

**Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Unidade Acadêmica de Educação Continuada
MBA em Gestão de Projetos
Curso de Especialização – 2012/2**

JANET FERNÁNDEZ DIAS DE OLIVEIRA

**PLANO DE PROJETO:
Manual de procedimentos do processo Marketing-Projetos para
a realização de Projetos de Cozinhas Industriais**

**Porto Alegre – RS
Dezembro 2013**

JANET FERNÁNDEZ DIAS DE OLIVEIRA

PLANO DE PROJETO:

**Manual de procedimentos do processo Marketing-Projetos para
a realização de Projetos de Cozinhas Industriais**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Ivan Brasil Galvão dos Santos, Ms.

Porto Alegre – RS
Dezembro 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e a minha irmã por estarem sempre ao meu lado, a Unisinos pela oportunidade de realizar o MBA, ao prof. Ivan Brasil pela orientação, acompanhamento e ensinamentos, aos meus colegas por todo o apoio no decorrer do curso e a empresa pela confiança depositada e oportunidade de realizar este trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de projeto para a execução de um Manual de procedimentos do processo Marketing-Projetos, que atua na realização de Projetos de Cozinhas Industriais e forma parte da estrutura da empresa ABC. Realizado a partir do estudo do processo e seu desenho nos modelos AS-IS (Modelo de Processo da situação atual) e TO BE (Modelo de Processo proposto), com o intuito de transformar o conhecimento empírico em um manual de metodologias para o registro das atividades, melhoria do processo e principalmente no aumento da assertividade e qualidade dos projetos.

Será apresentado o plano de projetos, junto com os planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos e aquisições, conforme as boas práticas de gerenciamento de projetos e seguindo os procedimentos do Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) – 4ª Edição.

Palavras-chave:

Plano de Gerenciamento de Projeto. Manual. Processo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: EAP – Estrutura Analítica do Projeto	26
Figura 2: Controle de Mudanças de Prazos	32
Figura 3: Mecanismos de conciliamento de recursos	33
Figura 4: Gráfico de Gantt (parte 1/3)	37
Figura 4: Gráfico de Gantt (parte 2/3)	38
Figura 4: Gráfico de Gantt (parte 3/3)	39
Figura 5: Relatório Gerencial de Tempo	41
Figura 6: Gráfico de Marcos	42
Figura 7: Orçamento por componente da EAP	48
Figura 8: Orçamento por tipo de recurso	49
Figura 9: Curva “S” de Desembolso	50
Figura 10: Análise de fluxo de caixa	51
Figura 11: Desempenho de custos	52
Figura 12: Organograma do Projeto	60
Figura 13: Modelo de Ata de Reunião	72
Figura 14: Modelo de Relatório de Desempenho do Projeto	73
Figura 15: Modelo de Termo de Encerramento	75
Figura 16: Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Premissas e Restrições Iniciais	16
Tabela 2: Planilha de Registro de Mudanças	18
Tabela 3: Papéis e Responsabilidades	19
Tabela 4: Critérios de aceitação do Projeto	21
Tabela 5: Dicionário da EAP	27
Tabela 6: Cronograma	35
Tabela 7: Técnicas de estimativa e unidades utilizadas para a medição dos recursos	43
Tabela 8: Estimativa de Custos	44
Tabela 9: Métricas de Índice de Desempenho do Projeto	55
Tabela 10: Métricas de Índice de Desempenho do Produto	56
Tabela 11: Funções dos Recursos do Projeto	61
Tabela 12: Contatos dos Recursos do Projeto	62
Tabela 13: Matriz de Responsabilidades	63
Tabela 14: Descrição dos Stakeholders	67
Tabela 15: Matriz de Comunicação	69
Tabela 16: Matriz Funções x Responsabilidades em Relação aos Riscos	77
Tabela 17: Identificação de Riscos	78
Tabela 18: Escala de Probabilidade	79
Tabela 19: Escala de Impacto	79
Tabela 20: Matriz de Vulnerabilidade	80
Tabela 21: Análise Qualitativa dos Riscos Identificados	80
Tabela 22: Análise Quantitativa dos Riscos Identificados	82
Tabela 23: Plano de Respostas aos Riscos	83
Tabela 24: Tabela de "Fazer ou Comprar"	87
Tabela 25: Mapa de Aquisições e Contratações	88
Tabela 26: Critérios Eliminatórios	89
Tabela 27: Critérios Classificatórios	89

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. OBJETIVOS DO PROJETO	13
2.1 OBJETIVO GERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	13
3.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	13
3.1.1 Título do Projeto	13
3.1.2 Justificativa do Projeto	14
3.1.3 Descrição do(s) produto(s) e serviços do projeto.....	14
3.1.4 Designação do Gerente	14
3.1.5 Necessidades Básicas do projeto	15
3.1.6 Orçamento Resumido	15
3.1.7 Cronograma básico do projeto	15
3.1.8 Outros envolvidos	16
3.1.9 Premissas e Restrições	16
3.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS	17
3.2.1 Solicitação de Mudança	17
3.2.2 Documentação	18
3.2.3 Avaliação de Impactos da Mudança	18
3.2.4 Papéis e Responsabilidades	19
3.2.5 Aprovação	19
4. GERENCIAMENTO DE ESCOPO	19
4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO	19
4.1.1 Título do Projeto	19
4.1.2 Objetivo do Projeto	19
4.1.3 Gerente do Projeto	20
4.1.4 Equipe de Projeto	20
4.1.5 Patrocinador (Sponsor).....	20

4.1.6	Descrição do Escopo do Projeto e do Produto	20
4.1.7	Critérios de Aceitação do Projeto	20
4.1.8	Principais Entregas do Projeto	22
4.1.9	Exclusões do Projeto	24
4.1.10	Restrições do Projeto	24
4.1.11	Premissas do Projeto	24
4.1.12	Riscos Iniciais do Projeto	24
4.1.13	Registro das partes interessadas	25
4.1.14	Administração do Plano de Gerenciamento do Escopo	25
4.2	EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO	26
4.2.1	Dicionário da EAP (descrição das atividades da EAP decomposta)	27
5.	GERENCIAMENTO DE TEMPO	30
5.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	30
5.1.1	Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo	30
5.1.2	Priorização de mudanças de prazos	31
5.1.3	Sistema de Controle de Mudanças de Prazos	32
5.1.4	Mecanismo adotado para conciliamento de recursos	33
5.1.5	Buffer de tempo do projeto	34
5.1.6	Frequência de Avaliação dos prazos do projeto	34
5.1.7	Alocação financeira para gerenciamento de tempo	34
5.1.8	Frequência de atualização do plano	34
5.1.9	Outros assuntos relacionados com gerenciamento de tempo não previstos neste plano	34
5.1.10	Cronograma do Projeto	34
5.1.11	Gráfico de Gantt	36
5.1.12	Relatório Gerencial de Tempo	40
5.1.13	Administração do plano de gerenciamento de tempo	42
6.	GERENCIAMENTO DE CUSTOS	43
6.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	43

6.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos e estimativas de custos	43
6.1.2 Reservas de Custos	46
6.1.3 Orçamento	47
6.1.3.1 Orçamento por Componente da EAP	48
6.1.3.2 Orçamento por Recurso	49
6.1.4 Curva “S” de Desembolso do Projeto	50
6.1.5 Controle e Frequência de Avaliação de Custos	50
6.1.6 Mudanças dos Custos do Projeto	51
6.1.7 Limites de controle	51
6.1.8 Avaliação e mudanças no Plano de Gerenciamento de Custos	51
6.1.9 Relatórios de Gerenciamento	51
6.1.9.1 Análise de fluxo de caixa	51
6.1.9.2 Desempenho de custos	52
6.1.10 Administração do Plano de Gerenciamento de Custos	52
7. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	52
7.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	52
7.1.1 Políticas de Qualidade	53
7.1.2 Fatores ambientais	53
7.1.3 Métricas de Qualidade	54
7.1.3.1 Índice de Desempenho do Projeto	55
7.1.3.2 Índice de Desempenho do Produto	56
7.1.4 Controle da Qualidade	59
7.1.5 Garantia da Qualidade	59
7.1.6 Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade	60
8. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	60
8.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	60
8.1.1 Organograma do Projeto	60
8.1.2 Equipe Participante, Funções e Responsabilidades	61

8.1.3	Lista de Colaboradores e Contatos	62
8.1.4	Matriz de Responsabilidades (RACI)	63
8.1.5	Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros do Time	64
8.1.6	Treinamentos	65
8.1.7	Avaliação de Resultados do Time do Projeto	65
8.1.8	Bonificação	65
8.1.9	Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados do Time	66
8.1.10	Alocação Financeira para Gerenciamento de Recursos Humanos	66
8.1.11	Administração Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	66
9.	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	66
9.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	66
9.1.1	Processo de Gerenciamento das Comunicações	66
9.1.2	Relação das Partes Interessadas – Stakeholders	67
9.1.3	Matriz de Comunicação.....	69
9.1.4	Eventos de Comunicação	70
9.1.5	Documentos das reuniões	72
9.1.6	Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações	76
10.	GERENCIAMENTO DE RISCOS	76
10.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	76
10.1.1	Metodologia de Gerenciamento de Riscos	76
10.1.2	Responsabilidades	77
10.1.3	Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)	78
10.1.4	Identificação dos Riscos	78
10.1.5	Escala dos Riscos	79
10.1.6	Análise Qualitativa dos Riscos	80
10.1.7	Análise Quantitativa dos Riscos	82
10.1.8	Plano de Respostas aos Riscos	83
10.1.9	Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos	85

11. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS	86
11.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS	86
11.1.1 Estrutura de Suprimentos do Projeto	86
11.1.2 Análise “Fazer ou Comprar”	86
11.1.3 Mapa de Aquisições e Contratações	88
11.1.4 Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores	88
11.1.5 Gerenciamento e Tipos de Contratos	89
11.1.6 Encerramento de Contratos	89
11.1.7 Administração do Plano de Aquisições e Contratos	89
12. CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em um plano de projeto para a elaboração de um Manual de procedimentos do processo Marketing/Projetos para a realização de projetos de Cozinhas Industriais. O processo faz parte da empresa ABC (nome fictício), multinacional presente em 80 países que presta serviços integrados de Alimentação e *Facilities Management*.

A ABC foi fundada em 1996 em Marseilles, na França e no ano de 2011 comprou uma empresa brasileira, com 30 anos no mesmo segmento. Com a fusão a ABC uniu seus processos e adquiriu alguns inexistentes, como Projetos de Cozinhas Industriais. A empresa terceirizava todos os projetos com escritórios de arquitetura externos situados em diversos pontos do país. A compra possibilitou unir o processo existente de Marketing com o de Projetos, integrando à equipe 5 arquitetos com então 4 anos de experiência em cozinhas industriais.

O processo realiza em média 1500 projetos de cozinhas industriais por ano para clientes internos (operação) e externos (através do comercial) e concede à empresa a qualidade de ser a única do ramo no Brasil em ter este tipo de serviço realizado com equipe e expertise interna.

Os projetos de cozinhas industriais são realizados como forma de solucionar problemas de operação como mudanças de layout, melhorias dos fluxos, mudanças de local, mudanças das ofertas (tipos de alimentos servidos ou cardápios), revitalização, adequação às legislações, principalmente da Vigilância Sanitária e Código de Edificações, etc., assim como em propostas comerciais para ajudar na captação de novos clientes, oferecendo a eles a melhor forma de instalar ou adequar suas cozinhas e restaurantes.

São efetuados somente anteprojetos arquitetônicos ou estudos preliminares para os setores Corporativo (empresas e indústrias), Educação (escolas e universidades), Saúde (hospitais e clínicas), Bases Remotas (plataformas e lugares de difícil acesso) e Eventos, com cozinhas industriais, restaurantes, cafeterias, lounges e espaços de convivência.

Atualmente não existe dentro da empresa nenhum material de metodologias ou qualquer outro documento formal que mostre e explique o trabalho realizado pelos arquitetos. Este projeto tem como objetivo transformar esse conhecimento empírico em um manual de procedimentos, que ajudará tanto no registro das atividades como na melhoria do processo, uma vez que será desenhado nos modelos AS-IS (Modelo de Processo da situação atual) e TO BE (Modelo de Processo proposto) e principalmente no aumento da assertividade e qualidade dos projetos. Estes modelos formam parte da metodologia BPI (*Business Process Improvement*), melhoria de processo de negócio, com uma abordagem que a ajuda a otimizar e entender os processos com objetivo de alcançar as metas e melhorar os resultados dos mesmos. Em ambos modelos serão utilizados os seguintes itens: Organograma, Cadeia de valor, Problemas na cadeia de valor, Diagrama causa-efeito, Fluxograma detalhado, Desenho da EAP, Matriz de responsabilidade dos colaboradores, Lead time, Matriz de custos e o projeto no MS Project.

2. OBJETIVOS DO PROJETO

2.1 OBJETIVO GERAL

Este projeto objetiva a formatação de um Manual de procedimentos para a elaboração de Projetos de Cozinhas Industriais dentro do processo Marketing/Projetos da empresa ABC.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral estabelecido neste projeto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Mapeamento do processo conforme procedimentos atuais;
- 2) Realização do modelo do processo atual AS-IS;
- 3) Redesenho do processo em seu novo modelo TO-BE;
- 4) Realização de testes do novo modelo no Escritório Central e nas Regionais São Paulo Interior, Minas Gerais e Rio Grande do Sul;
- 5) Gerenciamento dos custos, tempos e qualidade esperados pelo patrocinados do projeto;
- 6) Entrega do manual de procedimentos dentro do prazo e custos estabelecidos.

3. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Projeto: Manual de procedimentos do processo Marketing/Projetos para a realização de Projetos de Cozinhas Industriais		
TERMO DE ABERTURA		
Preparado por:	Arq. Janet Fernández Dias de Oliveira - Coordenadora de Projetos	Versão: VA_R00
Aprovado por:	Fernando Santa - Diretor de Marketing/Projetos	Data: 19/05/2013

3.1.1 Título do Projeto

Manual de procedimentos para a elaboração de Projetos de Cozinhas Industriais dentro do processo Marketing/Projetos da empresa ABC. Mapeamento do processo atual, incorporação de melhorias nos procedimentos e teste do novo modelo no Escritório Central e nas Regionais São Paulo Interior, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

3.1.2 Justificativa do Projeto

Os arquitetos do processo Marketing/Projetos realizam layouts arquitetônicos de cozinhas industriais que são entregues a novos clientes junto a uma proposta comercial ou como forma de apoio para obras e reformas de clientes existentes.

Não existe na empresa nenhum material de procedimentos do processo, o trabalho dos arquitetos do Escritório Central (EC) e das Regionais é realizado conforme a demanda e seguindo um padrão estipulado pelo Gerente e arquitetos do EC mas proveniente de um conhecimento empírico, com alguns registros criados, mas sem nenhuma documentação formal aprovada pela empresa ABC.

As atividades e padrões mudam constantemente conforme as necessidades, o número de profissionais e a demanda também são variáveis constantes mas adaptáveis, com o propósito de conseguir cumprir as entregas, satisfazer a empresa e dar um retorno assertivo aos clientes.

Existe hoje um déficit de arquitetos para realizar os projetos no EC, por este motivo e outros estratégicos da empresa, foi contratado um terceiro exclusivo, um escritório de arquitetura ao qual são repassadas um certo número de demandas que devem ser calculadas para cobrir o valor mensal estipulado. Não há um material escrito e aprovado sobre este procedimento, surgiu de uma necessidade e está sendo realizado conforme confiam ser o mais apropriado no momento. Para a execução do projeto não será alocado este recurso sendo utilizado somente nas funções normais do processo.

3.1.3 Descrição do(s) produto(s) e serviços do projeto

Manual de procedimentos com melhorias do processo Marketing/Projetos para a elaboração de Projetos de Cozinhas Industriais, atividade hoje realizada pelos arquitetos do Escritório Central e Regionais. Estará incluída a metodologia de terceirização dos projetos a outros arquitetos ou escritórios externos.

Os novos procedimentos serão testados por um arquiteto do Escritório Central e um arquiteto das Regionais São Paulo Interior, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Será incorporado ao manual uma matriz de custos do processo.

3.1.4 Designação do Gerente

Arq. Janet Fernández Dias de Oliveira é o gerente do projeto.

Sua autoridade é total na esfera da divisão, podendo contratar, realizar compras e gerenciar o pessoal de acordo com seus próprios critérios.

No aspecto financeiro, a autoridade do gerente de projeto estará limitada a determinadas autonomias, a serem definidas no plano de gerenciamento de custos.

No caso de necessidade de relacionamento externo à divisão, sua autoridade é a autoridade funcional inerente ao seu posto dentro da organização.

3.1.5 Necessidades básicas do projeto

Para a realização do projeto serão necessários viagens aos estados que participarão dos testes, aquisição de equipamentos de trabalho citados no orçamento.

3.1.6 Orçamento resumido

Custos do investimento (CAPEX)

- Aquisições de material de informática para arquitetos das Regionais	R\$ 24.900,00
- Aquisição de material de trabalho para os arquitetos	R\$ 2.900,00
- Aquisição e gastos com celulares	R\$ 10.000,00
- Gastos com transportes	R\$ 3.200,00
- Gastos com viagens	R\$ 5.840,00
- Impostos e despesas financeiras	R\$ 9.368,00
	<hr/>
	R\$ 56.208,00

Custos dos recursos da operação (OPEX)

- Gerente de Projeto	R\$ 14.358,86
- Lauro Poletto (Gerente do Processo)	R\$ 7.062,59
- Clarice Pereira (Supervisora de Projetos do Processo)	R\$ 2.602,29
- Denize Carniel (Supervisora de 3D do Processo)	R\$ 280,29
- Ana Borges (Arquiteta Regional SP Interior)	R\$ 2.310,43
- Fernanda Lacerda (Arquiteta Regional MG)	R\$ 1.540,28
- Elisa Corrêa (Arquiteta Regional RS)	R\$ 1.744,96
	<hr/>
	R\$ 29.899,70

A mão de obra de arquitetos terceiros não será alocada neste projeto.

- Total	R\$ 86.107,00
- Reserva de Contingência	R\$ 11.000,00
- Reserva Gerencial	R\$ 4.305,35

3.1.7 Cronograma básico do projeto

FASE DE INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO: (15 dias)

- Reunião de Kick Off = 1 dia
- Elaboração de planos de gerenciamento = 14 dias

FASE DE EXECUÇÃO: (116 dias)

- Mapeamento do Processo = 48 dias
- Modelagem do Processo (AS-IS) = 13 dias
- Redesenho do Processo (TO-BE) = 30 dias
- Testes do modelo = 15 dias
- Entrega do Manual = 10 dias

FASE DE ENCERRAMENTO: (4 dias)

- Lições aprendidas = 2 dias
- Encerramento das aquisições = 2 dias

Estima-se um total de 121 dias para a finalização e entrega do Manual, incluindo testes e considerando que algumas atividades ocorrerão simultaneamente.

