

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO EM PROJETOS**



**MAURÍCIO PRUX DE SOUZA**

**REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR DA  
INNOVA S/A**

Trabalho de Conclusão de Curso

São Leopoldo  
Julho, 2016

MAURÍCIO PRUX DE SOUZA

**REESTRUTURURAÇÃO DA ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR DA  
NNOVA S/A**

Trabalho de conclusão de especialização  
obtenção em Gestão de Projetos apresentado  
como requisito parcial para a obtenção de título  
de especialista pelo MBA em Gestão de  
Projetos da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos – UNI-SINOS

Orientador: Prof. Ms. Eng. Ronald Weber Kirst

São Leopoldo  
Julho, 2016

Folha de aprovação

MAURÍCIO PRUX DE SOUZA

**REESTRUTURURAÇÃO ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR DA  
INNOVA S/A**

Trabalho de conclusão de especialização  
obtenção em Gestão de Projetos apresentado  
como requisito parcial para a obtenção de título  
de especialista pelo MBA em Gestão de  
Projetos da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos - UNISINOS

Data de Aprovação: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: prof. ms. ENG. RONALD WEBER KIRST

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

## AGRADECIMENTOS

À minha esposa e filhas pelo apoio e incentivo nesta minha jornada de estudos quase que ininterrupta.

Ao professor Ronald Kirst, pela disponibilidade, cordialidade e compartilhamento de conhecimentos, ideias e incentivo. Tinha certeza do acerto na minha escolha. Grande Ronald!

À Videolar-Innova que apostou e investiu para meu crescimento pessoal e profissional, certamente terá o retorno deste investimento.

E à Deus, ao Grande Arquiteto do Universo, ao “Ser” Supremo. Não importa a crença ou opção, acredito e vou acreditar sempre na bondade das pessoas.

## RESUMO

Este trabalho apresenta o plano de gerenciamento do projeto de “Reestruturação da Área de Comércio Exterior” da empresa INNOVA S/A. Este projeto foi pensado pelo próprio autor como alternativa para melhoria de fluxos e processos relacionados a importações, exportações e logística da empresa bem como a centralização e atribuição de responsabilidades aos setores envolvidos, com coerência, transparência, organização e controle. Para o desenvolvimento, foram utilizadas as boas práticas de Gerenciamento de Projetos constantes no Corpo de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), nas suas dez áreas: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, comunicações, recursos humanos, riscos, aquisições e partes interessadas.

Palavras chaves: coerência, transparência, organização,

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – EAP – Estrutura analítica do Projeto .....	20
Figura 2 – Curva de Desembolso do Projeto .....	27
Figura 3 – Acesso Documentos Sistema Apollus .....	33
Figura 4 – Acesso Tutorial para Preenchimento de Documentos de Gestão .....	34
Figura 5 – Organograma do Projeto .....	40
Figura 6 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos .....	51
Figura 7 – Matriz Grau Impacto x Interesse .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Papel e Responsabilidade .....	14
Quadro 2 – Entregas do Projeto .....	17
Quadro 3 – Dicionário da EAP – Estrutura analítica do Projeto .....	20
Quadro 4 – Controle de Desempenho do Projeto .....	35
Quadro 5 – Avaliação de Desempenho do Produto .....	36
Quadro 6 – Recursos Humanos do Projeto .....	38
Quadro 7 – Eventos de Comunicação Internos .....	45
Quadro 8 – Eventos de Comunicação Externos .....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Componentes da Equipe do Projeto .....	16
Tabela 2 – Cronograma Básico do Projeto .....	17
Tabela 3 – Custo dos Recursos .....	24
Tabela 4 – Custos Estimados das Fases e Total do projeto .....	24
Tabela 5 – Custo Total e Por Pacotes de Trabalho .....	26
Tabela 6 – Cronograma do Projeto .....	30
Tabela 7 – Gráfico de Gantt do Projeto .....	31
Tabela 8 – Matriz RACI .....	41
Tabela 9 – Escala de Avaliação de Riscos .....	49
Tabela 10 – Matriz de Vulnerabilidade .....	50
Tabela 11 – Análise Qualitativa dos Riscos .....	52
Tabela 12 – Análise Quantitativa dos Riscos .....	53

