível, permitindo uma maior assimilação do novo modelo.

Outra dificuldade existente durante a implantação e ainda presente é a competição pelos recursos, tanto físicos quanto humanos. Como a MRS Logística S.A. não é uma empresa projetizada, a maioria dos colaboradores envolvidos com os projetos de investimento tem que dividir seu tempo entre as rotinas do trabalho e a execução dos projetos dando prioridade, em geral, para a primeira. Uma forma de minimizar tal situação é a existência de profissionais dedicados aos projetos em algumas áreas da empresa, principalmente nas que desenvolvem os principais projetos.

Esses fatos levam à comprovação do que é dito na literatura a respeito das dificuldades encontradas para implantação de um Escritório de Projetos: um dos maiores desafios é vencer a resistência das pessoas à mudanças propostas.

3.3.4 Princípios Básicos do Escritório Estratégico de Projetos

A atuação do Escritório Estratégico de Projetos está vinculada a alguns princípios básicos que o norteiam e direcionam. O primeiro deles refere-se ao uso de Metodologia, a qual tem o objetivo de estabelecer e padronizar o gerenciamento de projetos na empresa.

Outros dois princípios dizem respeito à garantia do retorno ao acionista e valor ao negócio e à vinculação aos objetivos estratégicos. Estes se referem à tradução dos objetivos e de onde a empresa almeja estar em projetos de investimento que sejam implementados e agreguem valor ao negócio gerando, conseqüentemente, retorno aos acionistas.

A satisfação do cliente, “patrocinador” e demais envolvidos também é um princípio do Escritório Estratégico de Projetos, já que estes têm suas necessidades identificadas e supridas pelos projetos desenvolvidos, além de fazer parte dos *stakeholders* dos mesmos.

Garantir a real utilidade dos benefícios e a gestão de mudanças também fazem parte dos princípios básicos, referindo-se às adequações e capacitações que devem ser feitas pela empresa para que os investimentos realizados e os benefícios gerados sejam, de fato, aproveitados pela organização.

Por fim, a garantia da competência em gestão de projetos, feita através de eventos, treinamentos e capacitações, é almejada para que os resultados com os projetos possam ser obtidos e os benefícios gerados.

3.3.5 Atribuições do Escritório

O Escritório Estratégico de Projetos da MRS Logística S.A. possui uma série de funções, entre elas:

- Assessoria na Administração dos Projetos;
- Assessoria aos Líderes de Projetos;
- Padronização;
- Treinamento;
- Gestão da Qualidade do Projeto;
- Assessoria no relacionamento entre projetos;
- Estabelecimento das “Melhores Práticas”;
- Comunicação;
- Gestão da Configuração;
- Gestão de Mudança;
- Pós-Projetos.

A seguir essas atribuições serão detalhadas.

3.3.5.1 Assessoria na Administração dos Projetos

Esta função é caracterizada pela produção e divulgação de informações sobre o desenvolvimento e desempenho global dos projetos, fornecidas à administração, presidência, diretoria e aos líderes. Além disso, fornecer suporte às demais áreas envolvidas com os projetos, como Suprimentos, Contabilidade, Recursos Humanos, entre outras, e fornece parecer aos projetos, após análise de escopo, preenchimento da documentação e verificação da viabilidade econômica definidas pelo líder.

3.3.5.2 Assessoria aos Líderes de Projeto

O Escritório fornece suporte aos líderes de projeto, no acompanhamento dos resultados e no apoio à tomada de decisão. Atende também ao líder em suas necessidades

durante todas as fases do projeto, permitindo que o escritório oriente e direcione o trabalho deste durante a realização do projeto.

3.3.5.3 Padronização

O Escritório Estratégico de Projetos deve padronizar a metodologia de gerenciamento de projetos, através do estabelecimento e documento e procedimentos que serão utilizados pelos líderes. Além disso, o escritório deve buscar constantemente ferramentas que venham auxiliar os líderes na execução e controle dos projetos.