3.1.8 Outros envolvidos

Diretor do processo Marketing/Projetos

Demais arquitetos do Escritório Central e das outras Regionais

Processo Comercial

Processo Operacional

Processo Gestão de Pessoas

Processo Abastecimento

Processo TI

Clientes Operacionais

Clientes Comerciais

3.1.9 Premissas e Restrições

Tabela 1: Premissas e Restrições Iniciais

Premissas (hipóteses)	Restrições
A empresa entende este projeto como extremamente necessário para a evolução do processo, colocando-o diante de outros projetos.	O orçamento não pode ser ultrapassado.
Aprovação do projeto pelo Diretor do	A agenda de entregas do processo não

processo PROJETOS E OFERTAS CORPORATE	pode ser atrasada.
Execução do cronograma do projeto nos prazos estabelecidos.	O Diretor do processo tem sede em SP.
Aprovação do orçamento pela empresa.	Entrada de alguma concorrência comercial corporativa na empresa, sendo prioridade acima do projeto e utilizando todos seus os recursos humanos, fazendo com que o projeto paralise por algum tempo.
Implementação das melhorias dentro do processo com sucesso, diminuindo o tempo de entrega de projetos e aumentando a assertividade.	Após a fusão das empresas há certa indefinição nas formas de comunicação entre os processos com os quais o projeto deve interagir.
Os colaboradores que participarão do projeto não atrasarão suas atividades dentro do processo.	

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

3.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

O controle integrado de mudanças busca coordenar e organizar eventuais alterações que possam ser solicitadas após aprovação do projeto ou durante a execução do mesmo, em relação as nove áreas de conhecimento como a integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.

Estas mudanças deverão ser realizadas através do controle integrado de mudanças, conforme o seguinte plano específico.

3.2.1 Solicitação de Mudança

As mudanças podem ser solicitadas pelos membros da equipe, por integrantes dos setores que participarão dos testes ou por alguma Diretoria da empresa ABC, formalizando a solicitação ao Gerente de Projeto para logo serem avaliados, aprovados e implementados.

3.2.2 Documentação

As mudanças devem ser solicitadas e registradas na Planilha de Registro de Mudanças, conforme tabela abaixo:

Tabela 2: Planilha de Registro de Mudanças

PLANILHA DE REGISTRO DE MUDANÇAS			
Preenchimento do Requerente			
Projeto			
Gerente de Projeto			
Data			
Nome			
Cargo			
Descrição da mudança			
Prioridade	Alta ()	Média ()	Baixa ()
Preenchimento do Gerente de Projeto			
Data de recebimento			
Prioridade	Alta ()	Média ()	Baixa ()
Descrição do Impacto			
Escopo			
Tempo			
Custo			
Qualidade			
Recursos			
Riscos do aceite			
Riscos do não aceite			
Outros			

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

3.2.3 Avaliação de Impactos da Mudança

Todas as solicitações de mudanças serão analisadas pelo Gerente de Projetos e pela equipe, analisando os impactos sobre todas as áreas do projeto, principalmente sobre o escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos. As mudanças terão aprovação final do patrocinador Diretor do processo Marketing/Projetos.

3.2.4 Papéis e Responsabilidades

Tabela 3: Papéis e Responsabilidades

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Solicitante	
Gerente de Projetos	<ul style="list-style-type: none">- Solicitar a mudança- Identificar as mudanças;- Analisar junto com a equipe o impacto das mudanças;- Aprovar as mudanças com o sponsor Diretor do processo Marketing/Projetos;- Controlar a linha de base do projeto.
Patrocinador Diretor do Processo	<ul style="list-style-type: none">- Analisar a solicitação;- Aprovar ou negar a solicitação de maneira formal.

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

3.2.5 Aprovação

As solicitações de mudança deverão ser submetidas à aprovação do patrocinador Diretor do processo Marketing/Projetos nas reuniões de acompanhamento de projeto ou em reuniões especiais necessárias em virtude do caráter de urgência da mudança.

Com a autorização, o gerente do projeto será responsável por iniciar a execução das mudanças e deverá fazer as devidas alterações no plano do projeto.

4. GERENCIAMENTO DE ESCOPO

4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

4.1.1 Título do Projeto

Manual de procedimentos para a elaboração de Projetos de Cozinhas Industriais dentro do processo Marketing/Projetos da empresa ABC. Mapeamento do processo atual, incorporação de melhorias nos procedimentos e teste do novo modelo no Escritório Central e nas Regionais São Paulo Interior, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

4.1.2 Objetivo do Projeto

O objetivo deste Projeto é rastrear os procedimentos atuais do projeto e melhorá-los a fim de aumentar a satisfação do cliente e reduzir o tempo de entrega dos projetos, dentro do orçamento e com prazo de conclusão conforme cronograma.

4.1.3 Gerente do Projeto

Arq. Janet Fernández Dias de Oliveira é o gerente do projeto.

Sua autoridade é total na esfera da divisão, podendo contratar, realizar compras e gerenciar o pessoal de acordo com seus próprios critérios.

No aspecto financeiro, a autoridade do gerente de projeto estará limitada a determinadas autonomias, a serem definidas no plano de gerenciamento de custos.

No caso de necessidade de relacionamento externo à divisão, sua autoridade é a autoridade funcional inerente ao seu posto dentro da organização.

4.1.4 Equipe de Projeto

A Equipe do projeto estará constituída por:

- Gerente do Processo Arq. Lauro Poletto
- Supervisora de projetos Arq. Clarice Pereira
- Supervisora de imagens 3D Arq. Denize Carniel
- Arquiteto da Regional SP Interior Arq. Ana Borges
- Arquiteto da Regional MG Arq. Fernanda Lacerda
- Arquiteto da Regional RS Arq. Elisa Corrêa

Os recursos humanos não terão dedicação exclusiva a esse projeto, podendo ser solicitados a dividir sua carga horária com outros projetos, conforme necessidade e determinação do Diretor do Processo.

4.1.5 Patrocinador (Sponsor)

Fernando Santa, Diretor do processo Marketing/Projetos

4.1.6 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto

Manual de procedimentos com melhorias do processo Marketing/Projetos para a elaboração de Projetos de Cozinhas Industriais, atividade hoje realizada pelos arquitetos do Escritório Centra e Regionais. Estará incluída a metodologia de terceirização dos projetos a outros arquitetos ou escritórios externos.

Os novos procedimentos serão testados por um arquiteto do Escritório Central e um arquiteto das Regionais São Paulo Interior, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Será incorporado ao manual uma matriz de custos do processo.

4.1.7 Critérios de Aceitação do Projeto

- Documentação fornecida conforme templates.
- Feedback positivo do cliente como resultado do piloto.

- Padrões estabelecidos de forma clara e organizada, com aprovação dos stakeholders.

Tabela 4: Critérios de aceitação do Projeto

Entrega	Critérios de Aceitação
Processo mapeado	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas legados analisados; - Notação, padrão e ferramentas de modelagem definidos.
Processo modelado	<ul style="list-style-type: none"> - Organograma finalizado e entregue - Cadeia de valor finalizada e entregue - Problemas na cadeia de valor indicados - Diagrama causa-efeito finalizado e entregue - Fluxograma detalhado finalizado e entregue - Desenho da EAP (WBS) finalizado e entregue - Matriz de responsabilidades dos colaboradores finalizada e entregue - Lead time finalizado e entregue - Matriz de custos finalizada e entregue - Projeto no programa MSProject finalizado e entregue - Simulação do modelo finalizado e entregue
Redesenho do processo e novo modelo	<ul style="list-style-type: none"> - Organograma finalizado e entregue - Cadeia de valor finalizada e entregue - Problemas na cadeia de valor indicados - Diagrama causa-efeito finalizado e entregue - Fluxograma detalhado finalizado e entregue - Desenho da EAP (WBS) finalizado e entregue - Matriz de responsabilidades dos colaboradores finalizada e entregue - Lead time finalizado e entregue

	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de custos finalizada e entregue - Projeto no programa MSProject finalizado e entregue - Simulação do modelo finalizado e entregue
Manual de procedimentos do processo entregue	- Manual do processo completo e entregue conforme padrão pré-estabelecido.

Tabela 3: Papéis e Responsabilidades

4.1.8 Principais Entregas do Projeto

FASE DE INICIAÇÃO E PLANEJAMENTO:

- Gerenciamento do Projeto:

- Plano de Gerenciamento de Integração
- Plano de Gerenciamento de Escopo
- Plano de Gerenciamento de Tempo
- Plano de Gerenciamento de Custos
- Plano de Gerenciamento de Qualidade
- Plano de Gerenciamento de Recursos
- Plano de Gerenciamento de Comunicação
- Plano de Gerenciamento de Riscos
- Plano de Gerenciamento de Aquisições
- Relatórios das reuniões de controle quinzenais

FASE DE EXECUÇÃO:

- Mapeamento do Processo

- Relatório da entrevista com o Diretor do processo
- Relatório da entrevista com o Gerente do Processo
- Relatório da entrevista com os arquitetos do Escritório Central
- Relatório da entrevista com o Gerente de RH
- Relatório da entrevista com o Gerente Comercial
- Relatório da entrevista com o Gerente de Operações
- Relatório da entrevista com o Gerente de Abastecimento
- Relatório de estudo de campo na sede de SP Interior
- Relatório de estudo de campo na sede de MG

- Relatório de estudo de campo na sede de RS
- Definição da notação, padrão e ferramenta de modelagem
- Modelagem do Processo (AS-IS)
 - Organograma
 - Cadeia de valor
 - Problemas na cadeia de valor
 - Diagrama causa-efeito
 - Fluxograma detalhado
 - Desenho da EAP (WBS)
 - Matriz de responsabilidades dos colaboradores
 - Lead time
 - Matriz de custos
 - Projeto no programa MSProject
- Redesenho do Processo (TO-BE)
 - Organograma
 - Cadeia de valor
 - Problemas na cadeia de valor
 - Diagrama causa-efeito
 - Fluxograma detalhado
 - Desenho da EAP (WBS)
 - Matriz de responsabilidades dos colaboradores
 - Lead time
 - Matriz de custos
 - Projeto no programa MSProject
- Testes do modelo nas Regionais SP Interior, MG e RS
- Manual finalizado

FASSE DE ENCERRAMENTO:

- Documentos das lições aprendidas
- Aquisições encerradas

4.1.9 Exclusões do Projeto

- Não está incluso no Projeto as cópia e impressões dos manuais, assim como sua inserção no sistema da empresa.
- Não serão detalhados os procedimentos de treinamentos assim como os materiais dos mesmos, serão somente citados dentro do contexto do Projeto.

4.1.10 Restrições do Projeto

- O orçamento não pode ser ultrapassado.
- A agenda de entregas do processo não pode ser atrasada.
- O Diretor do processo tem sede em SP.
- Entrada de alguma concorrência comercial corporativa na empresa, sendo prioridade encima do projeto e utilizando todos seus os recursos humanos, fazendo com que o projeto paralise por algum tempo.
- Após a fusão das empresas há certa indefinição nas formas de comunicação entre os processos com os quais o projeto deve interagir.

4.1.11 Premissas do Projeto

- A empresa entende este projeto como extremamente necessário para a evolução do processo, colocando-o diante de outros projetos.
- Aprovação do projeto pelo Diretor do processo Marketing/Projetos.
- Execução do cronograma do projeto nos prazos estabelecidos.
- Aprovação do orçamento pela empresa.
- Implementação das melhorias dentro do processo com sucesso, diminuindo o tempo de entrega de projetos e aumentando a assertividade.
- Os colaboradores que participarão do projeto não atrasarão suas atividades dentro do processo.

4.1.12 Riscos Iniciais do Projeto

- O orçamento pode não ser aceito pela empresa;
- A agenda de projetos do processo pode atrasar e o Diretor ordenar a suspensão temporária do projetos atrasando-o;

4.1.13 Registro das partes interessadas

Usuários: Todos os arquitetos do processo PROJETOS E OFERTAS CORPORATE

Clientes: clientes comerciais (em prospecção) e operacionais (atuais) da empresa

Patrocinador: Diretor do processo, Fernando Santa

Gerente de projeto: Arq. Janet Fernández - Coordenadora de Projetos (EC)

Equipe do projeto

Como forma de continuar as atividades do processo, os arquitetos do EC participarão do Projeto de forma alternada, na maior parte do cronograma.

Diretorias: Diretorias Comerciais e Operacionais (EC e Regionais)

Gerentes funcionais/operacionais e seus processos:

Processo Comercial - Gerentes Comerciais Cristiane Chaves e Laíz Ramos, todos os comerciais das Regionais e os profissionais das Centrais de Propostas do EC e SP.

Processo Operacional - Gerentes Regionais, Gerentes de Área e Gerentes de Unidade de cada Regional.

Processo Abastecimento - Coordenador Cássio Stein e a equipe de Compras Não Alimentar.

Processo TI - Gerente Carlos Rigotti e profissionais de aquisição e instalação de equipamentos de informática.

Processo Gestão de Pessoas - Paula Vier e a equipe de contratação de pessoas.

Fornecedores: Fornecedores de equipamentos, mobiliários e utensílios de Cozinhas Industriais.

Terceiros: Arquitetos, escritórios de arquitetura e engenharia, e agências publicitárias e de design, externos a empresa, contratados para realizar os trabalhos de visitas técnicas, layouts, anteprojetos, projetos arquitetônicos, projetos executivos, imagens 3D, propostas comerciais e técnicas.

4.1.14 Administração do Plano de Gerenciamento do Escopo

Responsável pelo plano: Janet Fernández, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento do escopo será avaliado no início e no final do projeto e será atualizado nas reuniões de acompanhamento, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

4.2 EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

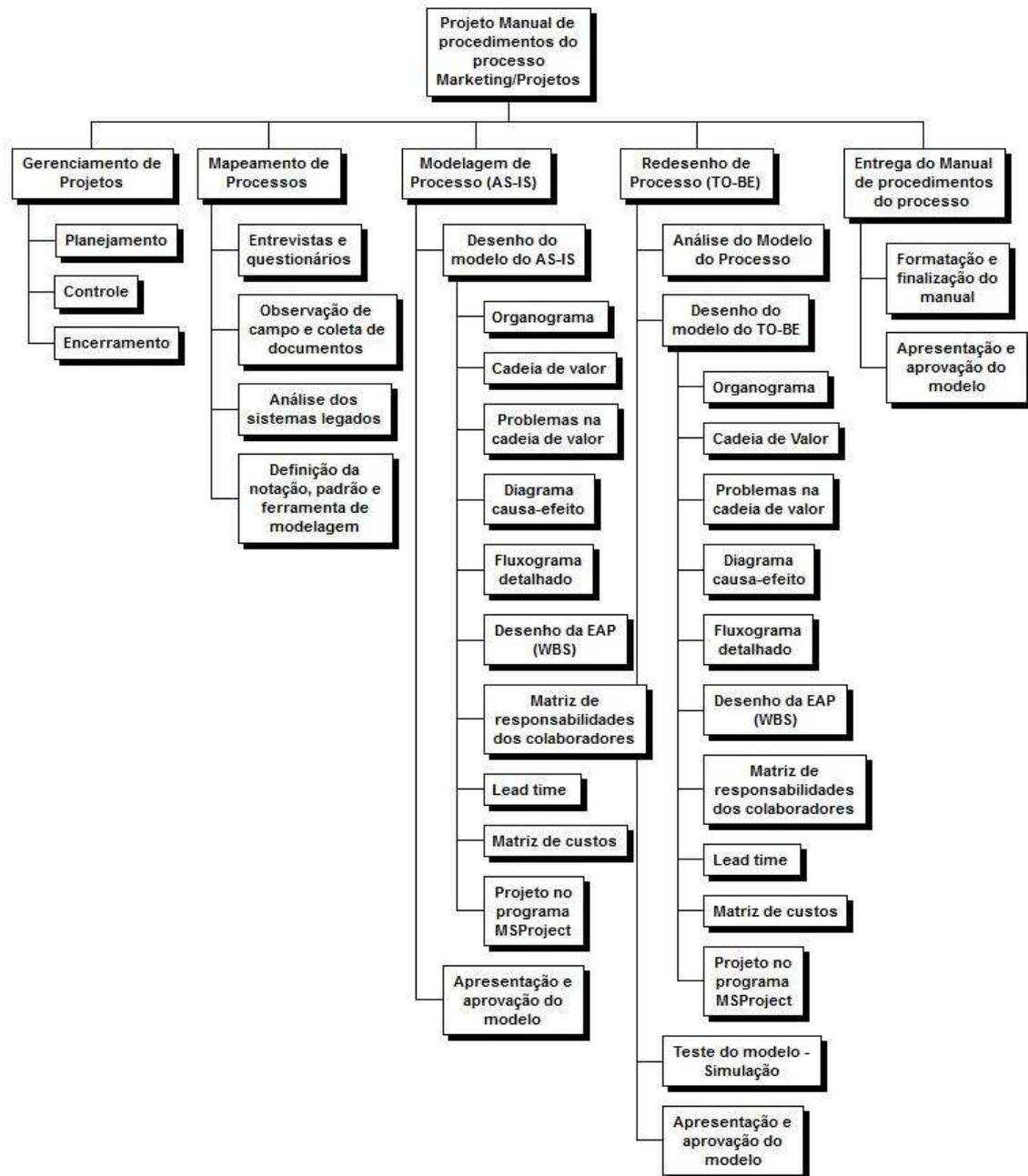


Figura 1: EAP – Estrutura Analítica do Projeto

4.2.1 Dicionário da EAP (descrição das atividades da EAP decomposta) e critérios de aceitação

Tabela 5: Dicionário da EAP

EDT	Pacote de trabalho	Descrição
1	Manual de procedimentos do processo MARKETING-PROJETOS	
1.1	Gerenciamento do Projeto	
1.1.1	Planejamento	
1.1.1.1	Plano de Gerenciamento de Integração	Elaboração do termo de abertura do projeto e plano integrado de mudanças.
1.1.1.2	Plano de Gerenciamento de Escopo	Elaboração da declaração de escopo, definição da EAP.
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento de Tempo	Elaboração estimativa de recursos e duração no sequenciamento de atividades e desenvolvimento do cronograma.
1.1.1.4	Plano de Gerenciamento de Custos	Elaboração do planejamento de recursos e estimativas de custos, elaboração do orçamento e da análise financeira.
1.1.1.5	Plano de Gerenciamento de Qualidade	Elaboração do plano de gerenciamento da qualidade do projeto, garantia e controle.
1.1.1.6	Plano de Gerenciamento de Recursos	Definição dos recursos e elaboração do plano de gerenciamento dos recursos humanos.
1.1.1.7	Plano de Gerenciamento de Comunicação	Identificação das partes interessadas e elaboração do plano de gerenciamento das comunicações.
1.1.1.8	Plano de Gerenciamento de Riscos	Identificação dos riscos e elaboração do plano de gerenciamento de riscos.
1.1.1.9	Plano de Gerenciamento de Aquisições	Elaboração do plano de gerenciamento de aquisições, definir os itens a "Fazer ou Comprar" e seleção de contratos.
1.1.1.10	Aprovação dos planos	Aprovação formal dos planos com o Sponsor e com a Diretoria Estratégica da empresa.
1.1.2	Controle	
1.1.2.1	Reunião de Kick Off	Reunião com o Gerente de Projetos e a equipe para apresentação do projeto, seus objetivos, desenvolvimento do cronograma e divisão de responsabilidades.
1.1.2.2	Reuniões de acompanhamento (quinzenais)	Reunião com membros da equipe para verificação do andamento do projeto dos relatórios de desempenho.
1.2	Mapeamento do Processo	
1.2.1	Entrevistas e questionários	
1.2.1.1	Preparação dos questionários e marcação das reuniões	Realização dos questionários referente ao processo (atividades, orçamentos, cronogramas, metas, etc.) a serem aplicados nas entrevistas e agendamento das reuniões com os diferentes entrevistados.