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
2 OBJETIVOS .....	13
2.1 OBJETIVO GERAL .....	13
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	13
<b>3 RECURSOS .....</b>	<b>13</b>
<b>4 PARTES INTERESSADAS – “STAKEHOLDERS” .....</b>	<b>14</b>
<b>5 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
5.1 TERMO DE ABERTURA .....	15
5.1.1 TÍTULO .....	15
5.1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
5.1.3 PRODUTO DO PROJETO .....	15
5.1.4 GERENTE DO PROJETO .....	16
5.1.5 ESTIMATIVA DE CUSTOS .....	16
5.1.6 CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO .....	16
5.1.7 PREMISSAS .....	16
5.1.8 RESTRIÇÕES .....	16
<b>6 GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....</b>	<b>18</b>
6.1 DECLARAÇÃO DO ESCOPO .....	18
6.1.1 OBJETIVO DO PROJETO .....	18
6.1.2 JUSTIFICATIVA DO PROJETO .....	18
6.1.3 DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO .....	18
6.1.4 EQUIPE DO PROJETO .....	19
6.1.5 CRONOGRAMA .....	20
6.1.6 PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO .....	20
6.1.7 CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO .....	21
6.1.8 PREMISSAS .....	21
6.1.9 RESTRIÇÕES .....	21
6.1.10 EXCLUSÕES .....	22
6.1.11 FATORES DE SUCESSO .....	22
6.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP .....	22
6.2.1 DICIONÁRIO DA EAP .....	24
6.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....	25
<b>7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS .....</b>	<b>26</b>
7.1 PREMISSAS PARA O GERENCIAMENTO DE CUSTOS .....	26
7.1.1 ORÇAMENTO DO PROJETO .....	26
7.1.2 AVALIAÇÕES E ATUALIZAÇÕES DOS CUSTOS .....	29
7.1.3 CURVA “S” .....	29

7.1.2 RESERVAS FINANCEIRAS.....	30
7.1.3 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO.....	31
<b>8 GERENCIAMENTO DO TEMPO .....</b>	<b>32</b>
8.1 O GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	32
8.1.2 ALTERAÇÕES NOS PRAZOS .....	32
8.1.3 CRONOGRAMA DO PROJETO .....	32
<b>9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....</b>	<b>36</b>
9.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE .....	36
9.2 FATORES AMBIENTAIS.....	36
9.2.1 FATORES AMBIENTAIS INTERNOS .....	36
9.2.2 FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS.....	37
9.3 DESEMPENHO DO PROJETO.....	37
9.4 DESEMPENHO DO PRODUTO.....	38
9.5 CONTROLE DA QUALIDADE .....	40
9.6 GARANTIA DA QUALIDADE .....	40
9.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE QUALIDADE .....	40
<b>10 GERENCIAMENTO DE RECURSOS.....</b>	<b>41</b>
10.1 RECURSOS DO PROJETO.....	41
10.1.1 RECURSOS HUMANOS.....	41
10.1.2 RECURSOS MATERIAIS.....	42
10.2 ORGANOGRAMA DO PROJETO .....	43
10.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES .....	44
10.4 NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE.....	45
10.5 TREINAMENTO .....	46
10.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPE DO PROJETO .....	46
10.7 RECONHECIMENTO E RECOMPENSA.....	46
10.8 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....	47
10.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	47
<b>11 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....</b>	<b>48</b>
11.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	48
11.2 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNOS .....	48
11.3 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNOS .....	48
11.4 ATAS DE REUNIÃO .....	49
11.5 PADRÃO DOS DOCUMENTOS.....	50
11.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	50
<b>12 GERENCIAMENTO DE RISCOS .....</b>	<b>51</b>
12.1 METODOLOGIA.....	51
12.2 RESPONSABILIDADES .....	51
12.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS .....	53
12.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS .....	54
12.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	55
12.4 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	56
<b>13 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....</b>	<b>58</b>
13.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS .....	58
13.2 ANÁLISE DAS PARTE INTERESSADAS .....	59
13.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	59
<b>14 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES .....</b>	<b>60</b>
14.1 ANÁLISE DO FAZER OU COMPRAR.....	60

14.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE AQUISIÇÕES.....	60
<b>15 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Cada nação possui suas leis e regulamentações que regem estas atividades, sendo o Brasil uma referência nos controles e normas que regem estas atividades, no que tange às regras e procedimentos a serem obedecidos pelas organizações e pessoas físicas.