3.3.5.4 Treinamento

O Escritório deve proporcionar treinamento a toda a empresa, tanto no uso de ferramentas e sistemas de planejamento, acompanhamento e controle dos projetos, quanto da metodologia utilizada para o gerenciamento dos projetos. Estes treinamentos podem ser realizados pelos membros do escritório ou por profissionais externos.

3.3.5.5 Gestão da Qualidade do Projeto

Esta função visa garantir os padrões durante o ciclo de vida do projeto de acordo com a MMGP, além de avaliar o desempenho dos indicadores conforme o plano de projeto e a qualidade dos produtos gerados nas fases do projeto.

3.3.5.6 Assessoria no relacionamento entre projetos

O Escritório Estratégico de Projetos deve acompanhar todos os projetos da organização, promovendo a disseminação de melhores práticas de gestão, a comunicação e resolução de conflitos entre eles. Deve também identificar a interdependência e relacionamento entre os projetos e promover a integração destes entre as áreas da empresa, buscando a sinergia e a otimização dos mesmos.

3.3.5.7 Estabelecimento das “Melhores Práticas”

O envolvimento do Escritório Estratégico de Projetos com todos os projetos permite criar uma coleção, ou seja, um banco de dados das melhores práticas de gerenciamento de projetos na empresa. Estas práticas podem alterar os regulamentos e padrões da metodologia de gerenciamento de projetos e podem ser utilizadas para influenciar o planejamento e controle e melhorar as estimativas de futuros projetos.

3.3.5.8 Comunicação

Esta função permite enviar, a todos os interessados, as informações sobre os projetos que sendo realizados, bem como os que já foram concluídos e verificar se as informações distribuídas estão atingindo seu objetivo. Além disso, permite a divulgação de informações sobre o andamento dos projetos, através de relatórios padronizados pela metodologia, fornecidos à administração, presidência, diretoria e aos líderes.

3.3.5.9 Gestão da Configuração

Esta função permite manter a documentação do projeto sempre atualizada. Outra funcionalidade é garantir que qualquer alteração no escopo, prazo e custo do projeto seja acompanhada.

3.3.5.10 Gestão de Mudança

Tem o objetivo de avaliar os requisitos, condições necessárias bem como o impacto gerado pelas mudanças implementadas pelo projeto na organização. Tais mudanças podem acarretar em adequações de sistemas, treinamento dos colaboradores, contratação de profissionais, entre outras.

3.3.5.11 Pós-Projeto

Visa avaliar os resultados sócio/econômicos/financeiros e ambientais além da utilidade dos projetos concluídos. O Escritório Estratégico de Projetos irá avaliar se o projeto está sendo útil, satisfazendo as necessidades dos seus clientes e atingindo seu propósito. Tal avaliação é feita através de relatórios de aderência e de geração de valor dos projetos implantados.

3.3.6 Metodologia MRS de Gerenciamento de Projetos

Segundo KERZNER (2004), os benefícios de uma metodologia de gestão de projetos são inúmeros e podem ser classificados como de curto e longo prazo. Os primeiros tem foco na execução da gestão de projetos, como por exemplo, diminuição do tempo de ciclo de vida, redução de custos e planejamento mais realista. Já quanto aos benefícios de longo prazo, o autor cita a maior rapidez na entrega, o melhor gerenciamento dos riscos com uma tomada de decisão mais qualificada, o aumento da confiança e satisfação dos *stakeholder*, entre outros.

Em 2004 foi elaborada a primeira versão da Metodologia MRS de Gerenciamento de Projetos (MMGP), baseada nas boas práticas descritas pelo guia PMBOK®, porém com alguns detalhes de customização para a empresa e seu negócio. Essa primeira versão foi elaborada com o apoio da consultoria externa contratada para o processo de implantação do Escritório Estratégico de Projetos.