1.2.1.2	Entrevista com o Diretor do processo	Aplicação do questionário em reunião via teleconferência, documentação das informações e realização de relatório .
1.2.1.3	Entrevista com o Gerente do Processo	Aplicação do questionário em reunião presencial, documentação das informações e realização de relatório .
1.2.1.4	Entrevista com os arquitetos do Escritório Central	Aplicação dos questionários em reunião presencial e individual, documentação das informações e realização de relatório .
1.2.1.5	Entrevista com o Gerente de RH	Aplicação do questionário em reunião presencial, documentação das informações e realização de relatório .
1.2.1.6	Entrevista com o Gerente Comercial	Aplicação do questionário em reunião presencial, documentação das informações e realização de relatório .
1.2.1.7	Entrevista com o Gerente de Operações	Aplicação do questionário em reunião presencial, documentação das informações e realização de relatório .
1.2.1.8	Entrevista com o Gerente de Abastecimento	Aplicação do questionário em reunião presencial, documentação das informações e realização de relatório .
1.2.2	Observação de campo e coleta de documentos	
1.2.2.1	Estudo de campo na sede de SP Interior	Viagem a SP Interior, acompanhamento da rotina do arquiteto da regional, entrevista com o Gerente Regional, um Gerente comercial, um Gerente de Operações. Documentação das informações e realização de relatório.
1.2.2.2	Estudo de campo na sede de MG	Viagem a MG, acompanhamento da rotina do arquiteto da regional, entrevista com o Gerente Regional, um Gerente comercial, um Gerente de Operações. Documentação das informações e realização de relatório.
1.2.2.3	Estudo de campo na sede de RS	Acompanhamento da rotina do arquiteto da regional, entrevista com o Gerente Regional, um Gerente comercial, um Gerente de Operações. Documentação das informações e realização de relatório.
1.2.3	Análise dos sistemas legados	Análise de todos os sistemas utilizados no processo e verificação do funcionamento e produtividade dos sistemas.
1.2.4	Definição da notação, padrão e ferramenta de modelagem	Definição dos símbolos e regras para representar as informações, sequência dos passos para levantamento e modelagem das informações, definição das informações a serem modeladas e do apoio computacional para sua documentação.
1.3	Modelagem do Processo (AS-IS)	
1.3.1	Desenho do modelo do AS-IS	
1.3.1.1	Organograma	Análise do processo e desenho do organograma do mesmo.
1.3.1.2	Cadeia de valor	Análise do processo e desenho da cadeia de valor do mesmo.

1.3.1.3	Problemas na cadeia de valor	Identificação dos problemas e sua graficação dentro da cadeia de valor.
1.3.1.4	Diagrama causa-efeito	Análise do processo e desenho do diagrama causa-efeito do mesmo.
1.3.1.5	Fluxograma detalhado	Análise do processo e desenho do fluxograma detalhado do mesmo.
1.3.1.6	Desenho da EAP (WBS)	Análise do processo e definição da EAP do mesmo.
1.3.1.7	Matriz de responsabilidades dos colaboradores	Análise do processo e definição da matriz de responsabilidade dos colaboradores.
1.3.1.8	Lead time	Análise do processo e definição do lead time do mesmo.
1.3.1.9	Matriz de custos	Análise do processo e definição da matriz de custos do mesmo.
1.3.1.10	Projeto no programa MSProject	Transcrição do processo dentro do programa MS Project.
1.3.2	Apresentação e aprovação do modelo	Reunião com o Sponsor do projeto para apresentação do modelo e sua aprovação formal.
1.4	Redesenho do Processo (TO-BE)	
1.4.1	Análise do Modelo do Processo	Análise do modelo AS-IS realizado e identificação dos problemas e suas possíveis melhorias aplicáveis.
1.4.2	Desenho do modelo do TO-BE	
1.4.2.1	Organograma	Identificação das melhorias e desenho do novo organograma do processo.
1.4.2.2	Cadeia de valor	Identificação das melhorias e desenho da nova cadeia de valor do processo.
1.4.2.3	Problemas na cadeia de valor	Identificação das melhorias e desenho dos novos possíveis problemas na cadeia de valor do processo.
1.4.2.4	Diagrama causa-efeito	Identificação das melhorias e desenho do novo diagrama de causa-efeito do processo.
1.4.2.5	Fluxograma detalhado	Identificação das melhorias e desenho do novo fluxograma detalhado do processo.
1.4.2.6	Desenho da EAP (WBS)	Identificação das melhorias e desenho da nova EAP do processo.
1.4.2.7	Matriz de responsabilidades dos colaboradores	Identificação das melhorias e desenho da nova matriz de responsabilidade dos colaboradores do processo.
1.4.2.8	Lead time	Identificação das melhorias e definição do novo lead time do processo.
1.4.2.9	Matriz de custos	Identificação das melhorias e definição da nova matriz de custos do processo.
1.4.2.10	Projeto no programa MSProject	Transcrição do processo reformulado dentro do programa MS Project.
1.4.3	Teste do modelo - Simulação	
1.4.3.1	Teste na sede de SP Interior	Envio do novo modelo à Regional SP Interior para aplicação de teste pelo arquiteto da regional. Consolidação das informações e realização de relatório.

1.4.3.2	Teste na sede de MG	Envio do novo modelo à Regional MG para aplicação de teste pelo arquiteto da regional. Consolidação das informações e realização de relatório.
1.4.3.3	Teste na sede de RS	Aplicação do novo modelo na Regional RS pelo arquiteto da mesma. Consolidação das informações e realização de relatório. Possibilidade de um segundo teste caso houver alguma alteração necessária.
1.4.4	Apresentação e aprovação do modelo	Reunião com o Sponsor do projeto para apresentação do modelo e sua aprovação formal.
1.5	Entrega do Manual de procedimentos do processo	
1.5.1	Formatação e finalização do manual	Consolidação de todas as informações e digitação final do manual.
1.5.2	Apresentação e aprovação do manual	Reunião com o Sponsor do projeto para entrega do manual, em formato digital e impressa, para aprovação formal. O Sponsor apresentará o projeto a Diretoria Estratégica para aprovação formal da empresa a fim de validar a publicação interna dos mesmos.
1.6	Gerenciamento de Projeto 2	
1.6.1	Encerramento	
1.6.1.1	Documentação das lições aprendidas e arquivamento do histórico	Realização de um documento com todos os erros e acertos do projeto com explicação dos motivos, arquivamento de todos os acontecimentos durante o período de execução do projeto.
1.6.1.2	Encerramento das aquisições	Confirmação de que todo o trabalho e as entregas foram aceitáveis, atualização de registros para reflexão dos resultados finais e o arquivamento dessas informações para uso futuro.

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

5. GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo

O gerenciamento de tempo será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto através da utilização do Microsoft Project 2010.

A atualização dos prazos do projeto será realizada no Microsoft Project através da publicação no site do projeto dos seguintes relatórios:

- Gráfico de Gantt;

- Diagrama de rede;
- Percentual completo;
- Diagrama de marcos.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da Análise de Valor Agregado (*Earned Value*), onde o custo e o prazo do projeto são acompanhados em um único processo de controle (relatório Análise de Valor Agregado).

Serão consideradas críticas todas as atividades com folga menor ou igual a 4 horas.

Todas as mudanças no prazo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de tempo.

Serão considerados atrasos os decorrentes de medidas corretivas, que, se influenciadoras do sucesso do projeto, deverão ser integradas ao plano. Inovações e novos recursos não serão abordados pelo gerenciamento de tempo e serão passíveis de negociação de prazos ou serão ignorados.

A atualização da linha de base do projeto somente será permitida com autorização expressa do Gerente de projeto e do Patrocinador, sendo a linha de base anterior arquivada, documentada e publicada para fins de lições aprendidas.

Todas as solicitações de mudança nos prazos previamente definidos deverão ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no Plano de Gerenciamento de Tempo.

5.1.2 Priorização de Mudanças de Prazos

As mudanças nos prazos são classificadas em quatro níveis de prioridade:

- Prioridade 0 (zero) – Atrasos de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador para discussão e análise, uma vez que é um problema urgente, de alto impacto no projeto e com soluções inicialmente não identificadas.

- Prioridade 1 (um) - Atrasos de prioridade um requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando as medidas de recuperação de prazos disponíveis, tais como o *Fast Tracking*, o *Crashing*, o trabalho em horas-extras, banco de horas e mutirão. Os custos que por ventura decorrerem dessas ações deverão ser alocados nas reservas gerenciais, conforme descrito a seguir.

- Prioridade 2 (dois) – Atrasos de prioridade dois requerem um replanejamento das atividades futuras, uma vez que o projeto ainda não completou 25% de conclusão.

- Prioridade 3 (três) – Atrasos de prioridade três são atrasos pequenos se comparados com a duração do projeto e podem ser remanejados sem necessariamente ser preciso replanear ou acionar algum tipo de mecanismo de recuperação.

5.1.3 Sistema de controle de Mudanças de Prazos

Todas as mudanças nos prazos e atrasos/adiantamentos do projeto devem ser tratados segundo o fluxo a seguir, com suas conclusões, prioridades e ações relacionadas.

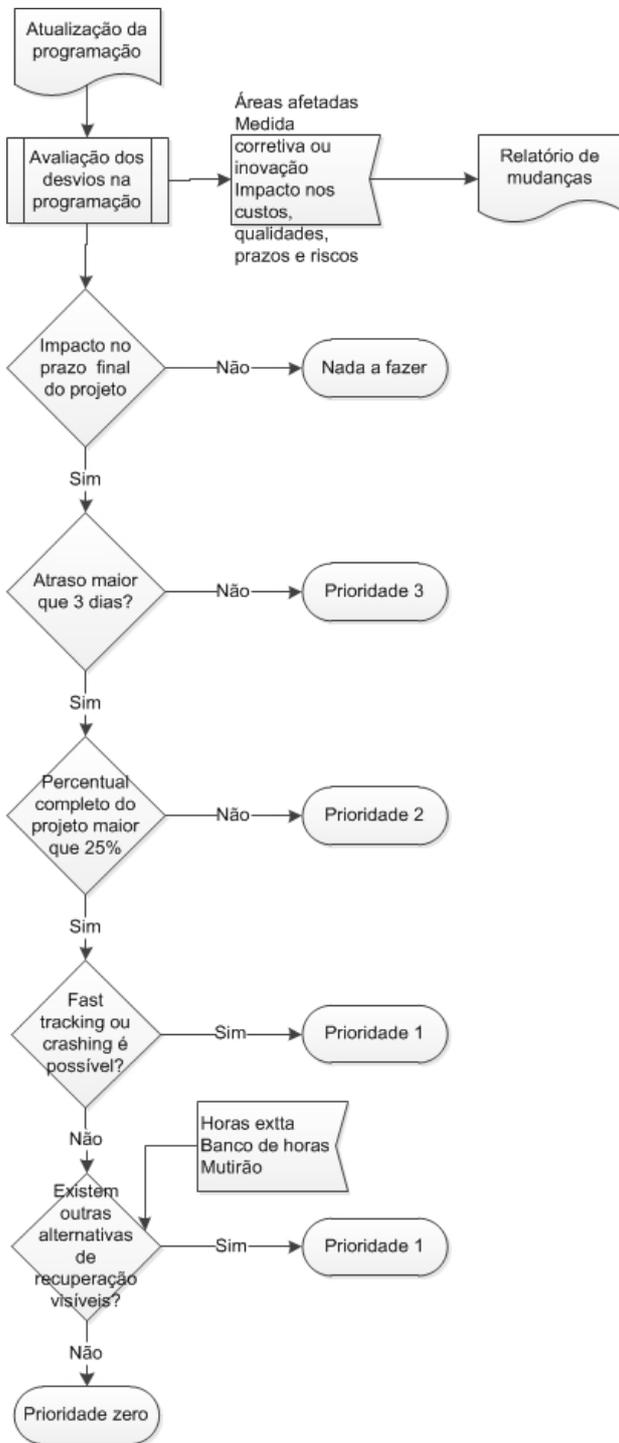


Figura 2: Controle de Mudanças de Prazos

5.1.4 Mecanismo adotado para conciliamento de recursos

A verificação da utilização do recurso será realizada após terem sido concluídos o cálculo da duração das atividades, a alocação de recursos e os inter-relacionamentos entre as atividades. O processo irá verificar se nenhum recurso está alocado em quantidade superior ao limite máximo disponível para aquele período.

A verificação será realizada através do Microsoft Project no modo de exibição *Gantt de Redistribuição* diariamente como parte do gerenciamento dos prazos do projeto.

No caso de conflitos de recurso o fluxo a seguir evidenciará o processo de escolha da técnica de conciliamento a ser utilizada.

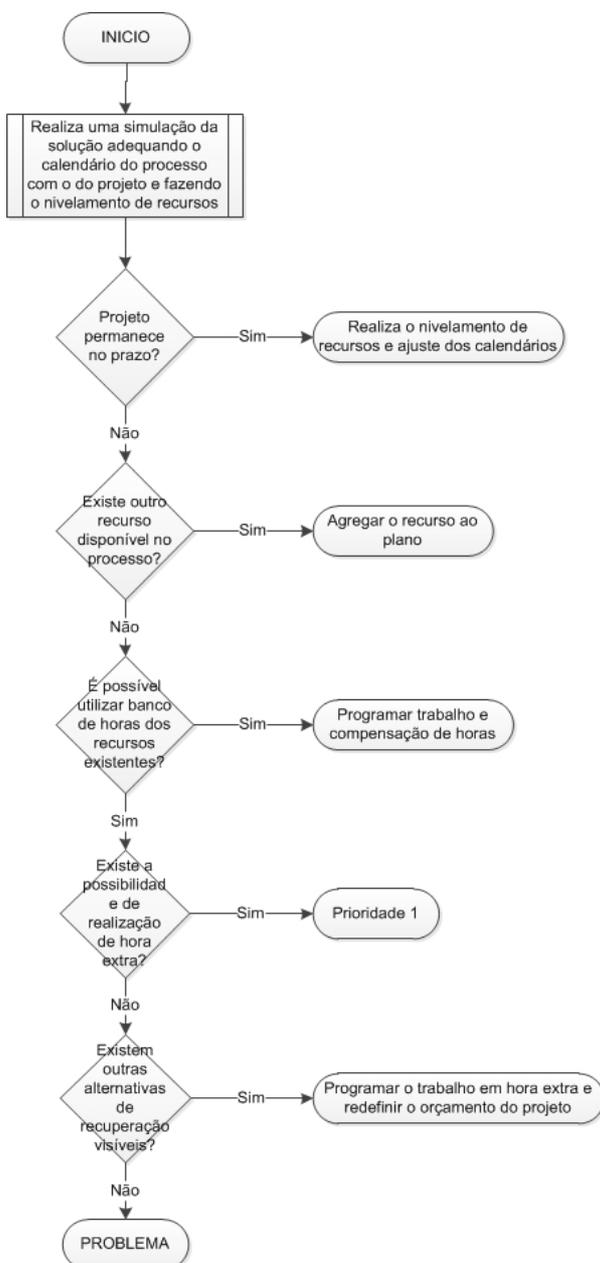


Figura 3: Mecanismos de conciliamento de recursos

5.1.5 Buffer de tempo do projeto

O projeto não prevê a determinação de uma folga de atraso devido que as atividades são realizadas na maioria por uma ou duas pessoas da equipe, e em muitos casos utilizando somente algumas horas do dia, pelo que existe a possibilidade de ajuste e folga dentro do calendário.

5.1.6 Frequência de avaliação dos prazos do projeto

Os prazos do projetos serão atualizados semanalmente e avaliados quinzenalmente nas reuniões de acompanhamento, reportando à equipe o status através do Plano de gerenciamento das Comunicações.

5.1.7 Alocação financeira para gerenciamento de tempo

Todas as medidas de recuperação de atrasos no projeto que requererem gasto adicional deverão ser alocadas dentro das valor de contingências do projeto, desde que dentro da alçada do Gerente de projeto.

Para medidas prioritárias para a recuperação de prazos que estejam fora da alçada do

Gerente de projeto, ou quando acabar a reserva disponível, deverá ser acionado o Patrocinador, para solicitar um aumento do valor de contingência.

5.1.8 Frequência de atualização do plano

O plano de gerenciamento de tempo será reavaliado semanalmente, nas sextas-feiras e apresentado quinzenalmente nas reuniões de acompanhamento que acontecem sempre em uma segunda-feira.

5.1.9 Outros assuntos relacionados com gerenciamento de tempo não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas a reunião da equipe para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverão ser atualizados o plano de gerenciamento de tempo com o devido registro das alterações efetivadas.

5.1.10 Cronograma do Projeto

A tabela abaixo apresenta um cronograma simplificado com as estimativas e início e término das principais atividades do projeto.