No Brasil as atividades do COMEX são reguladas pela Câmara de Comércio Exterior – CAMEX – que é a entidade governamental que coordena as políticas e atividades do COMEX no Brasil, a Secretaria de Comércio Exterior – SECEX – que é um órgão do Ministério da Indústria e Comércio que tem por funções principais conduzir as políticas e gerir o controle comercial das atividades de COMEX E, POR FIM, A Receita Federal cujas atividades principais são a fiscalização e orientação ao cumprimento das normas e regulamentações do comércio exterior brasileiro.

O dinamismo atual do mercado pede maior agilidade e economia nos processos, mantendo um ótimo nível de qualidade e satisfação de clientes internos e externos.

Recentemente a empresa passou por um processo de incorporação e, neste novo cenário, passamos a fazer parte de um grupo com quatro unidades, sendo um escritório corporativo em São Paulo, duas Plantas em Manaus e uma Planta em Triunfo.

Com isso, várias áreas passaram por reestruturações e, neste processo, será abordada especificamente a área de Contratação de Bens e Serviços, da qual a companhia possuía equipes completas no escritório de São Paulo (para atendimento à São Paulo e Manaus) e na Planta de Triunfo (para atendimento à Triunfo).

A área foi dividida em duas novas, passando a equipe de São Paulo a chamar-se Suprimentos & Trading, cujas atribuições são a aquisição de Insumos e embalagens e alguns processos ligados ao Comércio Exterior (follow-up de importações, contatos com despachantes, transportes, etc.) e Contratação de Bens e Serviços, em Triunfo, cujas atividades são as aquisições de serviços, equipamentos, MRO e sobressalentes nos mercados interno e externo para todas as

unidades além de realizar o follow-up de importações, contatos com despachantes, transportes, etc..

Neste contexto as atividades relacionadas aos processos de Comércio Exterior acabaram sofrendo uma divisão/descentralização, uma vez que é composta por colaboradores de São Paulo e Triunfo cada um seguindo seu próprio procedimento, com as atribuições e responsabilidades claras, mas que não contemplam a padronização exigida pela companhia.

## **2 OBJETIVOS**

Padronizar e automatizar os processos, centralizar e organizar todas as atividades e procedimentos da área, verificar todos os contratos com as empresas de despacho aduaneiro, logística internacional e transporte interno com o objetivo principal de reduzir tempos e movimentos, melhorar a integração, aumentar a eficiência e a eficácia nos processos.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Reestruturar a área de Comércio Exterior da empresa.

### **2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

Redesenhar, redimensionar e definir a estrutura, atribuições, fluxos dos processos, componentes e subordinação para definição clara e objetiva das responsabilidades das partes envolvidas.

## **3 RECURSOS**

- ✓ Dois colaboradores da área de Suprimentos & Trading (analistas);

- ✓ Um colaborador da área de Contratação de Bens e Serviços (comprador);
- ✓ Acesso às transações ME21N, ME22N e PWCE no SAP;
- ✓ Notebook corporativo;
- ✓ Linha telefônica (ramal) habilitada para ligações nacionais e internacionais;

Sala para reuniões, com conexão à rede, telefonia, projetor ou televisão.