Esta metodologia está constantemente sendo revista e aprimorada, principalmente, no que tange às novas práticas do mercado. A versão que vigora atualmente foi publicada em Dezembro de 2009, na intranet da companhia, para acesso de todos. Esta tem como objetivo apresentar aos colaboradores envolvidos com o Procedimento Gerencial de Elaboração, Aprovação e Monitoramento de Projetos e Investimentos, as técnicas e métodos que deverão ser empregados para a realização de projetos e investimentos associados à estratégia corporativa.

Inicialmente, a metodologia, descreve as responsabilidades das pessoas envolvidas na realização do projeto, perpassando pelo patrocinador (tratado internamente como *Sponsor* do projeto) líder tanto do projeto quanto do programa, relator e Escritório Estratégico de Projetos e os materiais, equipamentos e sistemas necessários para que o gerenciamento dos projetos/programas seja realizado. Assim, o método se apóia no pilar da existência do ciclo de

vida do projeto definido pelo guia PMBOK® (2009), porém, com alguns detalhes que a fazem ficar particularmente individual. Para aquele guia, conforme mencionado no referencial teórico deste trabalho, o ciclo de vida de um projeto apresenta as fases de Concepção, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Na figura 17 é possível verificar o ciclo de vida adotado pela MRS Logística S.A..



Figura 17 – Ciclo de vida dos projetos

Fonte: MRS Logística S.A. 2009

Percebe-se na análise da figura 17 que os projetos iniciam-se na concepção e que após a fase de encerramento do projeto foi implementada a fase de Pós-projeto, que será mais bem explorada posteriormente. As quatro primeiras fases estão totalmente inseridas no Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) enquanto que a ultima etapa é realizada a parte, pelo fato de não ser uma etapa obrigatória aos projetos.

Vale salientar ainda que mantendo aderência às diretrizes fixadas pelo guia PMBOK® (2009) foi inserida mais uma área de conhecimento na organização. Desta forma, na MMGP existem 10 áreas do conhecimento que devem ser seguidas durante o

gerenciamento do projeto. Esta adição recai sobre a chamada Gestão de Mudança, que tem como finalidade buscar garantir que estão sendo realizadas ações para minimizar os impactos dos produtos que serão gerados pelos projetos.

Existe ainda na MMGP um dimensionamento dos projetos de investimento quanto ao montante envolvido para sua realização e seu nível de complexidade. Para a determinação da complexidade é elaborada uma matriz que mede fatores como impacto na produção, conhecimento da tecnologia utilizada, entre outros, para obtenção do índice do projeto. A partir de então e de acordo com a dimensão do projeto são definidos os processos e ferramentas o projeto deverá utilizar. Um projeto classificação como dimensão P1 não requer o mesmo nível de detalhamento que um P4, por exemplo.

A seguir, serão detalhadas cada uma das fases da MMGP.

3.3.6.1 Fase de Concepção da MMGP

De acordo com a MMGP (2009), a fase de Concepção é formada por um conjunto de etapas para elaborar o projeto conceitual. Como se pode observar na figura 17, supramencionada, esta fase é composta pelo escopo inicial do projeto e as macro atividades necessárias à implementação do mesmo, os recursos do projeto, a estimativa de duração das atividades, os custos do projeto, identificação e análise dos riscos e o estudo de viabilidade econômico/financeira. Estas informações são colocadas e consolidadas no SGP e servem para que o Escritório Estratégico de Projetos emita um parecer sobre a viabilidade de execução do projeto conceitual e, posteriormente, encaminhá-lo para a aprovação da Diretoria.

3.3.6.2 Fase de Planejamento da MMGP

A fase de planejamento é formada por um conjunto de etapas previstas na MMGP e disparadas no SGP. Nela, são definidos, como se pode verificar na figura Ciclo de Vida dos Projetos MMGP (figura 17): o escopo detalhado do projeto; cronograma; orçamento de custos e o planejamento organizacional; de qualidade; de resposta aos riscos; de comunicação e de suprimentos. Estas definições são consolidadas no documento denominado "Plano de Projeto".