Tabela 6: Cronograma

EDT	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessores
1	Manual de procedimentos do processo MARKETING-PROJETOS	121 dias	Seg. 06/01/14	Qua. 23/07/14	
1.1	Gerenciamento do Projeto	31 dias	Seg. 06/01/14	Sex. 21/02/14	
1.1.1	Planejamento	15 dias	Ter 07/01/14	Qua. 29/01/14	15
1.1.1.1	Plano de Gerenciamento de Integração	1 dia	Ter 07/01/14	Qua. 08/01/14	
1.1.1.2	Plano de Gerenciamento de Escopo	1 dia	Qua. 08/01/14	Qui. 09/01/14	4
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento de Tempo	1 dia	Qui. 09/01/14	Sex. 10/01/14	5
1.1.1.4	Plano de Gerenciamento de Custos	1 dia	Sex. 10/01/14	Seg. 13/01/14	6
1.1.1.5	Plano de Gerenciamento de Qualidade	1 dia	Seg. 13/01/14	Ter 14/01/14	7
1.1.1.6	Plano de Gerenciamento de Recursos	1 dia	Ter 14/01/14	Qua. 15/01/14	8
1.1.1.7	Plano de Gerenciamento de Comunicação	1 dia	Qua. 15/01/14	Qui 16/01/14	9
1.1.1.8	Plano de Gerenciamento de Riscos	1 dia	Sex 17/01/14	Seg 20/01/14	10
1.1.1.9	Plano de Gerenciamento de Aquisições	1 dia	Seg 20/01/14	Ter 21/01/14	11
1.1.1.10	Aprovação dos planos	2 dias	Ter 21/01/14	Qua 29/01/14	12
1.1.2	Controle	31 dias	Seg 06/01/14	Sex 21/02/14	
1.1.2.1	Reunião de Kick Off	1 dia	Seg 06/01/14	Ter 07/01/14	
1.1.2.2	Reuniões de acompanhamento (quinzenais)	15 dias	Qui 30/01/14	Sex 21/02/14	13
1.2	Mapeamento do Processo	48 dias	Qui 30/01/14	Qui 17/04/14	13
1.2.1	Entrevistas e questionários	5 dias	Qui 30/01/14	Qui 06/02/14	
1.2.1.1	Preparação dos questionários e marcação das reuniões	1 dia	Qui 30/01/14	Sex 31/01/14	
1.2.1.2	Entrevista com o Diretor do processo	1 dia	Sex 31/01/14	Seg 03/02/14	19
1.2.1.3	Entrevista com o Gerente do Processo	0,5 dias	Seg 03/02/14	Seg 03/02/14	20
1.2.1.4	Entrevista com os arquitetos do Escritório Central	0,5 dias	Seg 03/02/14	Ter 04/02/14	21
1.2.1.5	Entrevista com o Gerente de RH	0,5 dias	Ter 04/02/14	Ter 04/02/14	22
1.2.1.6	Entrevista com o Gerente Comercial	0,5 dias	Ter 04/02/14	Qua 05/02/14	23
1.2.1.7	Entrevista com o Gerente de Operações	0,5 dias	Qua 05/02/14	Qui 06/02/14	24
1.2.1.8	Entrevista com o Gerente de Abastecimento	0,5 dias	Qui 06/02/14	Qui 06/02/14	25
1.2.2	Observação de campo e coleta de documentos	40 dias	Qui 06/02/14	Seg 14/04/14	18
1.2.2.1	Estudo de campo na sede de SP Interior	10 dias	Qui 06/02/14	Sex 21/02/14	
1.2.2.2	Estudo de campo na sede de MG	10 dias	Sex 21/02/14	Qui 13/03/14	28
1.2.2.3	Estudo de campo na sede de RS	20 dias	Qui 13/03/14	Seg 14/04/14	29
1.2.3	Análise dos sistemas legados	2 dias	Seg 14/04/14	Qua 16/04/14	27
1.2.4	Definição da notação, padrão e ferramenta de modelagem	1 dia	Qua 16/04/14	Qui 17/04/14	31
1.3	Modelagem do Processo (AS-IS)	13 dias	Ter 22/04/14	Ter 13/05/14	17
1.3.1	Desenho do modelo do AS-IS	11 dias	Ter 22/04/14	Sex 09/05/14	
1.3.1.1	Organograma	1 dia	Ter 22/04/14	Qua 23/04/14	
1.3.1.2	Cadeia de valor	1 dia	Qua 23/04/14	Qui 24/04/14	35
1.3.1.3	Problemas na cadeia de valor	1 dia	Qui 24/04/14	Sex 25/04/14	36
1.3.1.4	Diagrama causa-efeito	1 dia	Sex 25/04/14	Seg 28/04/14	37
1.3.1.5	Fluxograma detalhado	1 dia	Seg 28/04/14	Ter 29/04/14	38
1.3.1.6	Desenho da EAP (WBS)	1 dia	Ter 29/04/14	Qua 30/04/14	39
1.3.1.7	Matriz de responsabilidades dos colaboradores	1 dia	Qua 30/04/14	Sex 02/05/14	40
1.3.1.8	Lead time	1 dia	Sex 02/05/14	Seg 05/05/14	41
1.3.1.9	Matriz de custos	1 dia	Ter 06/05/14	Qua 07/05/14	42
1.3.1.10	Projeto no programa MSPProject	2 dias	Qua 07/05/14	Sex 09/05/14	43
1.3.2	Apresentação e aprovação do modelo	2 dias	Sex 09/05/14	Ter 13/05/14	34
1.4	Redesenho do Processo (TO-BE)	30 dias	Ter 13/05/14	Ter 01/07/14	33
1.4.1	Análise do Modelo do Processo	2 dias	Ter 13/05/14	Qui 15/05/14	
1.4.2	Desenho do modelo do TO-BE	11 dias	Qui 15/05/14	Ter 03/06/14	47

1.4.2.1	Organograma	1 dia	Qui 15/05/14	Sex 16/05/14	
1.4.2.2	Cadeia de valor	1 dia	Seg 19/05/14	Ter 20/05/14	49
1.4.2.3	Problemas na cadeia de valor	1 dia	Ter 20/05/14	Qua 21/05/14	50
1.4.2.4	Diagrama causa-efeito	1 dia	Qua 21/05/14	Qui 22/05/14	51
1.4.2.5	Fluxograma detalhado	1 dia	Qui 22/05/14	Sex 23/05/14	52
1.4.2.6	Desenho da EAP (WBS)	1 dia	Sex 23/05/14	Seg 26/05/14	53
1.4.2.7	Matriz de responsabilidades dos colaboradores	1 dia	Seg 26/05/14	Ter 27/05/14	54
1.4.2.8	Lead time	1 dia	Ter 27/05/14	Qua 28/05/14	55
1.4.2.9	Matriz de custos	1 dia	Qua 28/05/14	Qui 29/05/14	56
1.4.2.10	Projeto no programa MSPProject	2 dias	Sex 30/05/14	Ter 03/06/14	57
1.4.3	Teste do modelo - Simulação	15 dias	Ter 03/06/14	Sex 27/06/14	48
1.4.3.1	Teste na sede de SP Interior	5 dias	Ter 03/06/14	Ter 10/06/14	
1.4.3.2	Teste na sede de MG	5 dias	Ter 10/06/14	Qua 18/06/14	60
1.4.3.3	Teste na sede de RS	5 dias	Qua 18/06/14	Sex 27/06/14	61
1.4.4	Apresentação e aprovação do modelo	2 dias	Sex 27/06/14	Ter 01/07/14	59
1.5	Entrega do Manual de procedimentos do processo	10 dias	Ter 01/07/14	Qua 16/07/14	46
1.5.1	Formatação e finalização do manual	5 dias	Ter 01/07/14	Ter 08/07/14	
1.5.2	Apresentação e aprovação do manual	5 dias	Qua 09/07/14	Qua 16/07/14	65
1.6	Gerenciamento de Projeto 2	4 dias	Qua 16/07/14	Qua 23/07/14	64
1.6.1	Encerramento	4 dias	Qua 16/07/14	Qua 23/07/14	64
1.6.1.1	Documentação das lições aprendidas e arquivamento do histórico	2 dias	Qua 16/07/14	Sex 18/07/14	66
1.6.1.2	Encerramento das aquisições	2 dias	Sex 18/07/14	Qua 23/07/14	69

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

5.1.11 Gráfico de Gantt

O cronograma pode ser visualizado através do *Gráfico de Gantt*, conforme figura a seguir.

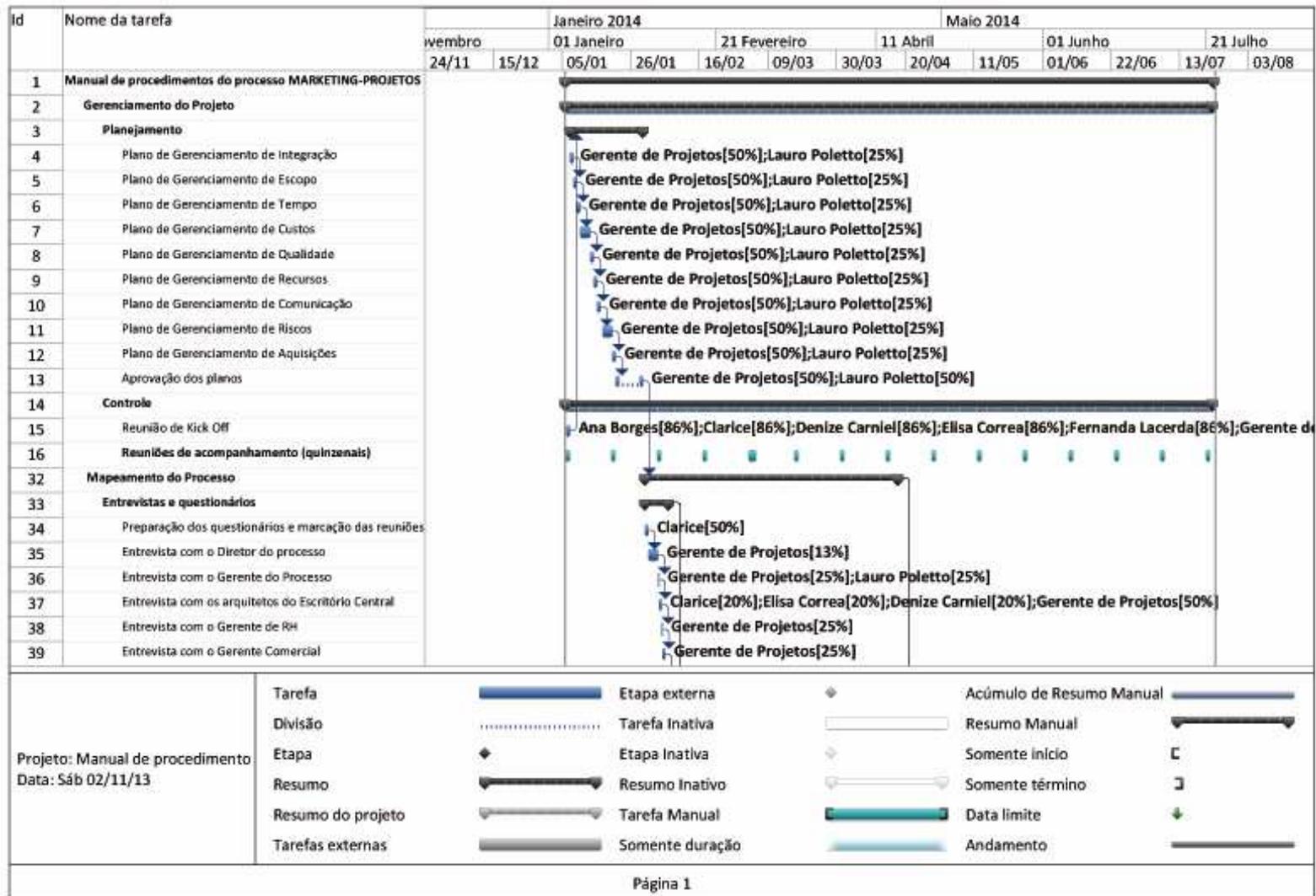


Figura 4: Gráfico de Gantt (parte 1/3)

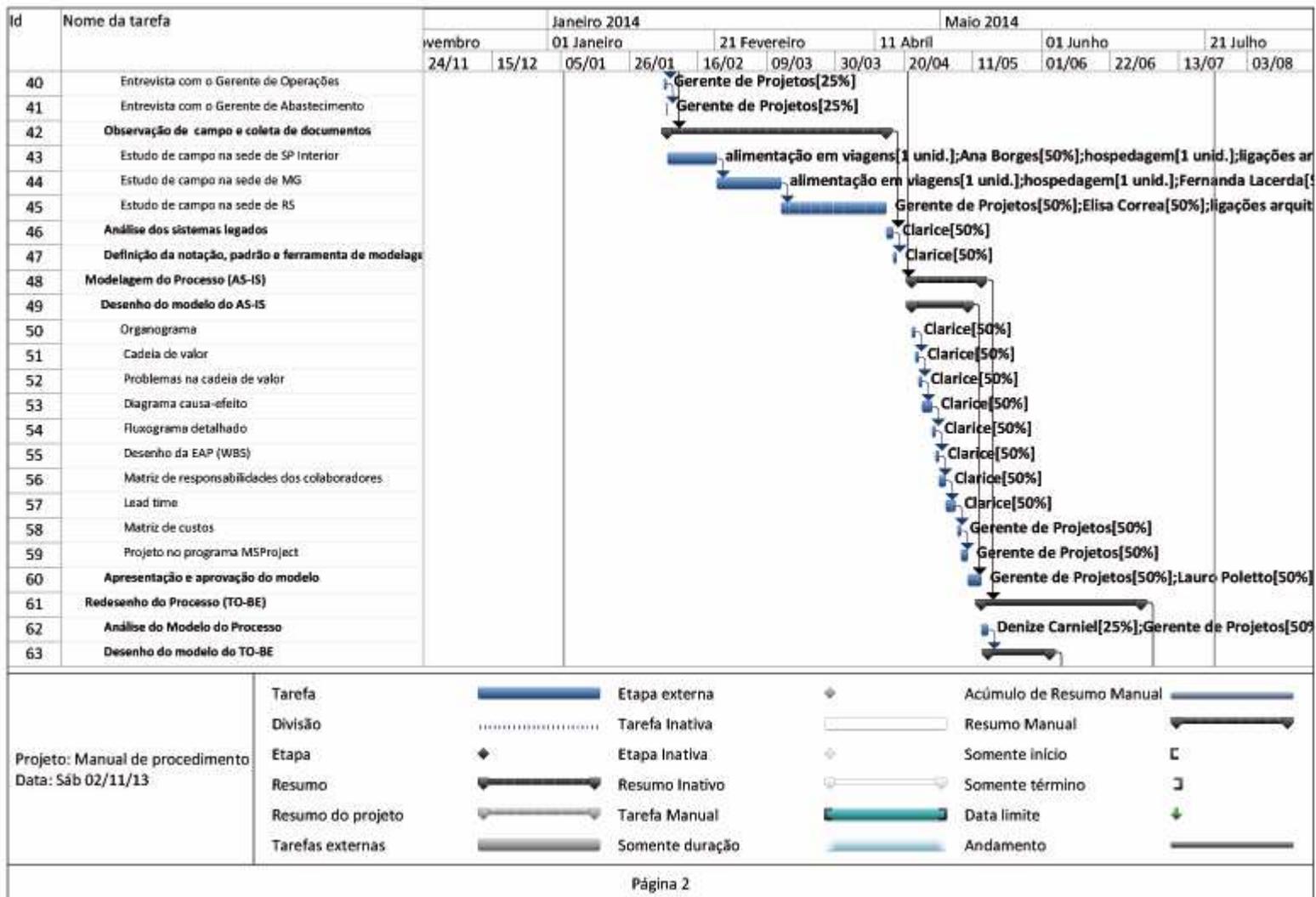


Figura 4: Gráfico de Gantt (parte 2/3)

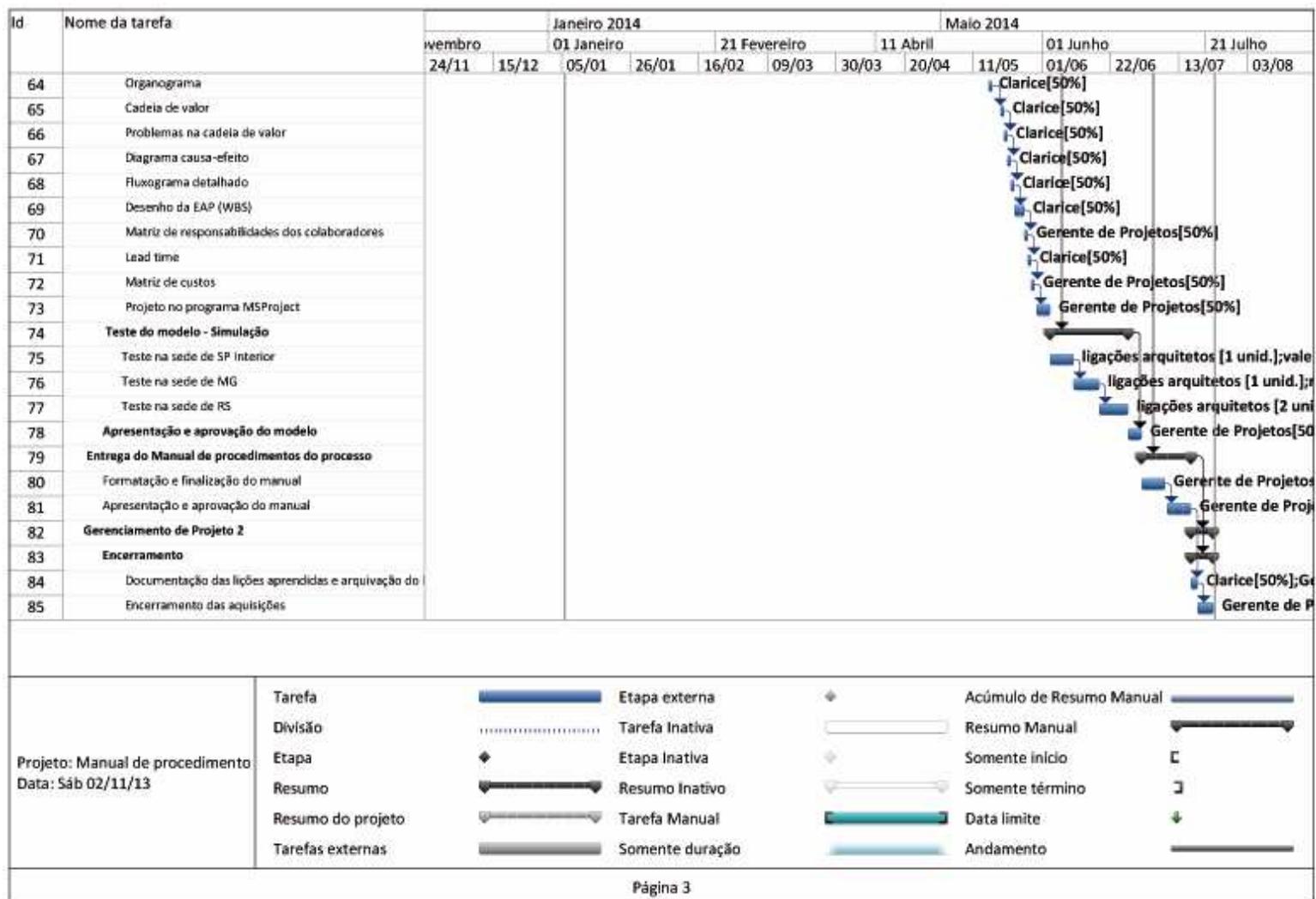


Figura 4: Gráfico de Gantt (parte 3/3)

5.1.12 Relatório Gerencial de Tempo

O relatório realizado pelo Gerente de Projeto semanalmente, as sextas-feiras até as 16:30h.