#### **4 PARTES INTERESSADAS – “STAKEHOLDERS”**

Do inglês *stake* cujo significado é interesse, participação ou risco e *holder* que diz respeito a aquele que possui, *Stakeholders* são todas as pessoas e/ou entidades que, de alguma maneira, influenciam ou sofrem influência pelas ações do projeto. Neste projeto, os principais *stakeholders* são:

- ✓ Diretoria da Innova S/A
- ✓ Contratação de Bens e Serviços
- ✓ Suprimentos & Trading
- ✓ Empresas de Despacho Aduaneiro
- ✓ Empresas de Transporte Aéreo
- ✓ Empresas de Transporte Marítimo
- ✓ Gerente do Projeto

## 5 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

### 5.1 TERMO DE ABERTURA

Termo de Abertura do Projeto	
Nome do Projeto: Reestruturação da Área de Comércio Exterior	
INNOVA S/A	
Elaborado por: Maurício Prux	Data: 01.07.2016
Patrocinador: Cláudio Rocha Filho	Versão: 01

#### 5.1.1 TÍTULO

Reestruturação da área de Comércio Exterior

#### 5.1.2 JUSTIFICATIVA

Os processos atuais são descentralizados, controles falhos ou inexistentes, sem padronização e não automatizados. A reestruturação implicará em padronização, procedimentos e, principalmente, redução de custos em escala com elaboração de contratos de Frete Rodoviário, Frete aéreo ou marítimo internacional e Serviços de Despacho Aduaneiro, para todas as unidades do grupo.

#### 5.1.3 PRODUTO DO PROJETO

Reestruturação da área de Comércio Exterior da empresa. A área será composta por dois colaboradores oriundos do setor de Suprimentos & Trading e ficará responsável por padronizar, controlar e automatizar todas as atividades e rotinas inerentes ao COMEX: conferência documental (Invoices, packing lists, B/L, AWB), contratos de câmbio, contratos com transportadoras e despachantes aduaneiros e follow-up de importações e exportações.

#### **5.1.4 GERENTE DO PROJETO**

O Gerente do Projeto será o Sr. Mauricio Prux de Souza que terá como atribuições:

Gerenciar todas as fases do projeto, conduzindo as atividades de forma a manter a harmonia nos processos, clareza nas informações, acuracidade do orçamento e qualidade nas entregas.

#### **5.1.5 ESTIMATIVA DE CUSTOS**

O custo do projeto está estimado em R\$ 10.918,30 (dez mil, novecentos e dezoito reais com trinta centavos).

#### **5.1.6 CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO**

O projeto terá seu início no dia 18.07.2016 com seu encerramento previsto para o dia 01.09.2016.

#### **5.1.7 PREMISSAS**

- ✓ Liberação de dois colaboradores da área de Suprimentos e Trading para integrarem a equipe do projeto;
- ✓ Liberação de um colaborador da área de Contratação de Bens e Serviços para integrar a equipe do projeto;
- ✓ Acesso aos módulos de Materiais do ERP – SAP – com as funcionalidades de importação e exportação (PWCE);
- ✓ Todas as atividades serão realizadas em horário normal de expediente;
- ✓ Utilização do ERP da empresa;

#### **5.1.8 RESTRIÇÕES**

- ✓ Os processos serão realizados somente via ERP corporativo (SAP);
- ✓ Não será permitido o acesso ao sistema via VPN;
- ✓ Não será permitido o compartilhamento de *login* e senha;

- ✓ Aquisições e Contratações serão realizadas somente através da área de Contratação de Bens e Serviços.

Quadro 1 – Papel e Responsabilidade

PAPEL	RESPONSABILIDADES
Patrocinador / Diretoria	Autorizar ou não alterações, inclusões e/ou exclusões propostas
Gerente do Projeto	Avaliar os impactos das ações propostas; Submeter à análise e decisão do Patrocinador / Diretoria; Comunicar decisão; Atualizar o cronograma.
Solicitante	Embasar sua solicitação detalhando e expondo motivos de forma clara e precisa o objetivo da ação

Fonte: Elaborada pelo autor

Aprovação:

---

Cláudio Rocha Filho  
Diretor de Operações

## **6 GERENCIAMENTO DO ESCOPO**

### **6.1 DECLARAÇÃO DO ESCOPO**

Segundo Vargas (2014, p. 154) “Declaração do Escopo é o documento que formaliza o escopo de todos os trabalhos a serem desenvolvidos no projeto, servindo de base para definir suas características e limites”.

