

## PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE MERCADORIAS

[\[ver artigo online\]](#)

Pedro Vinicius Lenz Galvão<sup>1</sup>

### RESUMO

O objetivo deste estudo é demonstrar a importância da gestão de projetos na área de distribuição de mercadorias, para tal será apresentada sugestões de melhorias contínuas, instrumentos com ações efetivas e simples, para a organização, iniciando um processo e com isso realizar o planejamento do processo de distribuição de mercadorias, com o menor tempo e custo, integrando e otimizando as diversas áreas.

**Palavras-chave:** Distribuição logística, logística, mercadorias.

### PLANNING THE GOODS DISTRIBUTION PROCESS

### ABSTRACT

The objective of this study is to demonstrate the importance of project management in the area of distribution of goods, for this will be presented suggestions for continuous improvements, instruments with effective and simple actions, for the organization, initiating a process and with that to carry out the planning of the process. distribution of goods, with the least time and cost, integrating and optimizing the different areas.

**Keywords:** Logistics distribution, logistics, goods.

<sup>1</sup> Administrador, UFRJ, RJ Pedro.lenz418@gmail.com.



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

O conceito de gerenciamento de projeto é uma aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados. Para NUNES (2006), embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceita, existe algum consenso quanto ao fato de que este deve incluir, obrigatoriamente, um conjunto de tarefas que procuram garantir a utilização eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados. Logo, à gestão e a melhoria do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na coleta de dados e informações relevantes e assim, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses dos seus proprietários, bem como a satisfação das necessidades dos clientes.

A definição para Maximiano (2002 p. 26), é um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados e tem por objetivo fornecer um produto singular dentro das restrições orçamentárias.

Os projetos contemporâneos apresentam-se em muitas formas e tamanhos. Alguns são de curta duração, empreendimentos baratos que duram apenas alguns dias e necessitam de recursos mínimos. Projetos de médio ou longo prazo, por outro lado, podem representar empreendimentos ambiciosos que se estendem por muitos anos e exigem grandes recursos financeiros e materiais, altos níveis de habilidade técnica e científica e estruturas de administração complexas. (KELLING, 2002, p. 4).

Em um cenário global em que a competitividade cresce e busca por aumento da qualidade e produtividade, o estudo de gestão de projetos tem como objetivo compreender como se estrutura a organização de um projeto ao longo do seu ciclo de vida: Iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Para isso, é imprescindível o gerenciamento das tarefas, dos prazos, custos, com a finalidade de alcançar um objetivo definido.

### **1.1.2 OBJETIVOS**

O objetivo deste estudo é demonstrar a importância da gestão de projetos na área de distribuição de mercadorias, para tal será apresentado sugestões de melhorias contínuas, instrumentos com ações efetivas e simples, para a organização, iniciando um processo e com isso realizar o planejamento do processo de distribuição de mercadorias, com o menor tempo e custo, integrando e otimizando as diversas áreas.

### **1.1.2 JUSTIFICATIVA**

A justificativa de escolhermos esse tema é evidenciar a importância da gestão de projetos em uma empresa, adotando o controle e boas práticas para o gerenciamento de projeto, de modo que seja seguido a sequência cronológica das fases do projeto: início, planejamento, controle, execução e conclusão da entrega de mercadorias, conforme o tempo previsto na EAP, bem como a entrega do projeto dentro dos prazos acordados entre a empresa e o cliente e assim obter a satisfação dos mesmos. A avaliação da qualidade dos serviços na empresa surgiu da necessidade de melhoria contínua nos seus processos como um todo, pois a qualidade desse serviço é o que garante o sucesso e conseqüentemente, a continuidade da empresa no mercado onde ela se insere.

## **2 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE MERCADORIAS**

### **2.1 Processos / Subprocessos**

Nosso projeto busca otimizar os processos/subprocessos existentes na área de distribuição e com isso o primeiro objetivo era listar os processos e subprocessos que estariam existentes sob a gerencia da área de gerenciamento de projeto.