3.3.6.3 Fase de Execução da MMGP

Esta fase é formada por um conjunto de etapas, também previstas na MMGP para fazer a execução do projeto e compreende desde a execução propriamente dita do projeto, perpassando pela realização das comunicações, desenvolvimento de equipes, processo de requisição, administração de contratos, verificação de escopo, garantia da qualidade, relato de desempenho e controle geral de mudanças. Muitas dessas ações são disparadas direto pelo Líder, ficando aqui o SGP responsável pela formalização de mudanças de escopo e acompanhamento de indicadores sobre a evolução da execução. O início da execução é marcado pela aprovação da verba, segundo alçadas de aprovação, para dar início à execução física e financeira do Projeto.

3.3.6.4 Fase de Encerramento da MMGP

Para a MMGP (2009), a fase de Encerramento corresponde à finalização administrativa do projeto. Ao final desta fase, é formalizado no SGP o aceite do projeto (pelo Cliente), fechado o centro de custo (identificando os objetos de custo do projeto para as devidas imobilizações) e por fim, são encerrados os contratos e as possíveis sobras de materiais são destinadas para outros projetos.

3.3.6.5 Fase de Pós-Projeto da MMGP

A fase de Pós-Projeto é a última prevista na MMGP (2009). Ela consiste na medição, análise dos resultados e utilidade do projeto, após seu encerramento, e deve ser feita durante a vida útil do ativo (produto). Cumpre informar que periodicamente, e a critério da Gerência Geral de Planejamento Estratégico ou da Diretoria, são realizados estudos de pós-projetos onde são averiguados dentre outros atributos, a obtenção dos ganhos inicialmente propostos (premissas de redução de custo/aumento de receita), utilidade do(s) produto(s) gerado(s) pelo projeto e se necessário sinalizações de correções de rumo, que devem ser tomadas pelas respectivas áreas responsáveis, visando viabilidade econômica do projeto em questão. Ao final dos estudos, são gerados relatórios individuais dos projetos e um relatório consolidado encaminhado à Diretoria. Esta é a única fase que não fica dentro do sistema SGP.

4 RESULTADOS

A seguir serão discutidos os principais resultados da análise do processo de implantação do Escritório Estratégico de Projetos da MRS Logística S.A..

4.1 BENEFÍCIOS GERADOS

Os benefícios gerados pela implantação com sucesso do Escritório de Projetos são inúmeros para a empresa. Alguns deles são intangíveis, como a disseminação dos conhecimentos de gerenciamento de projetos aos colaboradores. Outros, porém, podem ser quantificados e representados numericamente.

Um dos principais benefícios identificados é o aumento dos investimentos da empresa, tanto no que diz respeito ao montante investido quanto à quantidade de projetos. O volume de investimentos da MRS Logística S.A. vem crescendo nos últimos anos e como estão vinculados à realização de projetos, estes últimos também cresceram. Os projetos foram desenvolvidos tanto para dar suporte ao crescimento almejado pela empresa, como a compra de novos ativos, ampliações de via e construções de novos pátios e oficinas visando um aumento de produtividade, quanto no que diz respeito a melhorias das instalações, adequações à normas ambientais e também investimentos em segurança e prevenção de acidentes. A figura 18 mostra a relação entre os projetos e investimentos da empresa com o crescimento produtivo e a redução de acidentes.