#### **6.1.1 OBJETIVO DO PROJETO**

Redesenhar, redimensionar e definir a estrutura, atribuições, fluxos dos processos, componentes e subordinação para definição clara e objetiva das responsabilidades das partes envolvidas.

#### **6.1.2 JUSTIFICATIVA DO PROJETO**

Este projeto visa basicamente organizar e centralizar as atividades relacionadas ao comércio Exterior da empresa, através da documentação, padronização e automatização dos processos.

#### **6.1.3 DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO**

O produto final deste projeto será uma área de Comércio Exterior formada, basicamente, por dois colaboradores com *know-how*, ferramentas e procedimentos adequados às normas e políticas da empresa bem como às diretrizes e exigências do Banco Central do Brasil e Receita Federal.

Para que as melhorias necessárias para este processo sejam implantadas de maneira satisfatória, além do *know-how* dos colaboradores envolvidos, será necessário que se crie um processo que contemple:

- ✓ Procedimento geral da empresa para contratação de bens e serviços;
- ✓ Envolvimento das principais áreas impactadas pela reestruturação, cujas opiniões e sugestões serão vitais para o sucesso do projeto;

- ✓ Buscar opinião especializada sobre as principais mudanças, obtendo Parecer Técnico do profissional especialista no tema. O parecer deve ficar registrado para consultas futuras;
- ✓ Manter registro de todo e qualquer pedido de alteração e/ou consulta realizado;
- ✓ Geração de indicadores (prazo médio de liberações em portos e aeroportos, número de processos mês por especialidade – EXPO / IMPO, incidência de custos de demurrage, custo médio mensal com despacho aduaneiro).

Detalhando, de forma mais específica o produto deste projeto será uma área composta por dois colaboradores da área de Suprimentos e Trading que, a partir do redesenho dos fluxos de importação, exportação e logística da empresa, nortearão suas atividades de forma mais precisa, atuando em processos específicos e bem estruturados. Processos centralizados, dando conhecimento total de todos os fluxos e atividades para ambos mas divididos por “especialidade”, um para Importação e o outro para exportação.

#### 6.1.4 EQUIPE DO PROJETO

Tabela 1 – Componentes da Equipe do Projeto

FUNÇÃO	TIPO	QTD
Gerente do Projeto	MOI	1
Analista de Suprimentos & Trading	MOD	2
Comprador	MOD	1
Gerente de CBS	MOI	1
Gerente Suprimentos & Trading	MOI	1
Analista Fiscal	MOI	1
Analista TI	MOI	1
Analista Financeiro	MOI	1
Analista Contabilidade	MOI	1
Analista logística	MOI	1
Analista Controladoria	MOI	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O projeto prevê a utilização de colaboradores da própria empresa, cujos custos serão alocados no Centro de Custo do projeto.

### 6.1.5 CRONOGRAMA

Tabela 2 – Cronograma Básico do Projeto

Nome da tarefa	Início	Término
Report Meetings	Seg 18/07/16	Seg 31/08/16
Planejamento	Seg 18/07/16	Seg 31/08/16
Monitoramento	Seg 18/07/16	Qua 31/08/16
Treinamentos	Ter 23/08/16	Ter 23/08/16
Implantação	Seg 29/08/16	Seg 29/08/16
Encerramento	Qua 31/08/16	Qua 31/08/16

Fonte: Elaborada pelo autor

### 6.1.6 PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

As principais entregas do projeto estão relacionadas no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Entregas do Projeto

FASE	ENTREGA
Gerenciamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termo de Abertura</li> <li>- Apresentação dos profissionais envolvidos</li> <li>- Declaração do Escopo</li> <li>- Cronograma de Atividades</li> </ul>
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista com usuários</li> <li>- Fluxo do Processo</li> <li>- aprovação do Fluxo</li> </ul>
Solução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão do Fluxo</li> <li>- Aprovação do novo Fluxo Proposto</li> <li>- Treinamento;</li> <li>- Divulgação do novo Fluxo;</li> <li>- Implantação do novo Fluxo</li> </ul>
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento Geral da área de Comércio Exterior publicado, aprovado e ativo no Sistema de Gestão Integrada da Companhia;</li> <li>- Lições aprendidas;</li> <li>- Termo de Encerramento.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo autor