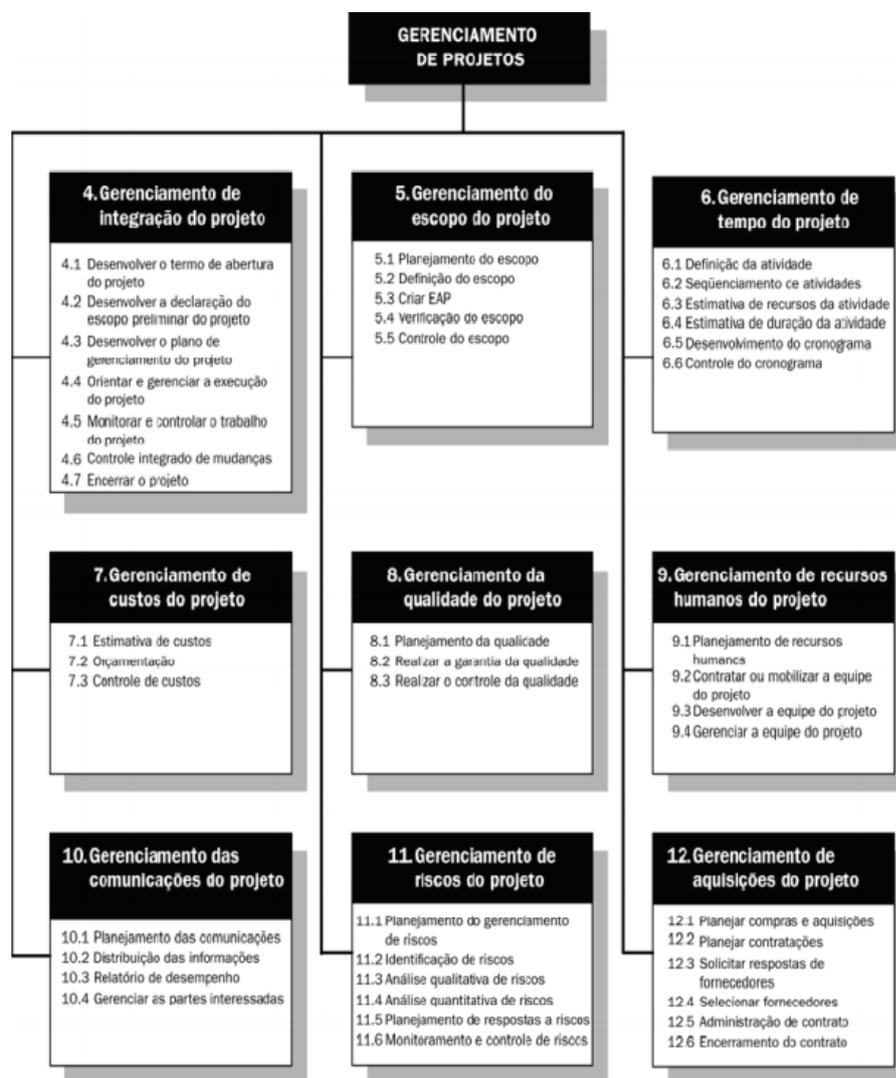
<b>Processos / Subprocessos</b>	
<p><b>Recepção de Mercadorias/Produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Planejamento e programação da recepção das mercadorias/produtos</li> <li>» Verificação da conformidade das mercadorias/produtos no ato de recepção.</li> <li>» Proceder à etiquetagem das mercadorias/produtos recepcionados</li> <li>» Processamento documental</li> <li>» Avaliação do processo</li> </ul>	<p><b>Expedição de Mercadorias/Produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Planejamento e programação da expedição das mercadorias/produtos</li> <li>» Verificação da conformidade das mercadorias/produtos no ato de expedição.</li> <li>» Proceder à rotulagem e à embalagem das mercadorias/produtos</li> <li>» Processamento documental</li> <li>» Avaliação do processo</li> </ul>
<p><b>Execução e Controle dos Movimentos de Mercadorias/Produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Gestão dos espaços, gestão de estoques (por cliente; por tipo de mercadorias/produtos).</li> <li>» Planejamento e programação dos meios para movimentação das mercadorias/produtos</li> <li>» Controle e análise do ciclo de vida da logística (da recepção à expedição)</li> <li>» Avaliação do processo</li> </ul>	<p><b>Planeamento e Controle da Distribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Gestão e Planejamento de Frotas</li> <li>» Gestão de outsourcing</li> <li>» Programação das entregas (itinerários; viaturas; clientes; datas; condutores,...);</li> <li>» Otimização de itinerários e execução da distribuição;</li> <li>» Execução e controle do transporte</li> <li>» Avaliação do processo</li> </ul>
<p><b>Tracking das Mercadorias/Produtos em trânsito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Controle das mercadorias/produtos em trânsito;</li> <li>» Recepção e processamento de pedidos de informação sobre a posição das mercadorias em trânsito</li> <li>» Tratamento e disponibilização de informação ao cliente;</li> <li>» Avaliação do processo</li> </ul>	<p><b>Administrativo e Legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Definição e manutenção dos procedimentos de suporte em conformidade com os requisitos legais e fiscais</li> <li>» Cumprimento da conformidade dos requisitos legais e fiscais</li> <li>» Processamento documental</li> <li>» Avaliação do processo.</li> </ul>

Dessa forma, fica muito mais fácil saber quais processos estariam sendo ineficientes para a organização e adapta-los com a nova forma de gerenciamento.

## 2.2 Visão geral de gerenciamento de projeto.

Com uma visão ampla de gerenciamento de projeto, fica nítido o que é necessário executar em cada uma das áreas de conhecimento e como cada uma delas pode impactar em nossa distribuição.

A figura abaixo demonstra algumas fases do gerenciamento de projeto e como elas podem impactar na distribuição de mercadorias e assim impactando a ponta da cadeia. A imagem demonstra de forma ainda mais didática os processos.



**Figura 2: Visão Geral das áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos**  
 Fonte: UM GUIA (2004, p. 11).

### 2.3 Benefícios do projeto

Esse projeto visa uma melhor distribuição das mercadorias de nossa empresa com redução de custos nos processos e otimização de tempo. Assim, o cliente final ficará mais satisfeito com o desempenho de entrega da organização. Embora o transporte seja terceirizado, temos uma concepção de verticalização de nossos processos a fim de possuir um maior controle e gerenciamento nas operações.

Segundo Kelling (2002), a diferença entre a empresa comum e a que obtém a excelência em gestão de projetos está na maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão de projetos são implementadas. É neste ponto que a aplicação dos conceitos tem seu maior impacto na gestão de projetos.

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, 2005, p. 7)

Para Possi (2006), garantir que o compromisso assumido pelo profissional no aceite de uma missão seja cumprido respeitando os acordos contratuais, os requisitos de qualidade do cliente, os aspectos ambientais e a manutenção dos relacionamentos técnicos e profissionais envolvidos.