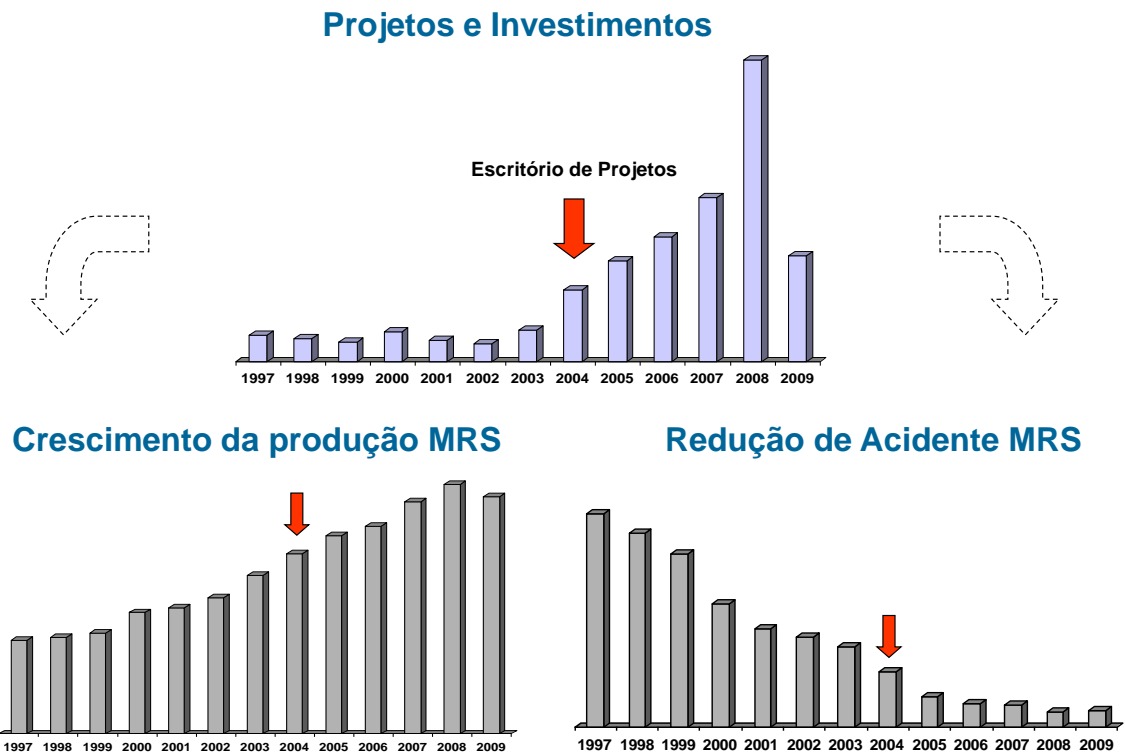


Figura 18 – Correlação com o volume de investimentos
Fonte: MRS Logística S.A.

Como benefício do Escritório Estratégico de projetos pôde-se identificar também o aumento da complexidade dos projetos desenvolvidos. Anteriormente, estes eram apenas investimentos correntes, em geral, de recuperação dos ativos degradados. Após a implantação do escritório e com o desenvolvimento e fortalecimento da cultura de gerenciamento de projetos, puderam ser planejados e executados grandes projetos, como expansões de via, construções de pátios e aquisições de modernos equipamentos, por exemplo, buscando expandir a capacidade da empresa.

O aumento da maturidade em gerenciamento de projetos também pode ser identificado como um benefício do escritório. O nível de maturidade de uma organização em gestão de projetos é um indicador medido através de um modelo proposto pelo PMI, no qual são avaliados os conhecimentos, as boas práticas e as melhorias implementadas pela empresa. No caso da MRS Logística S.A., foi adaptado o modelo para as características da empresa e aplicado para alguns dos colaboradores envolvidos com os projetos.