### **6.1.7 CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO**

Este projeto será aceito mediante o atendimento dos seguintes critérios:

- ✓ Será executado em consonância com as normas e procedimentos que regulamentam as atividades da empresa;
- ✓ Alterações serão implantadas somente após análise e aceite da diretoria da empresa;
- ✓ A Gestão do Projeto deve seguir as melhores práticas e orientações do Guia PMBOK;
- ✓ A fase de Diagnóstico deve contemplar todos os departamentos envolvidos no processo;
- ✓ O novo fluxo terá sua validação mediante publicação de seu Procedimento Geral, de acordo com as políticas do Sistema de Gestão Integrada da empresa.

### **6.1.8 PREMISSAS**

- ✓ Liberação de dois colaboradores da área de Suprimentos e Trading para integrarem a equipe do projeto;
- ✓ Liberação de um colaborador da área de Contratação de Bens e Serviços para integrar a equipe do projeto;
- ✓ Acesso aos módulos de Materiais do ERP – SAP – com as funcionalidades de importação e exportação (PWCE);
- ✓ Todas as atividades serão realizadas em horário normal de expediente;
- ✓ Utilização do ERP da empresa;

### **6.1.9 RESTRIÇÕES**

Serão consideradas as seguintes restrições para este projeto:

- ✓ Os processos serão realizados somente via ERP corporativo (SAP);
- ✓ Não será permitido o acesso ao sistema via VPN;
- ✓ Não será permitido o compartilhamento de Login e Senha;
- ✓ Aquisições e Contratações serão realizadas somente através da área de Contratação de Bens e Serviços;

#### **6.1.10 EXCLUSÕES**

O projeto não prevê a compra de nenhum equipamento para a área de COMEX, serão utilizados os *desktops* dos colaboradores e os *notebooks* serão cedidos por empréstimo pela área de TI. O projeto também não prevê a contratação de novos colaboradores.

#### **6.1.11 FATORES DE SUCESSO**

Para que o projeto tenha êxito e atenda as expectativas e interesses da Videolar-Innova é imprescindível:

- ✓ A dedicação total da equipe e demais envolvidos;
- ✓ Perfeita compreensão do escopo do projeto;
- ✓ Visão sistêmica da equipe e demais envolvidos;
- ✓ Comunicação constante e clara entre os membros da equipe.