As empresas que optam por utilizar uma metodologia de gestão de projetos percebem, em seguida, que o potencial de benefícios existente é bem maior do que o original visto como possível.

De acordo com Daychoum (2005), dentre os principais benefícios, podem-se destacar os seguintes:

- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada;
- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;

- Adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente; • disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos;
- Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas; • aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implantadas devido ao detalhamento de ter sido realizado;
- Facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto; 38
- Aperfeiçoa a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos.

O gerenciamento de projeto, quando adotado por uma organização, pode ajudar no direcionamento e melhor aplicação de recursos escassos, ajustar o foco da organização para metas e objetivos, criar oportunidades de desenvolvimento das habilidades da equipe, através de motivação, inovação e aprendizado e construção do convívio multifuncional e multidisciplinar levando ao melhor entendimento das redes internas de produção que permeiam os diferentes setores e departamentos de uma organização. (POSSI, 2006, p. 15).

### **2.3 Escopo do projeto**

É elaborado na etapa de iniciação do projeto e detalhado na etapa de planejamento, que é o ciclo inicial do projeto. Descreve as características do projeto e o trabalho necessário para realizá-lo. O Um Guia (2004), define escopo do projeto como o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. Já Maximiano (2002, p. 65) tem a seguinte definição do escopo, consiste em dividir o produto principal em partes administráveis, por meio da técnica do desenho da estrutura analítica (também chamada estrutura do projeto), retratando a divisão do produto em partes.

O consenso inicial sobre o escopo do projeto é estabelecido entre pessoas, organizações ou departamentos de organizações, sendo uma pessoa, empresa, o cliente, o

demandante do serviço, o prestador de serviços designado ou outra pessoa, para fazê-lo que irá dividir o projeto em partes.

### 3 MACROPROCESSO E CRONOGRAMA DO PROJETO

#### 3.1 Detalhamento

Macroprocesso do projeto foi onde ficou delimitado onde cara “macro área” seria responsável por fazer suas atividades/tarefas e como elas seriam feitas.

Processos / Subprocessos	
<p><b>Recepção de Mercadorias/Produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Planejamento e programação da recepção das mercadorias/produtos</li> <li>» Verificação da conformidade das mercadorias/produtos no ato de recepção.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Proceder à etiquetagem das mercadorias/produtos recepcionados</li> <li>» Processamento documental</li> <li>» Avaliação do processo</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Expedição de Mercadorias/Produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Planejamento e programação da expedição das mercadorias/produtos</li> <li>» Verificação da conformidade das mercadorias/produtos no ato de expedição.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Proceder à rotulagem e à embalagem das mercadorias/produtos</li> <li>» Processamento documental</li> <li>» Avaliação do processo</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Execução e Controle dos Movimentos de Mercadorias/Produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Gestão dos espaços, gestão de estoques (por cliente; por tipo de mercadorias/produtos).</li> <li>» Planejamento e programação dos meios para movimentação das mercadorias/produtos</li> <li>» Controle e análise do ciclo de vida da logística (da recepção à expedição)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Avaliação do processo</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Planeamento e Controle da Distribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Gestão e Planejamento de Frotas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Gestão de outsourcing</li> </ul> </li> <li>» Programação das entregas (itinerários; viaturas; clientes; datas; condutores,...);</li> <li>» Otimização de itinerários e execução da distribuição;</li> <li>» Execução e controle do transporte                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Avaliação do processo</li> </ul> </li> </ul>

**Tracking das Mercadorias/Produtos em trânsito**

- » Controle das mercadorias/produtos em trânsito;
- » Recepção e processamento de pedidos de informação sobre a posição das mercadorias em trânsito
- » Tratamento e disponibilização de informação ao cliente;
- » Avaliação do processo

**Administrativo e Legal**

- » Definição e manutenção dos procedimentos de suporte em conformidade com os requisitos legais e fiscais
- » Cumprimento da conformidade dos requisitos legais e fiscais
- » Processamento documental
- » Avaliação do processo.