O relatório, após avaliado, será encaminhado aos integrantes do grupo, via email, para conhecimento e discutido nas reuniões de acompanhamento quinzenais.

O relatório considerará os seguintes critérios:



Quando a entrega estiver dentro do prazo o status será verde;



Quando a entrega estiver com pequeno atraso e não requer replanejamento, cuja mudança é de Prioridade 3, o status será amarelo;



Quando a entrega estiver com atraso que requer replanejamento e o projeto não completou 25%, e cuja mudança é de Prioridade 2, o status será laranja ;



Quando a entrega estiver com atraso e requer uma ação imediata por parte do GP, e cuja mudança é de Prioridade 1 o status será vermelho;



Quando a entrega estiver com atrasos muito significativos e requerem o acionamento do Patrocinador, e cuja mudança é de Prioridade 0, o status será preto.

Caso o status seja verde, não é necessária a inclusão de informações adicionais;

Para as atividades com status amarelo, laranja, vermelho e preto devem ser preenchidas as colunas: pontos críticos, Plano de Ação (P.A.), Responsável P.A. e Prazo P.A.;

Projeto Manual de procedimentos do processo Marketing/Projetos para a realização de Projetos de Cozinhas Industriais								
RELATÓRIO GERENCIAL DE TEMPO								
ENTREGAS	DATA ESTIMADA DA ENTREGA	% FÍSICO CONCLUÍDO	REVISÃO FINALIZADA	STATUS	PONTOS CRÍTICOS	PLANO DE AÇÃO (P.A.)	RESPONSÁVEL	PRAZO P.A.
Planos de Projetos concluídos	21/01/2114	0%	00/00/00				Gerente de Projetos	00/00/00
Planos de Projetos aprovados	29/01/2114	0%						
Processo mapeado	17/04/2114	0%						
Processo modelado	09/05/2114	0%						
Modelo aprovado	13/05/2114	0%						
Processo redesenhado no novo modelo	13/06/2114	0%						
Testes do novo modelo realizado	27/06/2114	0%						
Novo modelo aprovado	01/07/2114	0%						
Manual entregue e aprovado	16/07/2114	0%						
Projeto encerrado	23/07/2114	0%						

Figura 5: Relatório Gerencial de Tempo

Projeto Manual de procedimentos do processo Marketing/Projetos para a realização de Projetos de Cozinhas Industriais																																							
GRÁFICO DE MARCOS																																							
ENTREGA	DATA	JANEIRO					FEVEREIRO					MARÇO						ABRIL					MAIO					JUNHO					JULHO						
		S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5		
Planos de Projetos concluídos	21/01/2114				X																																		
Planos de Projetos aprovados	29/01/2114					X																																	
Processo mapeado	17/04/2114																				X																		
Processo modelado	09/05/2114																					X																	
Modelo aprovado	13/05/2114																						X																
Processo redesenhado	13/06/2114																								X														
Testes realizados	27/06/2114																										X												
Novo modelo aprovado	01/07/2114																												X										
Manual entregue e aprovado	16/07/2114																																	X					
Projeto encerrado	23/07/2114																																					X	

Figura 6: Gráfico de Marcos

5.1.13 Administração do plano de gerenciamento de tempo

Janet Fernández - Gerente de projeto, será o responsável direto pelo Plano de gerenciamento de Tempo, suas atualizações e relatórios.

6. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos e estimativa de custos

O Gerente de Projetos será responsável pelo gerenciamento de custos que será realizado a partir do orçamento estimado aprovado pelo Patrocinador e pela empresa.

Para elaboração das estimativas de custos do projeto foram levantadas as necessidades de compra de equipamentos, gastos com viagens e traslados, os recursos materiais e mão de obra internos à empresa.

Os recursos previstos serão inseridos no programa MS Project, nas respectivas tarefas e grupos de tarefas, criando a Linha de Base do projeto. Caso sejam utilizadas outras ferramentas e/ou documentos, os arquivos derivados dos mesmos serão considerados como memória de cálculo, e serão anexados às atividades no MS-Project.

Todas as atividades terão os custos estimados em Reais (R\$). Custos em outras moedas deverão ser convertidos para Reais pela cotação de fechamento da moeda no dia anterior à estimativa;

As estimativas de custos deverão considerar variações monetárias e cambiais até a data planejada para a realização dos custos;

Serão estimados os custos através das seguintes unidades de medida e técnicas:

Tabela 7: Técnicas de estimativa e unidades utilizadas para a medição dos recursos

Tipo de recurso	Unidade de medida	Técnica
Mão de obra	R\$/h	Estimativa paramétrica Valor estimado= Quantidade de horas * valor do produto por hora
Produtos a comprar	R\$	Estimativa paramétrica Valor estimado= Quantidade de produtos * valor do produto
Ligações	R\$/min	Estimativa por analogia Valor estimado= Valor real gasto no processo durante um período de tempo similar

Gasolina	R\$/Km	Estimativa paramétrica Valor estimado= Quantidade de Km * valor do litro de gasolina por Km
Taxi	R\$	Estimativa paramétrica Valor estimado= Quantidade de corridas * valor da corrida
Passagens	R\$	Estimativa paramétrica Valor estimado= Quantidade de viagens * valor da passagem
Hospedagem	R\$	Estimativa paramétrica Valor estimado= Quantidade de diárias * valor da diária
Alimentação	R\$	Estimativa paramétrica Valor estimado= Quantidade de dias * valor da alimentação por dia

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

Todas as aquisições recursos materiais serão solicitadas ao Gerente de Abastecimento, com a descrição detalhada, com especificações técnicas (nos casos necessários) para a realização dos orçamentos, no caso de equipamentos será imprescindível o recebimento de três orçamentos, prevalecendo a melhor condição (custo, prazo de entrega, etc.) conforme análise do Gerente de Projetos e da equipe.

O processo Abastecimento realizará a compra e o processo Financeiro o pagamento, conforme as regras estipuladas pela empresa.

Os pagamentos de recursos de mão de obra pertencentes a empresa serão feitos pelo processo Financeiro, sem interferência do Gerente do Projeto. Caso hajam horas extras, serão registradas pelo Gerente de Projeto e entregues ao processo Recursos Humanos para conferência com a folha de pontos de cada profissional.

Não será utilizada a mão de obra de arquitetos terceiros no projeto, esta se limitará ao trabalho de rotina do Processo Marketing/Projetos.

Tabela 8: Estimativa de Custos

EDT	Pacote de trabalho	Custo
1	Manual de procedimentos do processo MARKETING-PROJETOS	R\$ 94.933,70
1.1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 5.089,18

1.1.1	Planejamento	R\$ 3.399,75
1.1.1.1	Plano de Gerenciamento de Integração	R\$ 335,25
1.1.1.2	Plano de Gerenciamento de Escopo	R\$ 335,25
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento de Tempo	R\$ 335,25
1.1.1.4	Plano de Gerenciamento de Custos	R\$ 335,25
1.1.1.5	Plano de Gerenciamento de Qualidade	R\$ 191,25
1.1.1.6	Plano de Gerenciamento de Recursos	R\$ 335,25
1.1.1.7	Plano de Gerenciamento de Comunicação	R\$ 335,25
1.1.1.8	Plano de Gerenciamento de Riscos	R\$ 335,25
1.1.1.9	Plano de Gerenciamento de Aquisições	R\$ 335,25
1.1.1.10	Aprovação dos planos	R\$ 526,50
1.1.2	Controle	R\$ 1.689,43
1.1.2.1	Reunião de Kick Off	R\$ 1.689,43
1.1.2.2	Reuniões de acompanhamento (quinzenais)	R\$ 0,00
1.2	Mapeamento do Processo	R\$ 17.962,43
1.2.1	Entrevistas e questionários	R\$ 502,43
1.2.1.1	Preparação dos questionários e marcação das reuniões	R\$ 90,00
1.2.1.2	Entrevista com o Diretor do processo	R\$ 36,00
1.2.1.3	Entrevista com o Gerente do Processo	R\$ 131,63
1.2.1.4	Entrevista com os arquitetos do Escritório Central	R\$ 100,80
1.2.1.5	Entrevista com o Gerente de RH	R\$ 36,00
1.2.1.6	Entrevista com o Gerente Comercial	R\$ 36,00
1.2.1.7	Entrevista com o Gerente de Operações	R\$ 36,00
1.2.1.8	Entrevista com o Gerente de Abastecimento	R\$ 36,00
1.2.2	Observação de campo e coleta de documentos	R\$ 17.190,00
1.2.2.1	Estudo de campo na sede de SP Interior	R\$ 7.010,00
1.2.2.2	Estudo de campo na sede de MG	R\$ 6.560,00
1.2.2.3	Estudo de campo na sede de RS	R\$ 3.620,00
1.2.3	Análise dos sistemas legados	R\$ 180,00
1.2.4	Definição da notação, padrão e ferramenta de modelagem	R\$ 90,00
1.3	Modelagem do Processo (AS-IS)	R\$ 2.205,00
1.3.1	Desenho do modelo do AS-IS	R\$ 1.152,00
1.3.1.1	Organograma	R\$ 90,00
1.3.1.2	Cadeia de valor	R\$ 90,00
1.3.1.3	Problemas na cadeia de valor	R\$ 90,00
1.3.1.4	Diagrama causa-efeito	R\$ 90,00
1.3.1.5	Fluxograma detalhado	R\$ 90,00
1.3.1.6	Desenho da EAP (WBS)	R\$ 90,00
1.3.1.7	Matriz de responsabilidades dos colaboradores	R\$ 90,00
1.3.1.8	Lead time	R\$ 90,00
1.3.1.9	Matriz de custos	R\$ 144,00
1.3.1.10	Projeto no programa MSProject	R\$ 288,00
1.3.2	Apresentação e aprovação do modelo	R\$ 1.053,00
1.4	Redesenho do Processo (TO-BE)	R\$ 44.777,00
1.4.1	Análise do Modelo do Processo	R\$ 1.233,00
1.4.2	Desenho do modelo do TO-BE	R\$ 1.206,00
1.4.2.1	Organograma	R\$ 90,00
1.4.2.2	Cadeia de valor	R\$ 90,00
1.4.2.3	Problemas na cadeia de valor	R\$ 90,00
1.4.2.4	Diagrama causa-efeito	R\$ 90,00
1.4.2.5	Fluxograma detalhado	R\$ 90,00
1.4.2.6	Desenho da EAP (WBS)	R\$ 90,00

1.4.2.7	Matriz de responsabilidades dos colaboradores	R\$ 144,00
1.4.2.8	Lead time	R\$ 90,00
1.4.2.9	Matriz de custos	R\$ 144,00
1.4.2.10	Projeto no programa MSProject	R\$ 288,00
1.4.3	Teste do modelo - Simulação	R\$ 41.285,00
1.4.3.1	Teste na sede de SP Interior	R\$ 13.515,00
1.4.3.2	Teste na sede de MG	R\$ 13.290,00
1.4.3.3	Teste na sede de RS	R\$ 14.480,00
1.4.4	Apresentação e aprovação do modelo	R\$ 1.053,00
1.5	Entrega do Manual de procedimentos do processo	R\$ 3.802,50
1.5.1	Formatação e finalização do manual	R\$ 1.170,00
1.5.2	Apresentação e aprovação do manual	R\$ 2.632,50
1.6	Gerenciamento de Projeto 2	R\$ 903,60
1.6.1	Encerramento	R\$ 903,60
1.6.1.1	Documentação das lições aprendidas e arquivamento do histórico	R\$ 615,60
1.6.1.2	Encerramento das aquisições	R\$ 288,00

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

6.1.2 Reservas de custos

A reserva de custos para este projeto incluirá Reservas de Contingência e Reservas Gerenciais.

O valor da reserva de contingência deste projeto será calculado através da análise quantitativa dos riscos do projeto, através da técnica de Valor Monetário Esperado (VME). Esta reserva será utilizada exclusivamente para reagir/responder aos riscos identificados para o projeto. O valor estipulado encontra-se no Plano de Gerenciamento de Riscos do plano.

Para este projeto está prevista uma reserva gerencial de 5% do valor do orçamento do projeto, que será utilizada para reagir a eventos não contemplados nos riscos do projeto.

O Gerente de Projetos possui autonomia por solicitação de mudança de até 10% do orçamento para reserva de contingências e até 5% do orçamento para reserva gerencial.

O Patrocinador possui autonomia por solicitação de mudança de até 10% do orçamento para reserva de contingências e até 5% do orçamento para reserva gerencial.

O Gerente do Projeto tem autonomia para aprovar uso das reservas de contingência e gerencial até 80% do uso total das mesmas. A partir de 80% do total utilizado, somente o Patrocinador do Projeto pode aprovar o uso das mesmas ou autorizar novos valores de reserva.

6.1.3 Orçamento

O orçamento final do projeto foi elaborado pelo Gerente do Projeto com dados enviado pelo processo Abastecimento e as estimativas de custos lançadas no MS Project. O orçamento é apresentado por tipo de recurso possibilitando a visualização dos valores dos itens previstos, e por componente da EAP a fim de verificar os gastos ao longo de todo o projeto conforme os pacotes de trabalho.

6.1.3.1 Orçamento por Componente da EAP

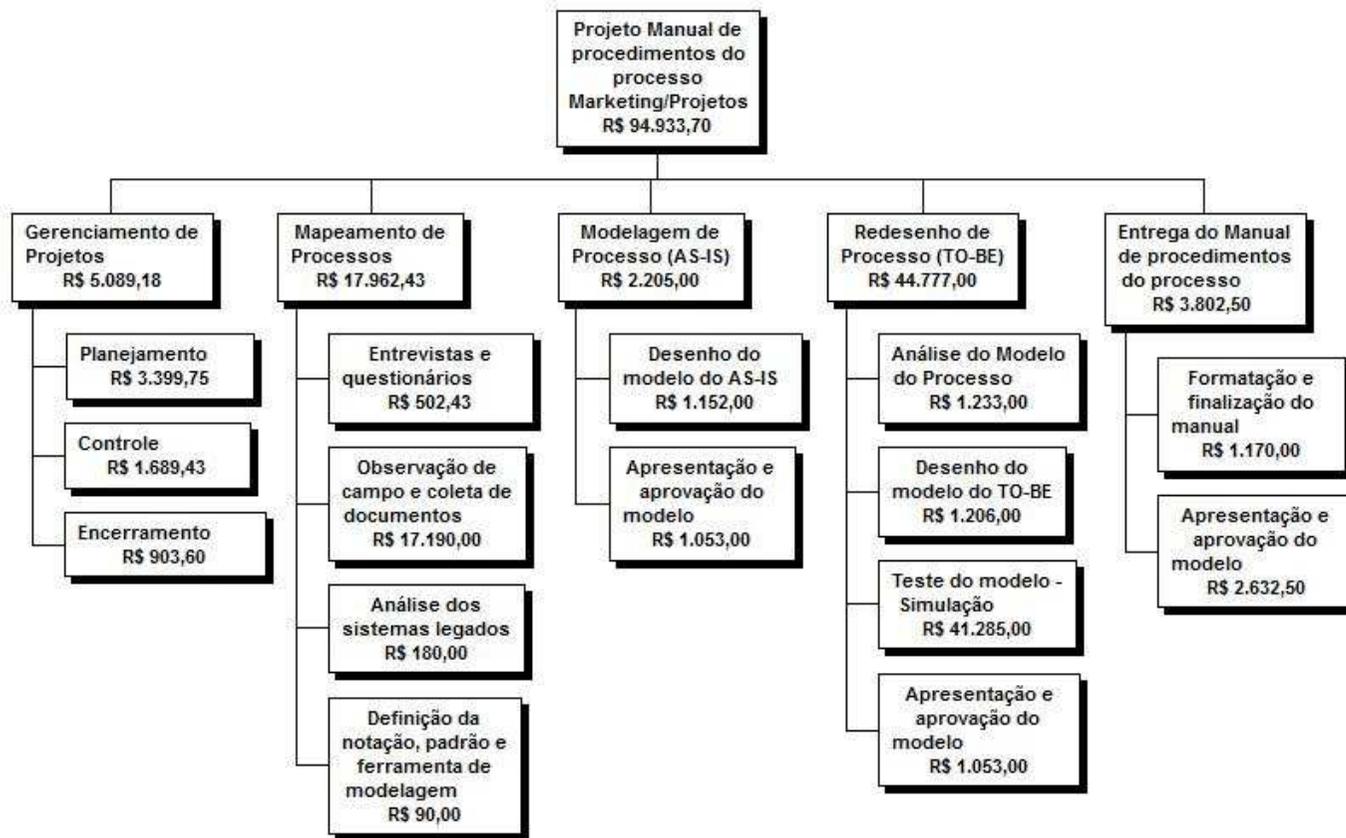


Figura 7: Orçamento por componente da EAP

6.1.3.2 Orçamento por Recurso



Figura 8: Orçamento por tipo de recurso

6.1.4 Curva “S” de Desembolso do Projeto



Figura 9: Curva “S” de Desembolso

6.1.5 Controle e Frequência de Avaliação de Custos

Os custos do projeto serão inseridos em reais (R\$), verificados quinzenalmente e lançadas as atualizações no MS Project através da indicação de tarefas concluídas nos pacotes de trabalho. O andamento das tarefas serão realizadas através das faixas de valores: 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%.

A partir das informações coletadas serão elaborados relatórios de desempenho, com base na análise de valor agregado, em que o custo e o prazo do projeto são acompanhados em um único processo de controle.

O controle dos custos será realizado por tarefa, comparando-se os custos reais com os custos da linha de base, bem como através do fluxo de caixa real x fluxo de caixa previsto para o projeto.

Solicitações de verbas e aprovações para pagamentos serão encaminhadas por escrito para o Gerente de Projeto para sua aprovação e encaminhamento para o processo Financeira da organização proceder as liberações de valores e pagamentos;

O lançamento contábil das despesas será realizado no centro de custos do processo Marketing/Projetos. Os valores serão informados mensalmente por escrito pelo Gerente do Projeto para o Gerente Financeiro.

O Gerente de Projetos deverá apresentar os relatórios de desempenho, acompanhamento de fluxo de caixa e o cronograma do projeto nas reuniões quinzenais com a equipe.