### **6.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP**

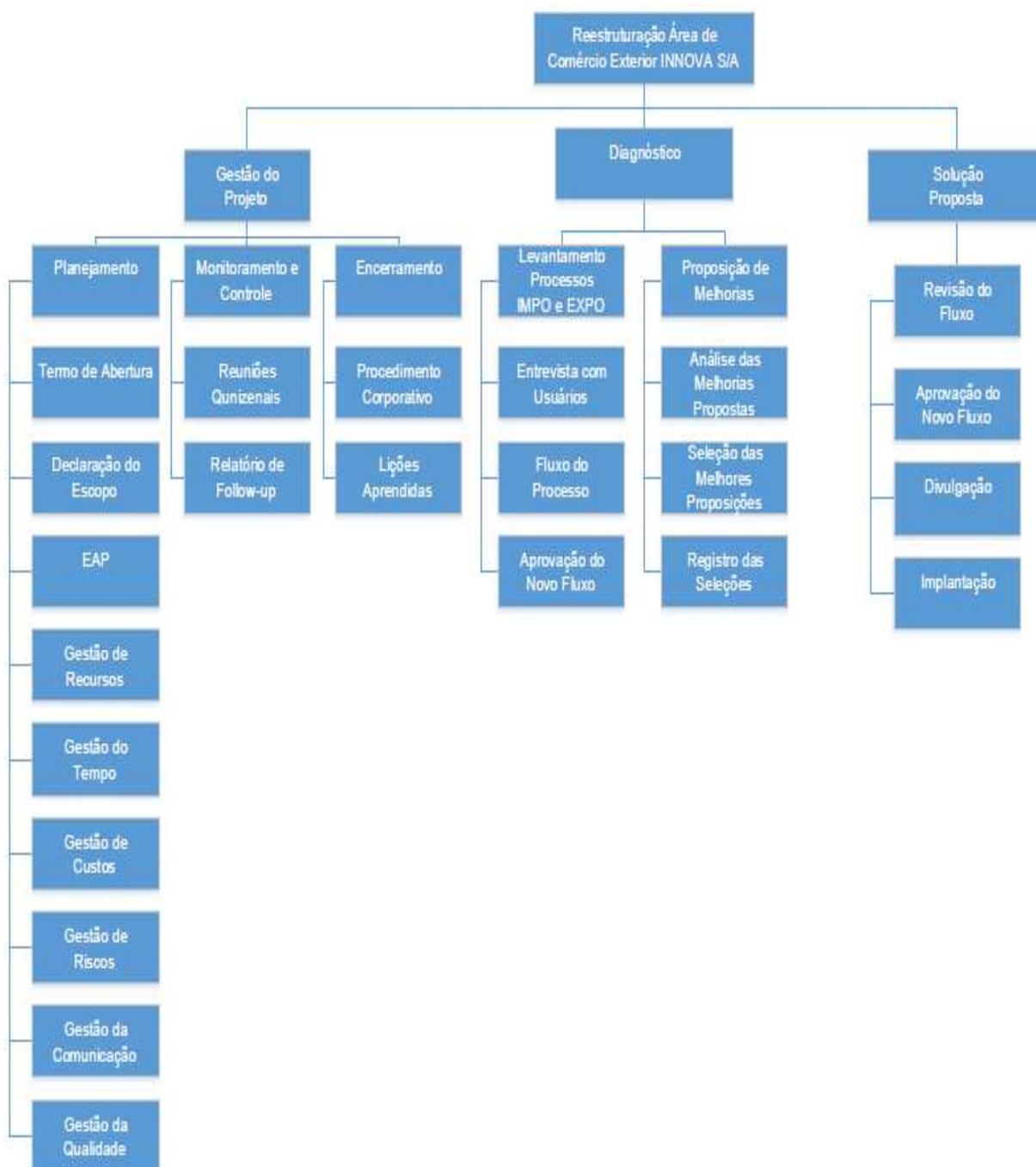
De acordo com o Guia Pmbok (5ª Ed., 2013) “a EAP é a decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas exigidas”.

Existem várias formas de demonstrar e/ou dividir o escopo dos trabalhos, dependendo da amplitude ou complexidade do projeto, bem como as características

e particularidades que o norteiam, além do nível de conhecimento e exigência do *sponsor* ou do gerente do projeto.

Para este projeto será desenvolvida uma EAP considerando as entregas decompostas em pacotes de trabalho.