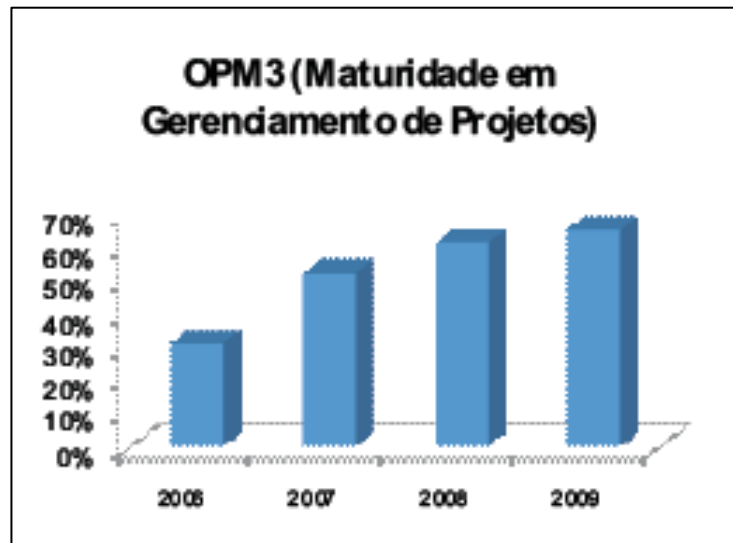


Figura 19 – Maturidade em Gerenciamento de Projetos
Fonte: MRS Logística S.A.

Outro reflexo do crescimento e da importância do Escritório Estratégico de Projetos para a empresa diz respeito à quantidade de colaboradores que o constituem. Inicialmente, eram apenas 2 pessoas envolvidas diretamente com as funções do escritório. Atualmente, são 18 funcionários compondo a Gerencia Geral de Planejamento Estratégico, sendo que 12 atuam integralmente no Escritório, acompanhando os projetos, preparando os relatórios, entre outras funções.

Além disso, também houve crescimento no número de colaboradores da empresa envolvidos com os projetos e que receberam treinamento quer seja nas ferramentas, como o SGP, ou na própria metodologia de gerenciamento de projetos.



Figura 20 – Quantidade de colaboradores treinados
Fonte: MRS Logística S.A.

Por fim, o surgimento de um Escritório de Projetos na área de Tecnologia da Informação (TI) é um grande exemplo do sucesso da implantação. Este escritório é responsável pelo planejamento, execução e controle dos projetos da TI, estando, contudo, vinculado ao Escritório Estratégico de Projetos e seguindo suas diretrizes. Este fato traduz a importância que os projetos tem para a companhia e os benefícios que um Escritório de Projetos bem organizado e estruturado pode gerar.

4.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A partir da análise da atual estrutura do Escritório Estratégico de Projetos da MRS Logística S.A., pôde-se perceber algumas oportunidades de melhorias a serem implementadas e que poderiam contribuir para as boas práticas de gerenciamento de projetos da empresa.

A primeira delas diz respeito a uma metodologia de gestão dos riscos dos projetos, a qual pudesse ser aplicada para identificar, analisar, planejar e monitorar as respostas aos riscos existentes em todos os tipos de empreendimentos. Essa metodologia podia estar integrada ao Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) da empresa, o qual ainda poderia conter um banco de riscos e respostas que auxiliassem os líderes durante o planejamento dos projetos.

Outra melhoria a ser implementada refere-se à Gestão dos Programas. Como citado no referencial teórico, um programa é um conjunto de projetos coordenados de modo integrado e cujos resultados de um influencia nos demais. Atualmente, os projetos são apenas agrupados em programas, mas não existe uma ferramenta que os relacionem, não sendo possível identificar quais as consequências de um adiantamento, atraso ou não realização, por exemplo, de um projeto no demais que fazem parte do mesmo programa.

Por fim, a melhor utilização das ferramentas existentes bem como a inclusão de novas é algo a ser desenvolvido pela empresa. No primeiro caso, algumas das ferramentas já existentes nos sistemas de gerenciamento dos projetos não são utilizadas ou são subutilizadas pelos líderes dos projetos. Já no segundo, a implantação de novas ferramentas, principalmente de acompanhamento dos projetos, poderia contribuir para o bom desenvolvimento dos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos esta cada vez mais em destaque no cenário mundial. A necessidade de resultados rápidos associada ao aumento da competitividade e complexidade do mundo empresarial faz com que a competência em gestão de projetos seja um importante fator de sucesso para a organização.