6.1.6 Mudanças dos Custos do Projeto

As mudanças no orçamento previsto serão avaliadas e aprovadas através do sistema de controle de mudanças do projeto, sendo consideradas como mudanças orçamentárias apenas as ações corretivas no projeto;

Alterações no escopo do projeto ou do produto que reflitam nos custos serão tratadas pelo sistema de controle de mudanças do projeto como mudanças de escopo e, uma vez aprovadas com o Gerente de Projetos e o Patrocinador, serão realizados os ajustes necessários no orçamento do projeto, incluindo mudanças aprovadas na linha de base de custos.

6.1.7 Limites de controle

Para os custos do projeto será tolerada uma variação de $\pm 5\%$ dos valores reais em relação à linha de base de custos;

Variações fora destes limites de controle necessitarão de ações corretivas e preventivas imediatas por parte do Gerente do Projeto.

6.1.8 Avaliação e mudanças no Plano de Gerenciamento de Custos

O plano de gerenciamento de custos será avaliado juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto quinzenalmente durante reunião de análise de desempenho do projeto;

Solicitações de mudança no Plano de Gerenciamento de Custos podem ser apresentadas ao Gerente do Projeto a qualquer tempo por qualquer membro da equipe do projeto, e será encaminhada e analisada em conformidade com o sistema de controle de mudanças no projeto

6.1.9 Relatórios de Gerenciamento

6.1.9.1 Análise de fluxo de caixa

	Quinzena 1	Quinzena 2	Quinzena 3	TOTAL
Previsto					
Realizado					
Diferença					

Figura 10: Análise de fluxo de caixa

6.1.9.2 Desempenho de custos

	Quinzena 1	Quinzena 2	Quinzena 3	TOTAL
Valor Planejado					
Valor Agregado					
Custo Real					
Variação de Custo					
% Variação de Custo					
Índice de desempenho de custos					
Motivo variação					
Ações corretivas implementadas					
Ações preventivas implementadas					

Figura 11: Desempenho de custos

6.1.10 Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

Responsável pelo plano: Janet Fernández, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de custos será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento quinzenais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

7. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

7.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O objetivo deste Projeto é rastrear os procedimentos atuais do projeto e melhorá-los a fim de aumentar a satisfação do cliente e reduzir o tempo de entrega dos projetos, dentro do orçamento e com prazo de conclusão conforme cronograma.

Este plano tem como finalidade especificar as políticas e meios que a equipe de projetos e os demais envolvidos tomarão como parâmetro para garantir qualidade final do manual de procedimentos e do desenvolvimento do projeto.

Buscando a melhoria contínua como um todo, o gerenciamento da qualidade irá verificar questões como: custos, prazos e recursos, como materiais a adquirir e mão de obra interna.

7.1.1 Políticas de Qualidade

A empresa ABC fornece serviços que promovem a qualidade de vida, combinando os diversos talentos de seus colaboradores para gerar desempenho e bem-estar. Sendo assim, ela promove a qualidade com produtividade e garantia dos processos através do desenvolvimento, implantação e prática de ferramentas de gestão, a liderança ativa, metodologia e conhecimento. Ela garante a segurança da gestão, a confiabilidade, o comprometimento, a padronização, a simplificação, o controle, o reconhecimento, a ética e a acessibilidade, atendendo a satisfação de clientes e acionistas e as demais partes interessadas.

A empresa acredita firmemente que soluções de qualidade de vida contribuem para o avanço das pessoas e do desempenho das organizações. Portanto, quer ser um parceiro estratégico para empresas, criando soluções que auxiliam na melhoria da performance e desenvolvimento dos clientes.

Seu principal foco é "Ser o líder brasileiro em soluções de Qualidade de Vida em cada um dos principais segmentos de mercado", oferecendo aos clientes os serviços mais robustos e confiáveis em termos de qualidade dos alimentos, segurança das pessoas e proteção ambiental, fortalecendo e alavancando o núcleo de serviços de alimentação, ampliando, de maneira contínua, os serviços pessoais e do lar e ser o líder global em *Motivation Solutions*.

Braisntorming da Equipe:

- Acionista: Garantir a produtividade, lucro e controle.
- Cliente: Garantir a confiabilidade no processo, segurança, garantia, comprometimento, padrão, qualidade, gestão, produtividade, satisfação.
- Fornecedor: Oferecer a garantia, garantir o padrão, segurança e qualidade.
- Profissionais: Garantir a segurança, padrão, qualidade, reconhecimento, conhecimento, ferramentas de trabalho, processo, ética, simplificação.
- Sociedade: Garantir a confiabilidade, confiança, interligação dos processos e a sintonia.

7.1.2 Fatores ambientais

A Gestão de Qualidade da empresa atende as legislações de Segurança do Alimentos, Meio Ambiente, Segurança do Trabalho e Normas de edificações:

Normas da ABNT

ISO 9001 Qualidade

ISO 14001 Meio Ambiente

ISO 22000 Segurança Alimentar

OHSAS 18001 Saúde e Segurança Ocupacional

Normas da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para serviços de alimentação e estabelecimentos do ramo.

Código de Edificações das diferentes Regiões (aplicação nos projetos arquitetônicos).

7.1.3 Métricas de Qualidade

As métricas de qualidade do projeto estarão divididas em métricas de índices de desempenho do projeto e índices de desempenho do produto.

7.1.3.1 Índice de Desempenho do Projeto

Tabela 9: Métricas de Índice de Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custos	Cumprir o fluxo de caixa planejado do projeto.	Serão consideradas variações normais do projeto, +/- 5% de diferença entre fluxo real e planejado. Acima disso, deverão ser tomadas medidas corretivas.	Controle de custos conforme definido no plano de Gerenciamento de Custos e mediante o MS Project.	Quinzenal	Gerente do Projeto
Cronograma	Atingir o cronograma planejado no projeto.	Mudanças nos prazos de Prioridade 2 conforme Relatórios de Tempo	Relatório Gerencial de Tempo	Quinzenal	Gerente do Projeto
Escopo	Cumprir com o escopo definido no projeto.	Cumprimento de 100% do escopo descrito na Declaração de Escopo	Confrontação com EAP	Quinzenal	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

7.1.3.2 Índice de Desempenho do Produto

Tabela 10: Métricas de Índice de Desempenho do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Questionários para o mapeamento do processo	Questionário feito para os arquitetos, comerciais e operacionais das Regionais participantes do projeto, para o Gerente do processo e para algum profissional que tenha mapeado algum processo dentro da empresa	Quantidade e qualidade das perguntas para sucesso dos questionários	Verificação dos questionários	Após entrega, conforme cronograma e EAP	Gerente de Projeto e Gerente de Processo
Relatórios das visitas	Relatório das visitas as Regionais para observação de uma semana de trabalho do arquiteto da Regional.	Realização de todas as visitas definidas no escopo e entrega dos relatórios de cada uma delas.	Verificação dos relatórios	Após entrega, conforme cronograma e EAP	Gerente de Projeto e Gerente de Processo

Diagramas do modelo AS-IS	Diagramas do modelo de processo atual, contendo: organograma, cadeia de valor, problemas na cadeia de valor, diagrama causa-efeito, fluxograma detalhado, desenho da EAP, matriz de responsabilidades dos colaboradores, lead time, matriz de custos, projeto no MS Project.	Entrega de todos os diagramas descritos no EAP finalizados e conforme padrões definidos previamente.	Verificação dos diagramas	Após entrega, conforme cronograma e EAP	Gerente de Projeto e Gerente de Processo
Diagramas do modelo TO-BE	Diagramas do modelo de processo ideal a ser testado e implementado, contendo: organograma, cadeia de valor, problemas na cadeia de valor, diagrama causa-efeito, fluxograma detalhado, desenho da EAP, matriz de responsabilidades dos colaboradores, lead time, matriz de custos, projeto no MS Project.	Entrega de todos os diagramas descritos no EAP finalizados e conforme padrões definidos previamente	Verificação dos diagramas	Após entrega, conforme cronograma e EAP	Gerente de Projeto e Gerente de Processo

Testes do modelo TO-BE	Enviar as regionais selecionadas o novo modelo TO-BE para testar e verificar resultados	Recebimento do novo modelo pelos participantes do projeto nas regionais. Entrega dos relatórios de resultados dos testes realizados em cada regional.	Registro de recebimento do novo modelo pelas regionais. Verificação dos resultados dos testes em forma de relatórios, entrevistas com os envolvidos nos testes	Após entrega, conforme cronograma e EAP	Gerente de Projeto e Gerente de Processo
Manual de procedimentos do processo	Manual finalizado, com melhoria nos procedimentos do processo PROJETOS E OFERTAS CORPORATE, para realização de projetos de cozinhas industriais.	Assertividade do novo modelo conforme resultados dos testes e inclusão de todos os itens informados no escopo do produto.	Verificação do novo modelo e dos itens do manual.	Após entrega, conforme cronograma e EAP	Gerente de Projeto e Gerente de Processo

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

7.1.4 Controle da Qualidade

Os controles de Qualidade do projeto são fundamentais para garantir ao Patrocinador e à organização a entrega no prazo e com o custo definido no Escopo do Projeto.

O controle do custo será realizado quinzenalmente junto com os controles do Plano de Gerenciamento de Custos. As avaliações serão realizadas paralelamente, pelo Gerente de Projeto e Gerente do Processo, a fim de não ultrapassar os valores estipulados no orçamento.

O controle do cronograma será realizado pelo Gerente de Projeto, quinzenalmente, também em paralelo com os controles do plano de Gerenciamento de Tempo e conforme seus padrões de avaliação. A fim de não ultrapassar o tempo definido no cronograma geral do projeto.

Os controles de Qualidade do produto são essenciais para garantir a entrega descrita do Escopo do Projeto.

Todos os itens de controle acima descritos na planilha de Desempenho do Produto falam respeito as diferentes entregas de materiais que integram o produto ou que serão responsáveis pelo resultado do mesmos. Sem garantir a qualidade desta entrega não será possível garantir a qualidade do produto final.

Estes controles serão realizados junto com as entregas, e com a responsabilidade do Gerente de Projeto, quem deverá tomar providências caso não passem pelos critérios de aceitação. Ele definirá novas datas de entrega e avaliação desses itens.

O cumprimento da EAP representada no arquivo de MS Project, assim como do cronograma e do orçamento, são itens fundamentais para o controle geral da qualidade do projeto e produto.

7.1.5 Garantia da Qualidade

Descrição do processo de auditoria (objetivos, etapas, frequência, responsabilidades, ferramentas, etc.).

A empresa passa por auditorias internas a cada ano e externas a cada 6 meses.

Desta forma, este projeto deverá conter toda a documentação mínima exigida, assim como os documentos de Garantia de Qualidade, tendo como responsável o Gerente de Projetos.

As não conformidades serão emitidas pelo auditor em forma de relatório e entregues ao Gerente de Projetos, com datas limites para a implantação das melhorias e ajustes.

O plano de Gerenciamento de Qualidade preza garantir todas as conformidades, primeiramente dentro das auditorias internas e logo nas externas.

7.1.6 Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

Responsável pelo plano: Janet Fernández, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento da qualidade será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento quinzenais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

8. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

8.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

8.1.1 Organograma do Projeto

Conforme a figura abaixo, o organograma do projeto apresenta a seguinte estruturação: O Patrocinador é representado pelo Gerente de Projetos, responsável pelo projeto, e pelo Gerente do Processo, responsável pelo processo. Como equipe de projeto estão os arquitetos do Processo que trabalham no Escritório Central e os arquitetos que realizarão os testes que atuam nas Regionais.



Figura 12: Organograma do Projeto

8.1.2 Equipe Participante, Funções e Responsabilidades

Tabela 11: Funções dos Recursos do Projeto

Nome	Função	Descrição
Fernando Santa	Diretor de Marketing	Diretor do Processo Marketing/Projetos e Patrocinador do projeto.
Janet Fernández	Gerente de Projetos	Responsável pelo planejamento e gerenciamento do projeto em todas as suas fases, a fim de garantir a entrega conforme os critérios de aceitação, exigências e expectativas do Patrocinador, dentro do prazo e custo pré-determinados. Também será responsável por passar todas as alterações que poderão ocorrer para sua aprovação.
Lauro Poletto	Gerente do Processo	Responsável por auxiliar ao Gerente de Projetos na execução do projeto e intermediar quando necessário frente ao Patrocinador
Clarice Pereira	Supervisor de Projetos - Arquiteto	Responsável pelo desenvolvimento do projeto junto com o Gerente de Projetos.
Denize Carniel	Supervisor de Projetos - Arquiteto	Responsável pelo desenvolvimento do projeto junto com o Gerente de Projetos.
Ana Borges	Analista de Projetos - Arquiteto Regional SP Interior	Responsável pelo desenvolvimento do projeto na Regional e aplicação dos testes.
Fernanda Lacerda	Analista de Projetos - Arquiteto Regional MG	Responsável pelo desenvolvimento do projeto na Regional e aplicação dos

		testes.
Elisa Corrêa	Analista de Projetos - Arquiteto Regional RS	Responsável pelo desenvolvimento do projeto na Regional e aplicação dos testes.

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

8.1.3 Lista de Colaboradores e Contatos

Abaixo segue lista de contatos dos principais recursos do projeto.

Tabela 12: Contatos dos Recursos do Projeto

Nome	Função	Contato	
		Telefone	e-mail
Fernando Santa	Diretor de Marketing	fernando.santa@sodexo.com	(11)98947-6295
Janet Fernández	Gerente de Projetos	janet.oliveira@sodexo.com	(51)9251-6299
Lauro Poletto	Gerente do Processo	lauro.poletto@sodexo.com	(51)9414-7989
Clarice Pereira	Supervisor de Projetos - Arquiteto	clarice.pereira@puras.com.br	(51)9363-4441
Denize Carniel	Supervisor de Projetos - Arquiteto	denize.carniel@puras.com.br	(51)8463-8733
Ana Borges	Analista de Projetos - Arquiteto Regional SP Interior	ana.borges@sodexo.com	(11)9947-629
Fernanda Lacerda	Analista de Projetos - Arquiteto Regional MG	fernanda.lacerda@sodexo.com	(31)9947-629
Elisa Corrêa	Analista de Projetos - Arquiteto Regional RS	elisa.correa@sodexo.com	(51)8193-96639

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

8.1.4 Matriz de Responsabilidades (RACI)

Tabela 13: Matriz de Responsabilidades

EDT	Tarefa	Recursos							
		Patrocinador	Jane Fernández - Gerente de Projetos	Lauro Poletto - Gerente do Processo	Clarice Pereira - Supervisora do Processo	Denize Carniel - Supervisora do Processo	Ana Borges - Arq. Regional SP Interior	Fernanda Lacerda - Arq. Regional MG	Elisa Corrêa - Arq. Regional RS
1	Manual de procedimentos do processo MARKETING-PROJETOS								
1.1	Gerenciamento do Projeto								
1.1.1	Planejamento								
1.1.1.1	Plano de Gerenciamento de Integração	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.1.2	Plano de Gerenciamento de Escopo	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.1.3	Plano de Gerenciamento de Tempo	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.1.4	Plano de Gerenciamento de Custos	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.1.5	Plano de Gerenciamento de Qualidade	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.1.6	Plano de Gerenciamento de Recursos	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.1.7	Plano de Gerenciamento de Comunicação	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.1.8	Plano de Gerenciamento de Riscos	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.1.9	Plano de Gerenciamento de Aquisições	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.1.10	Aprovação dos planos	A	R	C	I	I	I	I	I
1.1.2	Controle								
1.1.2.1	Reunião de Kick Off		R/A	R	R	R	C	C	C
1.1.2.2	Reuniões de acompanhamento (quinzenais)	I	R/A	R	R	R	C/I	C/I	C/I
1.2	Mapeamento do Processo								
1.2.1	Entrevistas e questionários								
1.2.1.1	Preparação dos questionários e marcação das reuniões		C/A		R				
1.2.1.2	Entrevista com o Diretor do processo		R/A	C	I	I			
1.2.1.3	Entrevista com o Gerente do Processo		R/A	C	I	I			
1.2.1.4	Entrevista com os arquitetos do Escritório Central		R/A	C	C	C			
1.2.1.5	Entrevista com o Gerente de RH		R/A	C	I	I			
1.2.1.6	Entrevista com o Gerente Comercial		R/A	C	I	I			
1.2.1.7	Entrevista com o Gerente de Operações		R/A	C	I	I			
1.2.1.8	Entrevista com o Gerente de Abastecimento		R/A	C	I	I			
1.2.2	Observação de campo e coleta de documentos		R/A	C					
1.2.2.1	Estudo de campo na sede de SP Interior		R/A	C	I	I	C		
1.2.2.2	Estudo de campo na sede de MG		R/A	C	I	I		C	
1.2.2.3	Estudo de campo na sede de RS		R/A	C	I	I			C

1.2.3	Análise dos sistemas legados		A	C	R	I			
1.2.4	Definição da notação, padrão e ferramenta de modelagem		A	C	R	I			
1.3	Modelagem do Processo (AS-IS)								
1.3.1	Desenho do modelo do AS-IS								
1.3.1.1	Organograma		A	C	R	I			
1.3.1.2	Cadeia de valor		A	C	R	I			
1.3.1.3	Problemas na cadeia de valor		A	C	R	I			
1.3.1.4	Diagrama causa-efeito		A	C	R	I			
1.3.1.5	Fluxograma detalhado		A	C	R	I			
1.3.1.6	Desenho da EAP (WBS)		A	C	R	I			
1.3.1.7	Matriz de responsabilidades dos colaboradores		A	C	R	I			
1.3.1.8	Lead time		A	C	R	I			
1.3.1.9	Matriz de custos		R/A	C	C	I			
1.3.1.10	Projeto no programa MSPProject		R/A	C	C	I			
1.3.2	Apresentação e aprovação do modelo	A	R	C	I	I	I	I	I
1.4	Redesenho do Processo (TO-BE)								
1.4.1	Análise do Modelo do Processo								
1.4.2	Desenho do modelo do TO-BE								
1.4.2.1	Organograma		A	C	R	I			
1.4.2.2	Cadeia de valor		A	C	R	I			
1.4.2.3	Problemas na cadeia de valor		A	C	R	I			
1.4.2.4	Diagrama causa-efeito		A	C	R	I			
1.4.2.5	Fluxograma detalhado		A	C	R	I			
1.4.2.6	Desenho da EAP (WBS)		A	C	R	I			
1.4.2.7	Matriz de responsabilidades dos colaboradores		R/A	C	C	I			
1.4.2.8	Lead time		A	C	R	I			
1.4.2.9	Matriz de custos		R/A	C	C	I			
1.4.2.10	Projeto no programa MSPProject		R/A	C	C	I			
1.4.3	Teste do modelo - Simulação								
1.4.3.1	Teste na sede de SP Interior		A/C	C	C	C	R		
1.4.3.2	Teste na sede de MG		A/C	C	C	C		R	
1.4.3.3	Teste na sede de RS		A/C	C	C	C			R
1.4.4	Apresentação e aprovação do modelo	A	R	C	I	I	I	I	I
1.5	Entrega do Manual de procedimentos do processo								
1.5.1	Formatação e finalização do manual		A	C	R	I			
1.5.2	Apresentação e aprovação do manual	A	R	C	I	I	I	I	I
1.6	Gerenciamento de Projeto 2								
1.6.1	Encerramento								
1.6.1.1	Documentação das lições aprendidas e arquivamento do histórico		A	C	R	I			
1.6.1.2	Encerramento das aquisições		R/A	C	C	C	C	C	C

Legenda: R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

8.1.5 Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros do Time

O Gerente de projetos é o responsável pela contratação, realocação ou substituição de membros dentro da equipe de projetos.