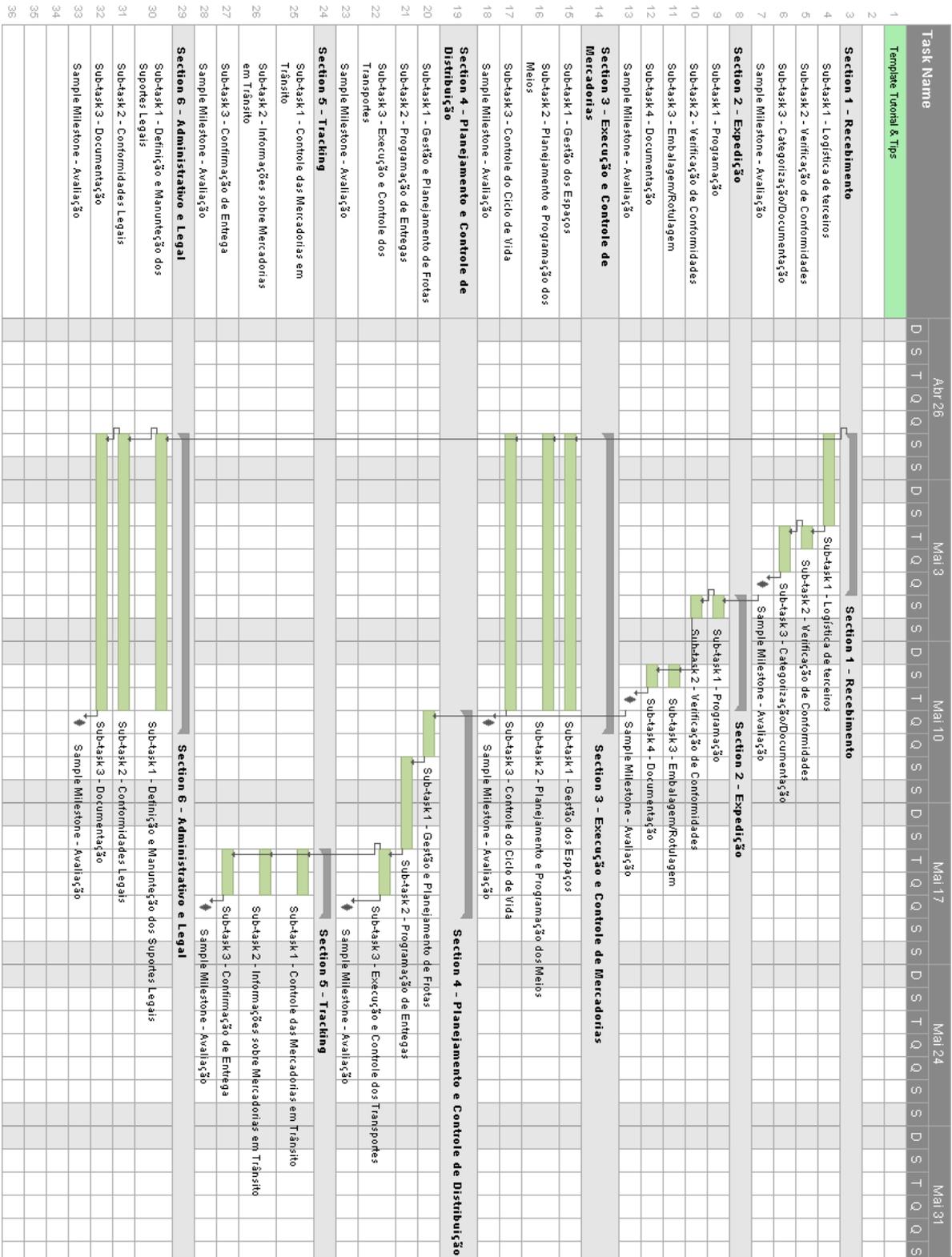
**Abaixo ficou estabelecido quando começa cada atividade e seu tempo de duração seguido por predecessores:**

<b>Task Name</b>	<b>Start Date</b>	<b>End Date</b>	<b>Duration</b>	<b>Predecessors</b>
<b>Section 1 - Recebimento</b>	<b>01/05/15</b>	<b>07/05/15</b>	<b>5</b>	
Sub-task 1 - Logística de terceiros	01/05/15	04/05/15	2	
Sub-task 2 - Verificação de Conformidades	05/05/15	05/05/15	1	4
Sub-task 3 - Categorização/Documentação	05/05/15	06/05/15	2	5SS
Sample Milestone - Avaliação	07/05/15	07/05/15	0	6
<b>Section 2 - Expedição</b>	<b>08/05/15</b>	<b>12/05/15</b>	<b>3</b>	
Sub-task 1 - Programação	08/05/15	08/05/15	1	7
Sub-task 2 - Verificação de Conformidades	08/05/15	08/05/15	1	9SS
Sub-task 3 - Embalagem/Rotulagem	11/05/15	11/05/15	1	10
Sub-task 4 - Documentação	11/05/15	11/05/15	1	10
Sample Milestone - Avaliação	12/05/15	12/05/15	0	12
<b>Section 3 - Execução e Controle de Mercadorias</b>	<b>01/05/15</b>	<b>13/05/15</b>	<b>9</b>	
Sub-task 1 - Gestão dos Espaços	01/05/15	12/05/15	8	3SS
Sub-task 2 - Planejamento e Programação dos Meios	01/05/15	12/05/15	8	3SS
Sub-task 3 - Controle do Ciclo de Vida	01/05/15	12/05/15	8	3SS

Sample Milestone - Avaliação	13/05/15	13/05/15	0	17
<b>Section 4 - Planejamento e Controle de Distribuição</b>	<b>13/05/15</b>	<b>21/05/15</b>	<b>7</b>	
Sub-task 1 - Gestão e Planejamento de Frotas	13/05/15	14/05/15	2	13
Sub-task 2 - Programação de Entregas	15/05/15	18/05/15	2	20
Sub-task 3 - Execução e Controle dos Transportes	19/05/15	20/05/15	2	21
Sample Milestone - Avaliação	21/05/15	21/05/15	0	22
<b>Section 5 - Tracking</b>	<b>19/05/15</b>	<b>21/05/15</b>	<b>3</b>	
Sub-task 1 - Controle das Mercadorias em Trânsito	19/05/15	20/05/15	2	22SS
Sub-task 2 - Informações sobre Mercadorias em Trânsito	19/05/15	20/05/15	2	22SS
Sub-task 3 - Confirmação de Entrega	19/05/15	20/05/15	2	22SS
Sample Milestone - Avaliação	21/05/15	21/05/15	0	27
<b>Section 6 - Administrativo e Legal</b>	<b>01/05/15</b>	<b>13/05/15</b>	<b>9</b>	
Sub-task 1 - Definição e Manutenção dos Suportes Legais	01/05/15	12/05/15	8	3SS
Sub-task 2 - Conformidades Legais	01/05/15	12/05/15	8	30SS
Sub-task 3 - Documentação	01/05/15	12/05/15	8	31SS
Sample Milestone - Avaliação	13/05/15	13/05/15	0	32