Esses fatores implicam ainda na necessidade das organizações se capacitarem para coordenar, gerenciar e controlar suas atividades de forma a responder, da melhor maneira possível, aos estímulos externos. Tais características estão intimamente vinculadas ao gerenciamento de projetos e ao sucesso da implantação das estratégias organizacionais.

Dessa forma, os projetos podem ser definidos como uma forma de planejar, executar e controlar ações que visam a implementação de estratégias. Quanto melhor for o gerenciamento destes, melhores serão os resultados e benefícios alcançados.

Sendo assim, a existência do Escritório de Projetos nas organizações está relacionada à busca pela otimização da gestão dos projetos e pela potencialização dos resultados destes, visando, como isso, a geração de vantagem competitiva para a empresa.

Através de um Escritório de Projetos bem estruturado, podem ser desenvolvidos sistemas e aplicadas ferramentas aos projetos executados, assim como elaborada uma metodologia que suporte e contribua para um gerenciamento de projetos adequado e que gere resultados.

No atual contexto brasileiro existem oportunidades de crescimento e com isso o negócio proposto pela MRS Logística S.A mostra-se como bastante promissor, principalmente no que tange o transporte de matérias primas. Além disso, o mercado de transporte de cargas, na área de influência da malha ferroviária da MRS, revela-se favorável ao setor ferroviário, tanto pela natureza dos produtos movimentados, quanto pela concentração da demanda.

Espera-se, para um futuro próximo, alguma expansão na demanda pelo transporte ferroviário. Contudo, o fato de hoje apenas uma concessão utilizar a Malha Ferroviária Sudeste, não representa garantia de que não possam existir, outras empresas concorrentes ou mesmo compartilhando o direito de passagem com maior intensidade. Sendo assim, torna-se estratégico e fundamental a incessante busca por melhorias nos índices de produção, do aperfeiçoamento contínuo nos sistemas operacionais e a realização de investimentos na companhia.

Este último vem ganhando cada vez mais importância para a organização, tanto no que diz respeito ao montante investido quanto à quantidade de projetos realizados, principalmente no que se refere aos objetivos de crescimento e nível de serviço que a empresa almeja.

Sendo assim, para que existam diretrizes que facilitem a implementação da estratégia, caracterizada como a realização dos projetos, torna-se ainda mais evidente a necessidade da existência do Escritório Estratégico de Projetos, tanto da Coordenação de Suporte, responsável pelo gerenciamento do portfólio e padronização de métodos e ferramentas necessárias para o desenvolvimento do projeto, quanto das Coordenações de Manutenção e Expansão, responsáveis por realizar o acompanhamento dos mesmos e sinalizar possíveis correções de rumo, assim como as práticas desenvolvidas para a execução dos projetos, passando aqui pela metodologia, sistemas e capacitação de equipes em gestão de projetos. Todos estes mecanismos existem na organização com o intuito de buscar a garantia de que serão entregues os produtos dos projetos propostos.

Conforme evidenciado na literatura, a maior dificuldade para implantação do Escritório de Projetos da MRS Logística S.A. também foi a resistência das pessoas envolvidas às mudanças propostas. Para tal, o apoio da direção da empresa foi fundamental, defendendo a proposta e acreditando nos resultados que poderia gerar. Além disso, o fato de o processo ter sido acompanhado por uma consultoria vinculada a uma instituição de ensino também foi fundamental para que o conhecimento fosse passado para empresa e a capacitação fosse feita de maneira adequada para os colaboradores.