O Gerente de projetos goza de total autoridade no remanejamento dos recursos, com a finalidade de concluir as atividades com sucesso e seguindo os princípios éticos e regulamentares.

O patrocinador deverá ser informado das alterações que ocorrerão em função do cronograma e custos, assim com o Processo de Recursos Humanos deverá ser comunicado de qualquer mudança.

8.1.6 Treinamentos

O projeto não requer de treinamentos específicos, inicialmente, por se tratar de um mapeamento do processo e uma vez que a equipe é composta por profissionais contratados já com qualificação técnica nas suas áreas de atuação.

Ao realizar os testes do novo modelo, o arquiteto, responsável pelo comercial e operacional de cada Regional participante receberão uma explicação detalhada e todo o suporte necessário.

No entanto, caso surja a necessidade de algum treinamento, cabe ao Gerente de Projeto identificá-la, analisar o conteúdo, o custo/benefício e sua possibilidade dentro da reserva gerencial. Caso não haja reservas disponíveis, a gerente deverá encaminhar ao Patrocinador uma solicitação de incremento do orçamento, cabendo a ele a análise aumento de qualidade/aumento de custo e sua aprovação.

8.1.7 Avaliação de Resultados do Time do Projeto

Para realizar a avaliação da equipe de projetos serão analisados os seguintes itens:

- Cumprimento do cronograma;
- Assertividade dos elementos entregues ao Gerente de Projetos e ao Patrocinador;
- Feedback do Patrocinador frente as entregas;
- Relatórios de desempenho das atividades e seus responsáveis.

Serão verificados os resultados das avaliações para qualquer tipo de premiação ou bonificação que a empresa possa realizar.

8.1.8 Bonificação

As bonificações internas à equipe de projeto será realizado com base no valor não utilizado das Contingências após finalizar o projeto. Será dividido em partes iguais entre os integrantes da equipe, diminuindo em porcentagem o valor caso a avaliação de resultados do membro seja inferior a 8 em uma escala de 1 a 10.

Já a empresa, dependendo de sua avaliação final perante a entrega do projeto em sua totalidade, poderá achar pertinente a entrega de uma bonificação extra que será colocado diretamente na folha de pagamento.

8.1.9 Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados do Time

A avaliação dos resultados da equipe será realizada individualmente após cada entrega do pacote de trabalho, cujos resultados serão documentados em atas e enviado por email a cada membro da equipe.

Os resultados dessas avaliações serão concluídos pelo Gerente do Projeto, que deverá analisar as atividades realizadas pelos recursos e verificar se há necessidade de fazer a atualização do plano de gerenciamento de recursos humanos.

Caso necessário, será realizado uma reunião entre o Gerente de Projeto e o profissional para explicar a situação e encontrar uma solução.

8.1.10 Alocação Financeira para o Gerenciamento de Recursos Humanos

A alocação financeira para o gerenciamento de recursos humanos está inclusa nos custos do projeto. Qualquer alteração considerada impactante no cronograma deve ser apresentada ao Gerente do Projeto, que tomará as decisões necessárias para manter os resultados conforme o planejado.

Os gastos não previstos para o gerenciamento dos recursos humanos deverão ser alocados nas reservas gerenciais do projeto, sendo de responsabilidade do Gerente de Projeto a sua utilização. Caso não haja verba, será solicitado ao Patrocinador o aumento do orçamento, quem deverá avaliar e aprovar.

8.1.11 Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

Responsável pelo plano: Janet Fernández, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de recursos humanos será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento quinzenais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

9. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1.2 Processo de Gerenciamento das Comunicações

Um componente importante para a realização dos objetivos de um projeto é o planejamento da comunicação, onde se apresentam os meios, canais e destinos (entre outros aspectos a serem levados em conta) das informações que são geradas antes e

durante a execução do projeto, nas quais é necessário manter a consistência e a fidelidade para se obter uma maior transparência no projeto.

Neste sentido, o plano de gerenciamento das comunicações tem como finalidade estabelecer ações que garantam um padrão de comunicação interna e externas eficazes, buscando trabalhar as informações geradas de forma clara, ágil, transparente e compartilhada, despertando interesse e atraindo a atenção de todos os que possuem alguma relação com o projeto.

A fim de evitar falhas e maximizar a eficiência, as informações serão repassadas somente aos envolvidos e interessados, definindo neste plano quem e quando receberão as informações, com qual frequência, quem será encarregado por enviá-las e qual será o procedimento.

As informações atualizadas serão coletadas junto aos responsáveis e repassadas aos interessados pelo Gerente de Projetos, ao longo do projeto. Este deverá reportar-se ao Patrocinador, comunicando o andamento das atividades, sua relação com o cronograma e o custo, assim como os riscos surgidos, obtendo dele as respostas necessárias e a aprovação das etapas. O Gerente do Projeto deve garantir que as informações sejam transmitidas com eficácia e imparcialidade.

Todos os interessados deverão ser comunicados de qualquer mudança, seja de escopo, cronograma, tempo, assim como de imprevistos no decorrer do projeto. Alterações ou ajustes poderão ocorrer no plano das comunicações caso necessário.

Para facilitar a comunicação uma vez que as atividades serão realizadas em paralelo com as atividades do processo, os emails, atas de reuniões e relatórios serão tratados como principais meios e todas as informações e arquivos relevantes deverão ser arquivados no sistema da empresa. Serão copiados nos emails somente os interessados no tema naquele momento, evitando correntes desnecessárias, e será obrigatório o seguimento do padrão de comunicações da empresa.

9.1.2 Relação das Partes Interessadas – Stakeholders

Tabela 14: Descrição dos Stakeholders

Stakeholder	Interesses/Atuação	Impacto	Expectativas
Diretoria Estratégica da Empresa	- Estratégia do projeto - Benefícios que o projeto possa trazer à empresa	- Aprovação do projeto - Liberação da verba	- Projeto bem sucedido - Uso adequado dos recursos - Benefícios à empresa
Patrocinador - Diretor do processo Marketing/Projetos	- Progresso do Projeto - Designação dos recursos	- Aprovação ou não para continuidade do projeto	- Projeto bem sucedido - Uso adequado dos recursos - Andamento do projeto

Gerente de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia do projeto - Condução adequada 	<ul style="list-style-type: none"> - Andamento do projeto dentro do prazo, custo e qualidade esperados - Alcance dos objetivos finais do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - O Plano de projeto esteja dentro das expectativas e estratégias da empresa. - O projeto seja bem sucedido e ocorra conforme o planejado. - Identificação e solução rápida dos problemas. - Estar sempre informado do andamento do projeto
Equipe de projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Execução das tarefas com a qualidade esperada 	<ul style="list-style-type: none"> - Andamento do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto bem sucedido - Receber informações necessária para realizar as tarefas com eficiência e qualidade
Processo Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Repasse das informações necessárias - Realização dos testes 	<ul style="list-style-type: none"> - Andamento do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de melhoria do processo que reflita de forma positiva no Processo Comercial
Processo Operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Repasse das informações necessárias - Realização dos testes 	<ul style="list-style-type: none"> - Andamento do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de melhoria do processo que reflita de forma positiva no Processo Operacional
Processo Abastecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Repasse das informações necessárias 	<ul style="list-style-type: none"> - Andamento do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo que facilite a comunicação entre os processos e o andamento das compras relacionadas com Marketing/Projetos
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Andamento do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Venda do seus produtos

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

9.1.3 Matriz de Comunicação

Tabela 15: Matriz de Comunicação

Stakeholder	Informação	Meio	Frequência	Responsável
Diretoria Estratégica da Empresa	- Plano do projeto - Relatórios de controle do projeto	- Email - Relatórios	- Mensal - Quando ocorrer algum evento de real interesse	- Patrocinador
Patrocinador - Diretor do processo Marketing/Projetos	- Plano do projeto - Relatórios de controle do projeto - Relatórios de alterações	- Email - Relatórios	- Quinzenal - Quando ocorrer algum evento	- Gerente de Projeto
Gerente de Projeto	- Relatórios - Toda informação necessária relacionada com o projeto	- Atas de reunião - Relatórios - Email	- Quinzenal - Semanal - Quando ocorrer algum evento	- Equipe de projeto - Responsável dos outros processos relacionados com o projeto
Equipe de projeto	- Atas das reuniões - Plano do projeto - Informações necessárias para a realização das atividades e andamento do projeto	- Email	- Semanal - Quando ocorrer algum evento	- Gerente de Projeto
Processo Comercial	- Plano do projeto - Informações necessárias para a realização das atividades nas etapas que o processo irá atuar	- Email	- Quando houver atuação desse processo no projeto	- Gerente de Projeto - Equipe de projeto

Processo Operacional	- Plano do projeto - Informações necessárias para a realização das atividades nas etapas que o processo irá atuar	- Email	- Quando houver atuação desse processo no projeto	- Gerente de Projeto - Equipe de projeto
Processo Abastecimento	- Plano do projeto - Informações necessárias para a realização das atividades nas etapas que o processo irá atuar	- Email	- Quando houver atuação desse processo no projeto	- Gerente de Projeto - Equipe de projeto
Fornecedores	- Solicitações de orçamentos e especificações dos itens - Solicitações de compra - Outras informações relacionadas com a aquisição	- Email - Telefone	- Quando houver necessidade de aquisição	- Gerente de Projeto - Equipe de projeto

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

9.1.4 Eventos de Comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação.

1) Reunião de Kick Off

Objetivos: Apresentar os objetivos do projeto, expectativas da empresa e do patrocinador, orçamento inicial, possíveis riscos, prazo e escopo iniciais, assim como as metodologias a serem utilizadas e os meios de comunicação. Engajar a equipe na realização do projeto com excelência.

Responsável: Gerente do Projeto.

Participantes: Patrocinador, equipe de projeto e Gerente de Projeto.

Data: 06/01/2014

Duração: 4 horas aproximadamente.

2) Reuniões de Acompanhamento

Objetivos: Analisar e divulgar o andamento do projeto através dos relatórios de desempenho, verificar se há necessidade de alguma mudança, solicitar essa mudança formalmente, consultar sobre a existência de algum problema ou dificuldade e buscar a solução, engajar a equipe na continuidade do projeto.

Responsável: Gerente do Projeto.

Participantes: Equipe de projeto, Patrocinador (via videoconferência na maioria dos casos) e Gerente de Projeto.

Frequência: Quinzenalmente.

Duração: 2 horas aproximadamente.

3) Reuniões de apresentação do modelo

Objetivo: Apresentar ao Patrocinador os modelos do processo desenhados para aprovação. Na primeira etapa será no modelo AS-IS e na segunda etapa no modelo TO-BE.

Responsável: Gerente de projeto

Participantes: Patrocinador, Gerente do Processo e Gerente de Projeto

Data: dias 09/05/14 e 27/06/14

Duração: 2 horas aproximadamente.

4) Reunião de apresentação do manual do processo

Objetivo: Apresentar ao Patrocinador o manual do processo finalizado para aprovação.

Responsável: Gerente de projeto

Participantes: Patrocinador, Gerente do Processo e Gerente de Projeto

Data: dias 09/07/14

Duração: 2 horas aproximadamente

5) Reunião de Encerramento do Projeto

Objetivo: Verificar os logros alcançados com o projeto, seus resultados para a empresa, os problemas que apareceram ao longo do projeto, os acertos e as falhas como forma de aprendizado para outros projetos. Realizar o Termo de Encerramento do projeto.

Responsável: Gerente de projeto

Partes interessadas: Equipe de projeto, Patrocinador

Data: Após dia 23/07/14, a combinar.

Duração: 2 horas aproximadamente.

9.1.5 Documentos das reuniões

O Gerente de Projetos será responsável por elaborar uma ata em cada reunião realizada. Esse documento deverá conter o nome do responsável, dos participantes, os assuntos tratados e tudo o que foi resolvido e combinado, as pendências a serem observadas na próxima reunião e outros dados que julguem pertinentes.

As atas serão enviadas via email pelo Gerente de Projeto aos participantes após reunião. Os participantes poderão contestar via email algum item descrito na ata para sua análise e correção. Os participantes deverão responder a fim de comunicar o recebimento do documento, não tendo resposta em 24hs do envio da ata, ela será considerada como recebida.

Figura 13: Modelo de Ata de Reunião

Ata de Reunião	
Projeto	Manual de procedimentos do processo Marketing/Projetos
Responsável	
Data	
Local	
Participantes	
Assuntos tratados	
Decisões tomadas	
Pendências para a próxima	

reunião	
Observações	
Local e data da próxima reunião	

Segue abaixo modelo de Relatório geral de Desempenho do Projeto. Este será acompanhado dos relatórios de cada área do projeto conforme descrito nos planos.

Figura 14: Modelo de Relatório de Desempenho do Projeto

Relatório Geral de Desempenho	
Projeto	Manual de procedimentos do processo Marketing/Projetos
Gerente de Projeto	
Patrocinador	
Data	
Realizações planejadas para o período executadas	1
	2
	3
	4
Custos	1
	2
	3
	4
	Total:
Realizações planejadas para o período NÃO executadas	1
	2
	3
	4
Motivos	1
	2

	3	
	4	
Ações corretivas	1	
	2	
	3	
	4	
Ações preventivas	1	
	2	
	3	
	4	
Alteração de orçamento/ Visão geral		
Alteração de cronograma/ Visão geral		
Alteração de escopo/ Visão Geral		

Legenda:

-  Dentro do nível aceitável (até 5% acima da linha de base do projeto)
-  Acima do nível aceitável (entre 5% e 10% acima da linha de base do projeto)
-  Muito acima do nível aceitável (entre 10% e 20% acima da linha de base do projeto)
-  Totalmente inaceitável (acima de 20% da linha de base do projeto)

Segue abaixo modelo de documento utilizado na Reunião de Encerramento do Projeto que deverá ser assinado por todos os participantes .

Figura 15: Modelo de Termo de Encerramento

Termo de Encerramento					
Projeto	Manual de procedimentos do processo Marketing/Projetos				
Gerente de Projeto					
Patrocinador					
Data					
Cumprimento dos objetivos S/N	1				
	2				
	3				
Motivo/ Observações	1				
	2				
	3				
Cumprimento do Cronograma	Etapa	Realizado		Planejado	
		Início	Término	Início	Término
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
6					
Motivo/ Observações	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
Cumprimento do Orçamento	Etapa	Realizado		Planejado	
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				

	6			
Motivo/ Observações	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
Mudanças aprovadas	Mudança	Impacto	Data	Observação
	1			
	2			
	3			
Lições aprendidas	1			
	2			
	3			
Assinaturas				

9.1.6 Administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações

Responsável pelo plano: Janet Fernández, Gerente do Projeto.

O Plano de Gerenciamento das Comunicações será verificado nas reuniões de acompanhamento quinzenais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

10. GERENCIAMENTO DE RISCOS

10.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

10.1.1 Metodologia de Gerenciamento de Riscos

Os riscos serão analisados pelo Patrocinador, Gerente de Projeto e a equipe de projeto. O Gerente do Processo terá uma participação importante neste plano devido ao seu conhecimento e atuação no processo.

Através da técnica de *brainstorming* serão levantados os possíveis riscos na reunião de Kick Off , e ao longo da realização dos diferentes planos de gerenciamento, a identificação será aprimorada e detalhada. Serão utilizadas análises qualitativas e

quantitativas, conforme escalas de probabilidade e impacto e serão designadas estratégias de respostas aos riscos através de contingências ou mitigação. As estratégias também abrangerão monitoramento e controle de possíveis novos riscos, que deverão ser incorporados ao projeto através do plano de controle de mudanças.

10.1.2 Responsabilidades

Todos os integrantes da equipe poderão identificar novos riscos que deverão ser comunicados rapidamente ao Gerente de Projeto para verificação e inclusão no plano.

O Gerente de Projetos é o responsável pelo gerenciamento dos riscos, analisando-os e buscando soluções juntamente com o Patrocinador e equipe de projeto.

Segue tabela de responsabilidades dos principais participantes do projeto em relação aos riscos.

Tabela 16: Matriz Funções x Responsabilidades em Relação aos Riscos

	Patrocinador	Gerente de Projeto	Gerente do Processo	Equipe
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	X	X		
Identificação dos riscos	X	X	X	X
Análise qualitativa dos riscos	X	X	X	
Análise quantitativa dos riscos	X	X	X	
Planejamento de ações	X	X	X	
Monitoramento e controle		X		X

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

10.1.3 Estrutura Analítica dos Riscos - EAR

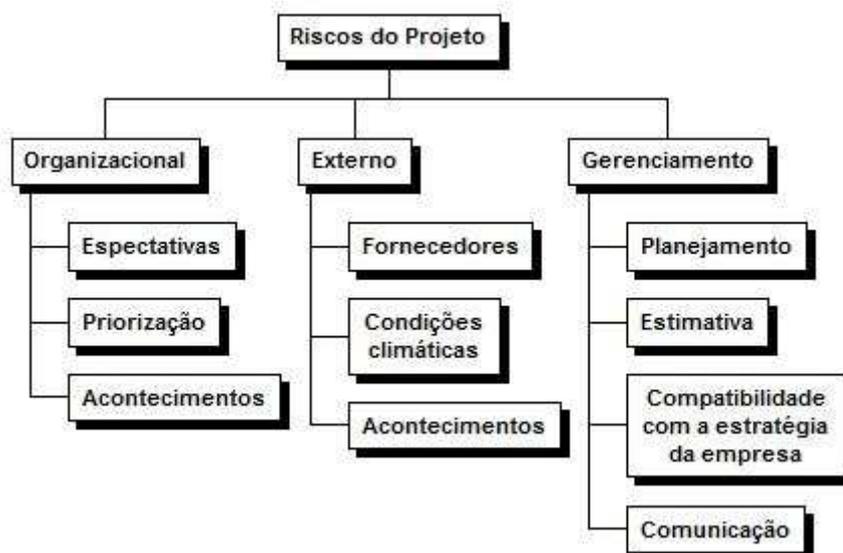


Figura 16: Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

10.1.4 Identificação dos Riscos

Segue abaixo lista identificados e classificados conforme a EAR.