## 2.3 Diagrama de GANTT

## 4 ÁREAS DO CONHECIMENTO



#### 4.1 Áreas do conhecimento presente na iniciação

- ✓ Gerenciamento da integração do projeto: faz parte do processo de iniciação, pois é necessário nessa área a integração de processos como a definição do escopo, riscos do projeto, aquisições, qualidade, tempo e etc.
- ✓ Gerenciamento do escopo do projeto: faz parte do processo de iniciação, pois essa área de conhecimento garante que todo trabalho esteja incluída no projeto, como definir um escopo padrão, controlar escopo, realizar a coleta de requisitos necessários e etc.
- ✓ Gerenciamento do tempo do projeto: não está presente na iniciação e faz-se muito importante, pois é nessa área de conhecimento que verificamos a viabilidade de terminar o projeto no prazo que é exigido.
- ✓ Gerenciamento de custos do projeto: uma das áreas mais importantes, pois, nessa área de conhecimento onde são estabelecidas estimativas, o orçamento, controle de custos e etc.
- ✓ Gerenciamento da qualidade do projeto: essa etapa não está presente na etapa de iniciação do projeto, pois é presente em outro ciclo do projeto, na fase de execução, pois nela é necessário executar e monitorar a qualidade do projeto, são realizadas auditorias para controle da qualidade e, sendo assim, é uma etapa do ciclo mais à frente do projeto.
- ✓ Gerenciamento de recursos humanos do projeto: faz parte do processo de iniciação, pois é nessa etapa que defini o gerente do projeto e as matrizes de responsabilidades de cada membro da equipe de projeto.
- ✓ Gerenciamento das comunicações do projeto: é uma das etapas mais importantes do projeto, onde se faz necessário estar na etapa de iniciação, onde ocorre a comunicação com a equipe, comprometimento da equipe, decisões a serem tomadas e etc.
- ✓ Gerenciamento dos riscos do projeto: não está presente na etapa de iniciação, faz parte da etapa de planejamento/monitoração e controle, pois engloba funções como: identificar riscos, planejar os riscos, análise quantitativa/qualitativa dos riscos e formular possíveis respostas ao problema encontrado.
- ✓ Gerenciamento de aquisições do projeto: não faz parte da etapa de iniciação do projeto, pois essa área de conhecimento é responsável por planejar as aquisições, gerencia-las,

controlar as aquisições realizadas e etc. Essa área do conhecimento está presente em outra fase de monitoração e controle.

- ✓ Gerenciamento de partes interessadas do projeto: essa etapa está presente na iniciação do projeto, pois nela são alinhados os interesses das partes interessadas no projeto que entre elas estão os clientes/stakeholders e também o monitoramento e engajamento dessas partes interessadas.

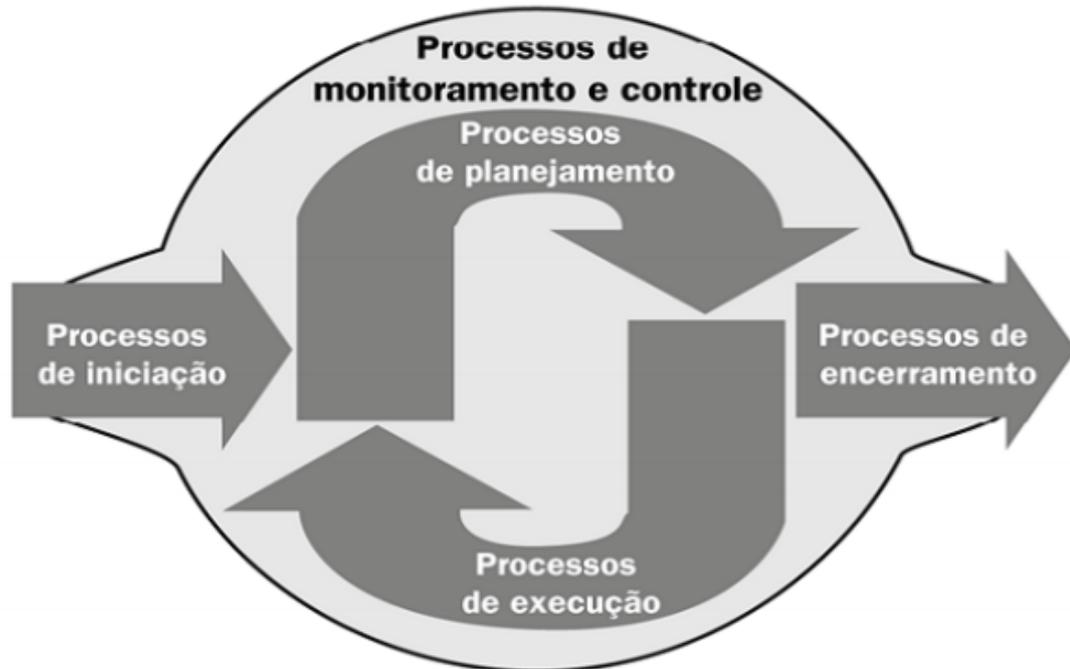
## **5 PLANEJAMENTO**

### **5.1 Detalhamento das ações no planejamento e gerenciamento do projeto**

Segundo o Um Guia (2004), os processos de gerenciamento de projetos podem ser agregados em cinco grupos,