Quanto aos resultados, à atuação do Escritório como facilitador do gerenciamento de projetos da empresa gerou os benefícios esperados tanto no que diz respeito ao estabelecimento de uma metodologia, ferramentas e sistemas quanto ao desenvolvimento de projetos alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Contudo, ainda existem oportunidades de melhorias a serem trabalhadas pela equipe do Escritório Estratégico de Projetos com o intuito de otimizar a metodologia, implementar novas ferramentas e novos processos que agreguem valor ao gerenciamento de projetos da empresa e gerem ainda melhores resultados com os investimentos realizados. Há ainda a necessidade do Escritório desenvolver um gerenciamento de portfólio e programas mais eficaz além de atuar cada vez mais como responsável pelos processos de mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

ABE, C. K., CARVALHO, M. M. de. Fatores críticos para a implantação de Escritório de Projetos: um estudo de caso. 2005. XII SIMPEP, Bauru, São Paulo, Brasil.

ALBUQUERQUE, N. N. de. *Escritório de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso de Implementação*. 2006. 146 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Taubaté, Taubaté.

ANSELMO, J.L. *Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso*. 2002. Monografia — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

AHVENER, A., CAMARGO, A. de, MOGUINHO, F. A. *A história do gerenciamento de projetos*. Disponível em <http://www.gerenciarprojetos.com.br/index.php?lingua=1&pagina=home>. Acesso em 04 de jun. 2011.

BRIDGES, D. N., CRAWFORD, J. K. *How to Startup and Rollout a Project Office*. In: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, 2000.

CASEY, W., PECK, W. *Choosing the Right PMO Setup, PM Network*, v.15, n.2, Fevereiro 2001.

CRAWFORD, J. K. *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance*. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

GONSALEZ, F.; RODRIGUES, I. *Implementação de Escritório de Gerenciamento de Projetos*. 2002. Monografia (MBA em Projetos) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

HELDMAN, K. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERZNER, H. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, A. P.; MARTINS, M. R.; PEREIRA, M. M. M.; MARTINS, V. A. *Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso*. Revista Produção, v.15, n.3, p. 404-425, Set./Dez. 2005.

MENEZES, L. C. de M. *Gestão de projetos*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001

MRS LÓGÍSTICA S.A. *Metodologia MRS de Gerenciamento de Projetos, Juiz de Fora, 2009*. Disponível em: <<http://intranet/webdesk/gerenciadorcorporativadorecionamentoestrategico/documentosdiversos/MMGP>>; Acessado em 05/08/2011.

_____ ; *Regulamento e Funções do Escritório de Projetos*, 2004. Disponível em: <<http://intranet/webdesk/gerenciamentocorporativodirecionamentoestrategico/documentosdiversos/MMGP>>; Acessado em 10/08/2011.

_____ ; *Palestra de Integração, Juiz de Fora*, 2010. Disponível em: <<http://intranet/Gerenciamentocorporativodirecionamentoestrategico>>; Acessado em 05/08/2011.

MULCAHY, R. *Preparatório para o Exame de PMP®*. 5. ed. Estados Unidos da América: RMC Publications, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. *Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 4ª ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2009.

RAD, P.F. RAGHAVAN, A. *Establishing an Organizational Project Office*. In: AACE International Transactions, 2000

RODRIGUES, I.; JUNIOR, R. R.; CSILLAG, J. M. *Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos*. R.Adm., v.41, n.3, p. 273-287, Jul./Ago./Set. 2006

VARGAS, R. *Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

SOUSA, R.; PRATES, H. *O processo de desestatização da RFFSA: Principais aspectos e Primeiros resultados*, 1997. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acessado em 19/07/2011.

QUARTAROLI, C. LINHARES, J. *Guia de Gerenciamento de Projetos e Certificação PMP*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda., 2004.

QUELHAS, O., BARCAUI, A. B. *Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em organizações atuantes no Brasil*. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção. n.2, p.38 – 53, Jul. 2004.

ROVAI, R. L. *Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: Estudo de múltiplos casos*. 2005. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.