Tabela 17: Identificação de Riscos

ID	Categoria	Risco	Impacto
1	Organizacional	Não preenchimento das expectativas do Patrocinador e da empresa	Escopo/ Qualidade
2	Organizacional	Destinação da verba para outros projetos ou atividades do processo	Custo/Tempo
3	Organizacional	Limitação de tempo devido as atividades do processo	Tempo
4	Organizacional	Saída da empresa ou ausência de algum integrante da equipe	Qualidade/ Tempo
5	Externo	Atraso dos fornecedores	Tempo
6	Externo	Problemas com voos	Tempo
7	Gerenciamento	Atraso nas atividades e entregas	Tempo
8	Gerenciamento	Orçamento sub-dimensionado	Custo
9	Gerenciamento	Identificação de atividades necessárias fora do planejado ou necessidade de	Escopo/ Custo/Tempo

		incorporação de itens no escopo	
10	Gerenciamento	Falta de comunicação com outros processos relacionados com o projeto	Tempo/ Qualidade

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

10.1.5 Escala dos Riscos

Para avaliação dos riscos, foram utilizadas escalas de probabilidade de ocorrência e de impacto levando-se em conta o custo, tempo, qualidade e escopo, conforme tabelas abaixo.

Tabela 18: Escala de Probabilidade

Classificação	Valor
Muito Alta	0,9
Alta	0,7
Moderada	0,5
Baixa	0,3
Muito Baixa	0,1

Tabela 19: Escala de Impacto

Variáveis	Muito baixo (0,1)	Baixo (0,3)	Moderado (0,5)	Alto (0,7)	Muito Alto (0,9)
Custos	Aumento não significativo nos custos	Aumento de custos <5%	Aumento de custos entre 5% e 10%	Aumento de custos entre 10% e 20%	Aumento de custos >20%
Tempo	Aumento não significativo no cronograma	Aumento de tempo <5%	Aumento de tempo entre 5% e 10%	Aumento de tempo entre 10% e 20%	Aumento de tempo >20%
Qualidade	Redução imperceptível da qualidade	Redução baixa da qualidade	Redução moderada da qualidade	Redução alta da qualidade	Qualidade inaceitável
Escopo	Alteração insignificante no escopo	Alteração em itens de pouca importância	Alteração de itens de mediana importância	Alteração de itens de muita importância	Escopo diferente do especificado inicialmente

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

Segue matriz de vulnerabilidade para os riscos do projeto, dividida em zonas diferenciadas de prioridades, considerando impacto x probabilidade.

Tabela 20: Matriz de Vulnerabilidade

Probabilidade	Impacto				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Legenda:

- Baixa (pontuação de 0,0 a 0,20) – Zona de aceitação de riscos/contingência
- Moderada (pontuação de 0,21 a 0,40) – Zona de mitigação de riscos
- Alta (pontuação de 0,41 a 0,81) – Zona de evitar/transferir riscos

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

10.1.6 Análise Qualitativa dos Riscos

Tabela 21: Análise Qualitativa dos Riscos Identificados

Identificação do risco		Análise qualitativa do risco							
ID	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Prioridade do risco
		Custo	Tempo	Qualidade	Escopo	Geral			
1	Não preenchimento das expectativas do Patrocinador e da empresa	0,5	0,3	0,9	0,9	0,9	0,3	0,27	Moderada
2	Destinação da verba para outros projetos ou atividades do processo	0,9	0,9	0,3	0,1	0,9	0,4	0,45	Alta
3	Limitação de tempo devido as atividades do processo	0,1	0,9	0,1	0,1	0,9	0,5	0,45	Alta
4	Saída da empresa ou ausência de algum integrante da equipe	0,1	0,7	0,7	0,1	0,7	0,3	0,21	Moderada
5	Atraso dos fornecedores	0,3	0,9	0,1	0,1	0,9	0,3	0,27	Moderada
6	Problemas com voos	0,3	0,7	0,1	0,1	0,7	0,5	0,35	Moderada

7	Atraso nas atividades e entregas	0,1	0,7	0,1	0,1	0,7	0,3	0,21	Moderada
8	Orçamento sub-dimensionado	0,9	0,3	0,1	0,1	0,9	0,3	0,27	Moderada
9	Identificação de atividades necessárias fora do planejado ou necessidade de incorporação de itens no escopo	0,7	0,7	0,1	0,9	0,9	0,3	0,27	Moderada
10	Falta de comunicação com outros processos relacionados com o projeto	0,1	0,5	0,5	0,1	0,5	0,3	0,15	Baixa

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

Utilizando o método do Valor Monetário Esperado (VME) podemos elaborar uma análise quantitativa dos riscos e verificar o impacto financeiro no orçamento, tendo como base análise qualitativa acima realizada.

10.1.7 Análise Quantitativa dos Riscos

Tabela 22: Análise Quantitativa dos Riscos Identificados

Identificação do risco			Análise quantitativa do risco		
ID	Descrição do risco	Categoria	Probabilidade	Impacto financeiro	VME
1	Não preenchimento das expectativas do Patrocinador e da empresa	Organizacional	0,3	R\$ 5.000,00	R\$ 1.500,00
2	Destinação da verba para outros projetos ou atividades do processo	Organizacional	0,4	R\$ 5.000,00	R\$ 2.000,00
3	Limitação de tempo devido as atividades do processo	Organizacional	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
4	Saída da empresa ou ausência de algum integrante da equipe	Organizacional	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
5	Atraso dos fornecedores	Externo	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
6	Problemas com voos	Externo	0,5	R\$ 2.000,00	R\$ 1.000,00
7	Atraso nas atividades e entregas	Gerenciamento	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
8	Orçamento sub-dimensionado	Gerenciamento	0,3	R\$ 10.000,00	R\$ 3.000,00
9	Identificação de atividades necessárias fora do planejado ou necessidade de incorporação de itens no escopo	Gerenciamento	0,3	R\$ 5.000,00	R\$ 1.500,00
10	Falta de comunicação com outros processos relacionados com o projeto	Gerenciamento	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
Total Valor Monetário Esperado					R\$ 11.000,00

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

O Valor Monetário total Esperado será de R\$ 11.000,00, equivalendo a um total de 7,83% do custo total do projeto, previsto na Reserva de Contingência.

Este valor estará previsto para as tarefas que representam riscos a partir da análise e aprovação do Gerente de Projetos e do Patrocinador, conforme descrito no Plano de Gerenciamento de Custos. Poderá ser relocado para outras tarefas somente quando estas forem concluídas com sucesso.

10.1.8 Plano de Respostas aos Riscos

Através da identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa e como forma de determinar ações e soluções, foi elaborado o plano de respostas aos riscos. Este plano apresenta estratégias de respostas aos riscos, as ações a realizar e os responsáveis por cada uma delas.

Tabela 23: Plano de Respostas aos Riscos

ID	Descrição do risco	Prioridade	Estratégia	Ações	Responsáveis
1	Não preenchimento das expectativas do Patrocinador e da empresa	Moderada	Mitigar	Reunião com a Direção Estratégica da Empresa para rever os objetivos do projeto e seu formato.	Patrocinador, Gerente de Projeto
2	Destinação da verba para outros projetos ou atividades do processo	Alta	Mitigar	Explicar a Direção Estratégica e ao Patrocinador da importância do projeto para o processo e a empresa e negociar essa verba seja com valores do orçamento do próprio processo, de outros projetos ou reservas da Empresa.	Gerente de Projeto
3	Limitação de tempo devido as atividades do processo	Alta	Mitigar	Organizar a agenda dos arquitetos, negociar com os solicitantes internos dos projetos e acionar os arquitetos terceiros para dar maior apoio .	Gerente de Projeto e Gerente do Processo

4	Saída da empresa ou ausência de algum integrante da equipe	Moderada	Mitigar	Caso seja um arquiteto da Regional, realizar a pesquisa de campo e teste em outra Regional com arquiteto disponível, caso seja do Escritório Central, solicitar a ajuda dos arquitetos terceiros para que assumam mais trabalho do processo a fim de liberar mais tempo para os arquitetos que permaneceram.	Gerente de Projeto e Gerente do Processo
5	Atraso dos fornecedores	Moderada	Mitigar/ Transferir	Fazer orçamento e pedido de compra com antecedência. Trocar de fornecedor caso tenha histórico de atrasos. Aplicar multa contratual.	Gerente de Projeto e equipe de projeto
6	Problemas com voos	Moderada	Mitigar	Realizar as reservas com antecedência. Trocar os voos que estiverem com ameaças de atraso.	Gerente de Projeto
7	Atraso nas atividades e entregas	Moderada	Mitigar	Manter o cronograma atualizado e reorganizar o tempo para evitar atrasos. Solicitar a ajuda de arquitetos terceiros para que assumam mais trabalho do processo a fim de folgar o tempo dos integrantes do projeto e agilizar o trabalho atrasado.	Gerente de Projeto
8	Orçamento sub-dimensionado	Moderada	Mitigar	Reorganizar orçamento, verificar possíveis diminuições de custos e economias e acionar a Reserva de Contingência.	Gerente de Projeto
9	Identificação de atividades necessárias fora do planejado ou necessidade de incorporação de itens no escopo	Moderada	Mitigar	Negociar o escopo com o Patrocinador e a Direção Estratégica. Reorganizar o cronograma e orçamento.	Gerente de Projeto
10	Falta de comunicação com outros processos relacionados com o projeto	Baixa	Mitigar	Nas reuniões iniciais esclarecer os objetivos do projeto, papéis e responsabilidades de cada envolvido e definir claramente a forma de comunicação e o tempo de resposta. Realizar	Gerente de Projeto e Gerente de Processo

				reunião com o Gerente do processo envolvido para reativar e melhorar a comunicação entre os processos.	
--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

10.1.9 Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

Responsável pelo plano: Janet Fernández, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de riscos será verificado e atualizado nas reuniões de acompanhamento quinzenais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

11. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

11.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

11.1.1 Estrutura de Suprimentos do Projeto

O projeto não possui uma estrutura de suprimentos própria, ela está constituída pelos profissionais do Processo Abastecimento da empresa, os quais receberão as solicitações de orçamento e compra do Gerente de Projeto.

O Processo Abastecimento está encarregado de analisar e classificar os fornecedores, realizar orçamentos a partir das especificações recebidas e realizar os pedidos de compra que serão logo pagos pelo Processo Financeiro. Apresenta uma estrutura funcional e centralizada, sob a responsabilidade do Gerente de Abastecimento e do Diretor de Abastecimento. Em um acordo formal entre o Gerente de Projeto e o Gerente de Abastecimento, será designada um profissional desse processo para priorizar os pedidos realizados para o projeto.

O Gerente de Projetos é o responsável pelo gerenciamento dessas aquisições, sendo que os contratos serão estipulados entre o Processo Abastecimento e os fornecedores conforme normas, formatos e burocracias da empresa. O Gerente de projetos estará a par de todas as informações dos contratos e poderá fazer objeções caso tenha alguma consequência de impacto no orçamento ou cronograma.

É de responsabilidade do Gerente de Projeto fazer o levantamento de todos os itens que precisam ser adquiridos, com suas especificações necessárias, datas previstas e valores estimados e encaminhar ao Processo Abastecimento para cotação. Este ultimo fará três orçamentos e entregará ao Gerente de Projetos quem analisará junto com a equipe de projeto, escolhendo a melhor opção a partir dos quesitos custo, prazo e qualidade.

11.1.2 Análise “Fazer ou Comprar”

O Gerente de Projeto será o responsável por determinar as atividades e serviços que serão feitos ou comprados, a partir da análise de prazo, custo, qualidade e risco.

Por se tratar de um projeto de Mapeamento de processo no qual utilizamos recursos humanos internos, serão necessárias as aquisições de passagens aéreas e itens de trabalho para estudos de campo e testes, assim como o trabalho burocrático do projeto.

Sendo assim, podemos dizer que na maioria das tarefas do projeto temos como base o "Fazer".

Tabela 24: Tabela de "Fazer ou Comprar"

Projeto Manual de procedimentos do processo Marketing/Projetos		
EAP	FAZER OU COMPRAR?	JUSTIFICATIVA
Planejamento	Fazer	Gerente de Projetos e a equipe de projeto realizarão a tarefa
Controle	Fazer	Gerente de Projetos e a equipe de projeto realizarão a tarefa
Mapeamento de Processos	Fazer	Gerente de Projetos e a equipe de projeto realizarão a tarefa
Observação de campo e coleta de documentos	Fazer	Gerente de projeto e arquitetos da Regionais realizarão a tarefa
Notebook com características específicas e acessórios	Comprar	Não é uma empresa especializada na fabricação deste item
Celular corporativo com internet	Comprar	Não é uma empresa especializada na fabricação deste item
Modem 4G	Comprar	Não é uma empresa especializada na fabricação deste item
Tablet	Comprar	Não é uma empresa especializada na fabricação deste item
Trena digital	Comprar	Não é uma empresa especializada na fabricação deste item
Impressora A3	Comprar	Não é uma empresa especializada na fabricação deste item
Material de escritório	Comprar	Não é uma empresa especializada na fabricação deste item
Passagens aéreas	Comprar	Não é uma empresa especializada neste item
Modelagem de Processo (AS-IS)	Fazer	Gerente de Projetos e a equipe de projeto realizarão a tarefa
Redesenho do Processo (TO-BE)	Fazer	Gerente de Projetos e a equipe de projeto realizarão a tarefa
Testar o modelo - Simulação	Fazer	Gerente de projeto e arquitetos da Regionais realizarão a tarefa
Formatar e finalizar o manual	Fazer	Gerente de Projetos e a equipe de projeto realizarão a tarefa
Documentar as lições aprendidas	Fazer	Gerente de Projetos e a equipe de projeto realizarão a tarefa
Encerrar as aquisições	Fazer	Gerente de Projetos realizará a tarefa
Encerrar o Projeto	Fazer	Gerente de Projetos realizará a tarefa

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

11.1.3 Mapa de Aquisições e Contratações

Tabela 25: Mapa de Aquisições e Contratações

ID	DESCRIÇÃO	TIPO DE CONTRATAÇÃO	CRITÉRIO DE SELEÇÃO	ORÇAMENTO ESTIMADO	DURAÇÃO PREVISTA	FORNECEDORES QUALIFICADOS
1	Notebook com características específicas e acessórios	Preço fixo	Preço e qualidade	R\$ 15.000,00	1 semana	Fornecedor A, Fornecedor B e Fornecedor C
2	Celular corporativo com internet	Preço fixo	Preço e qualidade	R\$ 4.500,00	2 dias	Fornecedor A, Fornecedor B e Fornecedor C
3	Modem 4G	Preço fixo	Preço e qualidade	R\$ 3.000,00	2 dias	Fornecedor A, Fornecedor B e Fornecedor C
4	Tablet	Preço fixo	Preço e qualidade	R\$ 2.400,00	1 semana	Fornecedor A, Fornecedor B e Fornecedor C
5	Trena digital	Preço fixo	Preço e qualidade	R\$ 1.500,00	3 dias	Fornecedor A, Fornecedor B e Fornecedor C
6	Impressora A3	Preço fixo	Preço e qualidade	R\$ 4.500,00	1 semana	Fornecedor A, Fornecedor B e Fornecedor C
7	Material de escritório	Preço fixo	Preço	R\$ 1.400,00	1 semana	Fornecedor A, Fornecedor B e Fornecedor C
8	Passagens aéreas	Preço fixo	Preço	R\$ 2.000,00	instantâneo	Fornecedor A, Fornecedor B e Fornecedor C

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

11.1.4 Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores

Os fornecedores serão avaliados por sua experiência e credibilidade no mercado.

Os itens que tiverem como critério de seleção Preço e Qualidade deverão ser analisados através de critérios eliminatórios. Caso, após aplicação de tais critérios, siga empate entre fornecedores, serão utilizados critérios classificatórios para definição, com base nas tabelas de referência a seguir.

Tabela 26: Critérios Eliminatorios

CRITÉRIOS ELIMINATÓRIOS	ATENDE?
Especificação técnica do produto	S/N
Prazo de entrega	S/N
Garantia do Produto	S/N

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

Tabela 27: Critérios Classificatórios

CRITÉRIOS CLASSIFICATÓRIOS	PESO %
Preço	50%
Qualidade	20%
Prazo de entrega inferior	20%
Anos de garantia	10%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2013)

Caso haja o não cumprimento do contrato por parte do fornecedor, o contrato poderá sofrer advertência, suspensão e em último caso, cancelamento. Será enviado aos fornecedores um documento com o aceite das entregas de cada aquisição.

11.1.5 Gerenciamento e Tipos de Contratos

Os contratos relacionados com o projeto serão analisados pelo Gerente de Projetos, Processo Abastecimento e pelo Processo Jurídico conforme padrão e normas da empresa.

O Processo Jurídico será responsável pela elaboração dos contratos conforme indicações do Processo Abastecimento. O Gerente de Projeto estará envolvido nos contratos que tenham relação com o projeto.

11.1.6 Encerramento de Contratos

Os contratos serão encerrados somente após confirmação da entrega do produto, confirmação de cumprimento com os requisitos e aceite formal por parte do patrocinador.

O Gerente de Projeto junto com o Processo Abastecimento serão responsáveis pelo encerramento dos contratos, repassando as informações para o Processo Jurídico da empresa.

11.1.7 Administração do Plano de Aquisições e Contratos

Responsável pelo plano: Janet Fernández, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de aquisições e contratos será verificado e atualizado nas reuniões de acompanhamento quinzenais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a fusão das empresas, a organização se consolidou como uma das maiores do mercado no ramo de alimentação coletiva e *facilities management*, ampliando o número de profissionais e selecionando as melhores práticas para seus processos. Com isso o processo Marketing-Projetos tomou maior importância e responsabilidade, sendo necessário o registro e melhoria de seus procedimentos.

Este projeto segue a abordagem do *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK) – 4ª Edição, determinando a demanda das nove áreas e seguindo as melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Verificamos que o projeto constitui-se viável economicamente uma vez que aloca a maioria dos recursos internos para sua execução e apresenta possibilidades de avanços significativas no processo.

O plano foi realizado dentro do contexto da empresa ABC, em concordância com as expectativas do patrocinador e as estratégias da organização.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Guia PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** - Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 4ª Ed, 2008.

RICARDO VIANA VARGAS. Disponível em: <www.ricardo-vargas.com>. Acesso em: maio/junho 2013.