- a) grupo de processos de iniciação: onde o projeto é definido e autorizado formalmente;
- b) grupo de processos de planejamento: onde os objetivos do projeto são refinados e detalhados. Planeja as ações necessárias para alcançar os objetivos;
- c) grupo de processos de execução: coordenação de pessoas, materiais e equipamentos executando o que foi planejado para atender às especificações do projeto;
- d) grupo de processos de monitoramento e controle: realizam o acompanhamento e medições regulares, buscando garantir que os objetivos sejam atingidos, identificando desvios do plano e implementando ações corretivas, quando necessárias;
- e) grupo de processos de encerramento: caracterizam o encerramento formal do projeto e aceitação final através da avaliação dos trabalhos realizados. Comunicação às partes interessadas e arquivamento.

Assim, o planejamento é uma área estratégica no gerenciamento de nosso projeto, como pode-se observar na ilustração que buscamos para facilitar o entendimento deste trabalho:



**Figura 5: Processos monitoramento e controle**  
Fonte: UM GUIA (2004, p. 40).

## 5.2 DETALHAMENTOS DAS AÇÕES NO PLANEJAMENTO DO NOSSO PROJETO

### Gerenciamento de Integração

- - Desenvolver o termo de abertura do projeto: autorizar o projeto ou fase e documentar requisitos iniciais.
- - Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto: ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar planos auxiliares.
- - Orientar e gerenciar o trabalho do projeto: realizar trabalho definido no plano de projeto para atingir os objetivos do projeto.
- - Monitorar e controlar o trabalho do projeto: acompanhar e revisar o progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano do projeto.

- - Realizar o controle integrado de mudanças: revisar as solicitações de mudança, aprovação e gerenciamento de mudanças.
- - Encerrar o projeto ou fase: finalizar todas atividades de gerenciamento do projeto para terminar o projeto ou a fase.

### **Gerenciamento do Escopo**

- - Planejar o gerenciamento do escopo: define e documenta como a equipe do projeto irá definir, controlar validar o escopo.
- - Coletar os requisitos: define e documenta as necessidades das partes interessadas para atingir os objetivos do projeto.
- - Definir o escopo: desenvolve descrição detalhada do projeto e do produto.
- 
- - Criar a EAP: subdivide os produtos do projeto e o trabalho do projeto em componentes menores e mais gerenciáveis.
- - Validar o escopo: formaliza a aceitação dos produtos do projeto.
- - Controlar o escopo: monitora o status do escopo do projeto e do produto e gerencia as alterações na linha de base de escopo.

### **Gerenciamento do Tempo**

- - Planejar o gerenciamento do cronograma: Estabelece políticas, procedimentos para planejar, desenvolver, gerenciar e controlar o cronograma.
- - Definir as atividades: Identificar as atividades específicas que devem ser executadas para produzir as entregas do projeto.
- - Sequenciar as atividades: Identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades.
- - Estimar os recursos das atividades: Estimar o tipo e quantidade dos recursos necessários para executar cada atividade.

- - Estimar as durações das atividades: Estimar a quantidade de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade.
- - Desenvolver o Cronograma: Analisar a sequência das atividades, sua duração, seus recursos e suas restrições para criar o cronograma do projeto.
- - Controlar o Cronograma: Controlar as mudanças no cronograma.

### **Gerenciamento de Custos**

- - Planejar o gerenciamento dos custos: Estabelecer as políticas, procedimentos e documentação para planejar, gerenciar, executar e controlar os custos do projeto.
- - Estimar os custos: Estimar os custos dos recursos necessários para executar as atividades do projeto.
- - Determinar o orçamento: Agregar os custos estimados das atividades para estabelecer uma linha de base.
- - Controlar os custos: Monitorar o status do projeto para atualizar o orçamento e gerenciar alterações na linha de base dos custos.

### **Gerenciamento de Qualidade**

- - Planejar o gerenciamento da qualidade: Identificar os requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e do produto, bem como documentar de que modo o projeto demonstrará a conformidade.
- - Realizar a garantia da qualidade: Processo de auditoria dos requisitos da qualidade e dos resultados das medições do controle da qualidade para certificar que os padrões da qualidade e definições operacionais apropriadas estão sendo utilizados.
- - Controlar a qualidade: Processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades da qualidade para avaliar a performance e recomendar mudanças necessárias.

## **Gerenciamento dos Recursos Humanos**

- - Planejar o gerenciamento dos recursos humanos: Identificar e documentar as funções, responsabilidades, competências necessárias e relações hierárquicas. Cria o plano de gerenciamento de RH.
- - Mobilizar a equipe do projeto: Obter os recursos humanos necessários para o projeto.
- - Desenvolver a equipe do projeto: Melhorar as competências e interação dos membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
- - Gerenciar a equipe do projeto: Acompanhar o desempenho da equipe, fornece feedback, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

## **Gerenciamento das Comunicações**

- - Planejar o gerenciamento das comunicações: identificar as necessidades e relevância de informações e definir abordagem de comunicação;
- - Gerenciar as comunicações: colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas conforme planejado; envolve todo o ciclo de vida da informação descrito no plano de gerenciamento da comunicação, composto por gerar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e até descartar a informação.
- - Controlar as comunicações: controlar e monitorar as comunicações de modo a garantir que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas.

## **Gerenciamento dos Riscos**

- - Planejar o gerenciamento dos riscos: definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto.
- - Identificar os riscos: determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.

- - Realizar a análise qualitativa dos riscos: Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objetos de análise ou ação adicional.
- - Realizar a análise quantitativa dos riscos: Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
- - Planejar as respostas aos riscos: Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
- - Controlar os riscos: Monitorar e controlar os riscos durante o ciclo de vida do projeto.

### **Gerenciamento das Aquisições**

- - Planejar o gerenciamento das aquisições: documentar as decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.
- - Conduzir as aquisições: obter as respostas dos fornecedores, selecionar um fornecedor e redigir o contrato.
- - Controlar as aquisições: gerenciar as relações de aquisição monitorando o desempenho do contrato e realizando as mudanças e correções conforme necessário.
- - Encerrar as aquisições: finalizar todas as aquisições do projeto

### **Gerenciamento das Partes Interessadas**

- - Identificar as partes interessadas: e seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto;
- - Planejar o gerenciamento das partes interessadas: desenvolver estratégias para quebrar as resistências das partes interessadas e garantir seu engajamento no projeto;
- - Gerenciar o engajamento das partes interessadas: comunicar e interagir com as partes interessadas para atender suas necessidades e solucionar as questões quando ocorrem;
- - Controlar o engajamento das partes interessadas: monitorar os relacionamentos entre as partes interessadas e ajustar as estratégias para engajar as partes interessadas eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto.

## 6 GESTÃO DE RISCO

O gerenciamento de riscos no projeto lida com incertezas através de todo o projeto e requer uma abordagem estruturada. A meta dos processos relacionados ao risco é minimizar o impacto de eventos potencialmente negativos e obter total vantagem das oportunidades para melhoria. Nesta norma, o termo risco cobre ambos os aspectos. Os riscos são relativos tanto aos processos quanto ao produto do Projeto.

Para Maximiano (2002), gestão de riscos é o conjunto de ações para identificar, analisar e responder aos riscos do projeto. Inclui os resultados de eventos positivos visando minimizar as consequências de eventos adversos.

O gerenciamento de riscos do projeto inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto; a maioria desses processos é atualizada durante todo o projeto. Os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto. (UM GUIA, 2004, p. 237).

**Em nosso projeto, caracterizamos dessa forma:**

### Iniciação

Atividade	Fontes de Risco	Categorias de Risco	Subcategoria	Probabilidade	Impacto	Valor Esperado	Tratamento
Definir com clareza o objetivo e a abrangência do projeto;	Equipe	Gerencial	Estratégia				
Alinhamento com o plano estratégico da empresa;	Equipe	Gerencial	Estratégia				
Identificação de um patrocinador;	Equipe	Gerencial	Custos				
Identificar partes interessadas no projeto e definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos;	Equipe	Gerencial	Infraestrutura				
Aceitação formal pelo patrocinador do custo do projeto;	Cliente	Externo	Custos				

Identificação do gerente de projeto;	Equipe	Gerencial	Estratégia
Identificação da data de início e das dependências do projeto;	Equipe	Gerencial	Prazo
Reconhecer no ambiente externo, oportunidades e ameaças;	Ambiente	Externo	Estratégia
Aprovação do termo de abertura pelo patrocinador e principais envolvidos (Custos; Prazo; Escopo; ...).	Cliente	Externo	Legal

## Planejamento

Atividade	Fontes de Risco	Categorias de Risco	Subcategoria	Probabilidade	Impacto	Valor Esperado	Tratamento
Definir o escopo e assegurar que as entregas estejam bem definidas;	Equipe	Gerencial	Escopo				
Definir equipe adequada as necessidades do projeto e assegurar que os recursos estejam disponíveis conforme definido no plano de projeto;	Equipe	Gerencial	Custo				
Avaliar os riscos e criar plano de repostas;	Equipe	Gerencial	Controle				
Planejar o gerenciamento das comunicações do projeto;	Equipe	Gerencial	Comunicação				
Salvar as linhas de base de prazo, custo e escopo;	Equipe	Gerencial	Estratégia				
Definir a forma de monitorar as linhas de base de prazo, custo e escopo;	Equipe	Gerencial	Controle				
Criar um ambiente no qual as partes interessadas possam contribuir de forma adequada.	Equipe	Gerencial	Infraestrutura				

## Execução

Atividade	Fontes de Risco	Categorias de Risco	Subcategoria	Probabilidade	Impacto	Valor Esperado	Tratamento
Logística de terceiros	Ambiente	Externo	Logística				
Verificação de Conformidades	Equipe	Técnica	Mercadoria				
Categorização/Documentação	Equipe	Técnica	Normas Técnicas				
Programação	Equipe	Técnica	Logística				
Embalagem/Rotulagem	Equipe	Técnica	Normas Técnicas				
Documentação	Equipe	Técnica	Legal				
Gestão dos Espaços	Equipe	Gerencial	Infraestrutura				
Planejamento e Programação dos Meios	Equipe	Gerencial	Infraestrutura				
Controle do Ciclo de Vida	Equipe	Gerencial	Controle				
Gestão e Planejamento de Frotas	Equipe	Gerencial	Infraestrutura				
Programação de Entregas	Equipe	Gerencial	Logística				
Execução e Controle dos Transportes	Equipe	Técnica	Logística				
Controle das Mercadorias em Trânsito	Equipe	Técnica	Controle				
Informações sobre Mercadorias em Trânsito	Equipe	Técnica	Controle				
Confirmação de Entrega	Equipe	Técnica	Comunicação				
Definição e Manutenção dos Suportes Legais	Equipe	Gerencial	Legal				
Conformidades Legais	Equipe	Técnica	Legal				
Documentação	Equipe	Técnica	Legal				

## Monit./Controle

Atividade	Fontes de Risco	Categorias de Risco	Subcategoria	Probabilidade	Impacto	Valor Esperado	Tratamento
Coleta, medição e disseminação de informações sobre desempenho;	Equipe	Técnica	Controle				
Avaliação de medições e tendências para efetuar melhorias no processo;	Equipe	Técnica	Suporte				
Validar o escopo;	Equipe	Gerencial	Estratégia				
Controlar o escopo;	Equipe	Gerencial	Controle				
Controlar o cronograma;	Equipe	Gerencial	Controle				
Controlar os custos;	Equipe	Gerencial	Controle				
Monitorar resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes da qualidade;	Equipe	Técnica	Controle				
Identificar maneiras de eliminar as causas de resultados insatisfatórios;	Equipe	Gerencial	Suporte				

## Encerramento

Atividade	Fontes de Risco	Categorias de Risco	Subcategoria	Probabilidade	Impacto	Valor Esperado	Tratamento
Os critérios de sucesso devem ser satisfeitos;	Equipe	Gerencial	Estratégia				
As entregas devem ser verificadas e documentadas;	Equipe	Técnica	Controle				
A aceitação das entregas deve ser formalizada;	Equipe	Técnica	Normas Técnicas				
Os produtos e serviços devem ser transferidos para próxima fase ou produção;	Equipe	Técnica	Controle				
O sucesso ou fracasso deve ser auditado;	Equipe	Gerencial	Legal				
As lições aprendidas e informações devem ser registradas para o uso futuro da organização;	Equipe	Gerencial	Estratégia				
Quando ocorrer o cancelamento do projeto, suas razões devem ser investigadas e documentadas.	Equipe	Gerencial	Legal				
Finalizar todas as reivindicações das aquisições em aberto;	Equipe	Gerencial	Aquisições				
Atualizar os registros de aquisições e arquivar informações;	Equipe	Gerencial	Aquisições				
Encerrar o contrato de aquisição;	Equipe	Gerencial	Aquisições				
Controlar as comunicações;	Equipe	Gerencial	Controle				
Controlar riscos;	Equipe	Gerencial	Controle				
Gerenciar as relações de aquisição;	Equipe	Gerencial	Aquisições				
Monitorar o desempenho do contrato;	Equipe	Gerencial	Controle				
Fazer mudanças e correções conforme necessário;	Equipe	Técnica	Suporte				
Controlar o engajamento das partes interessadas;	Equipe	Gerencial	Controle				

## 7 CONCLUSÃO

Não há dúvidas de que a gestão de projetos aplicado a otimização de processos para melhorar a distribuição de mercadorias é algo incontestável. As atuais organizações, não estão

dispostas a colocar toda a sua produção em xeque e investem pesadamente em gestores e profissionais capacitados para se manterem no atual mercado globalizado.

A competitividade do mercado de trabalho atual exige que os gestores saibam gerenciar e ter planejamento com objetivo de realizar otimizações com eficiência e eficácia.

A gestão de projetos na distribuição de mercadorias possibilita com que o administrador apresente melhorias contínuas ao processo de gestão e eficiência no planejamento executado. A divisão dos macroprocessos em processos menores atua diretamente na correção e no aproveitamento de processos não desenvolvidos a fim de melhorá-los.

É importante mencionar que ações para utilizadas no planejamento do projeto que servem para dirimir possíveis riscos ao longo do trabalho, documentar planejamento inicial, coordenar plano auxiliar e acompanhar e revisar o progresso do planejamento visando atendimento integral da necessidade do cliente final.

O gerenciamento de tempo e de custo são processos essenciais no planejamento do projeto e alinhamento as expectativas da distribuição de mercadorias. Com isso, é possível controlar cronograma, ajusta-lo, adicionar ou retirar atividades que façam jus a necessidade do planejamento final. Quanto a mensuração do custo, planejado versus orçado, é possível em alguns casos modifica-los. Entretanto, dependendo da quantidade de alterações pode ser que acarrete em prejuízos. Portanto, é imprescindível que o gerenciamento de custo seja de forma austera e precisa para evitar imprevistos financeiros ou até prejuízos ao longo do projeto.

A avaliação os procedimentos internos da equipe de projetos, que um dos pré-requisitos para esse sucesso é o planejamento, bem como a obediência criteriosa de todas as suas sequências, com seus respectivos prazos. Um projeto deve ter objetivos bem definidos, com mecanismos que permitam saber se estes estão sendo alcançados.

O objetivo do trabalho era mostrar que com um estudo da empresa e de um projeto bem-sucedido era possível adaptar processos e criar melhorias internas para que se conseguisse chegar ao objetivo final que é tornar-se mais competitiva no mercado.

## 8 REFERÊNCIAS

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações & Métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de projetos: programa delegacia legal** / Merhi Daychoum. – Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global** / Ralph Keelling; tradução Cid Knipel Moreira, revisão técnica Orlando Cattini Jr. – São Paulo: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**: como transformar ideias em resultados. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**: como transformar ideias em resultados. 3. ed. 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

**UM GUIA do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 3. ed. 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pensilvânia, USA, 2004.