Figura 1: Estrutura Analítica do Projeto



Fonte: Elaborada pelo autor

## 6.2.1 DICIONÁRIO DA EAP

Quadro 3 – Dicionário da EAP

Item	Entrega	Descrição
<b>1.1</b>	<b>Gestão do Projeto</b>	
<b>1.1.1</b>	<b>Planejamento</b>	Elaboração do Plano de Gestão do Projeto
1.1.1.1	Termo de Abertura	Elaboração e Aprovação do Termo de Abertura do Projeto
1.1.1.2	Declaração do Escopo	Documento que detalha o projeto em si, seus marcos e entregas
1.1.1.3	EAP	Estrutura Analítica do Projeto. Formatada por pacotes de entrega
1.1.1.4	Gestão de Recursos	Plano a ser elaborado com todos os recursos necessários para executar o projeto (Humanos e Materiais)
1.1.1.5	Gestão do Tempo	Elaboração do Cronograma do projeto, com os prazos para as atividades e recursos
1.1.1.6	Gestão de Custos	Gerenciar os custos com base no organograma e nos recursos
1.1.1.7	Gestão de Riscos	Plano de ação para identificar e mitigar possíveis riscos do projeto
1.1.1.8	Gestão da Comunicação	Planejar o que, como e quando serão feitas as comunicações do projeto
1.1.1.9	Gestão da Qualidade	Plano de como será garantida a qualidade do produto do projeto
<b>1.1.2</b>	<b>Monitoramento e Controle</b>	Ferramentas para acompanhamento do projeto
1.1.2.1	Reuniões Quinzenais	Reuniões do gerente com a equipe do projeto para acompanhamento do <i>status</i> das atividades
<b>1.1.3</b>	<b>Encerramento</b>	Procedimentos para encaminhamento do encerramento do projeto
1.1.3.1	Procedimento Corporativo	Procedimento padrão da empresa, conforme Sistema de Gestão Integrada, emitido e aprovado
1.1.3.2	Lições Aprendidas	Registro das lições aprendidas durante o projeto (erros, acertos, desvios)
1.1.3.3	Reunião de Encerramento	Reunião de encerramento, apresentando resultado do projeto
<b>1.2</b>	<b>Diagnóstico</b>	
<b>1.2.1</b>	<b>Levantamento Processos IMPO e EXPO</b>	Realizar levantamento dos processos de Importação e Exportação da empresa
1.2.1.1	Entrevista com os usuários	Realizar entrevistas com os principais envolvidos nos processos de Importação e Exportação, sobre quais são seus principais reivindicações e gargalos nos processos.
1.2.1.2	Fluxo do Processo	Levantamento dos fluxos dos processos de importação e exportação

1.2.1.3	Aprovação do novo fluxo	Submeter o fluxo à aprovação das principais gerências e diretorias impactadas pelo processo
<b>1.2.2</b>	<b>Proposição de Melhorias</b>	Propor melhorias no fluxo e processos
1.2.2.1	Análise das Melhorias Propostas	Analisar criteriosamente todas as melhorias propostas
1.2.2.2	Seleção da Melhores Proposições	Selecionar as melhores proposições
1.2.2.3	Registro das Seleções	Registrar as proposições selecionadas
<b>1.3</b>	<b>Solução</b>	
<b>1.3.1</b>	<b>Revisão do Fluxo</b>	Revisar o fluxo e processos
1.3.1.1	Aprovação do Novo Fluxo	Aprovar o novo fluxo e processos a serem implantados
1.3.1.2	Treinamento	Treinamento básico de Importação, Exportação e módulo PWCE do SAP
1.3.1.3	Implantação	Implantação do novo fluxo da área de Comércio Exterior
1.3.1.4	Divulgação	Divulgação do novo fluxo para todas as áreas envolvidas

Fonte: Elaborado pelo autor

### 6.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

A responsabilidade pelo plano de gerenciamento do escopo é do Gerente do Projeto. O plano será revisado nas reuniões quinzenais de acompanhamento do projeto. Toda e qualquer alteração necessária será avaliada pelo Gerente do Projeto de do Patrocinador.

Solicitações que impactem em mudança no escopo obedecerão aos critérios pré-estabelecidos.

## 7 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

### 7.1 PREMISSAS PARA O GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Este projeto será composto e conduzido exclusivamente por colaboradores da empresa. Os custos serão calculados com base nas horas trabalhadas por estes colaboradores, não estão previstas atividades em regime de horário extraordinário.

Todos os recursos materiais a serem disponibilizados para a equipe do projeto (salas de reunião, computadores – *desktop* e material de escritório) são os de utilização em suas atividades diárias. Serão fornecidos notebooks, por empréstimo, pela área de TI, sem gerar custo para o projeto. Os softwares para gerenciamento do projeto (MS Project e SAP – ERP corporativo) são licenciados em também não geram custo para o projeto.

#### 7.1.1 ORÇAMENTO DO PROJETO

A estimativa de custos do projeto foi realizada pelo método *Bottom-up*, onde o custo de cada tarefa é calculado e somado resultando no custo total do projeto.

Este processo contempla cinco etapas:

- ✓ Identificação dos recursos humanos;
- ✓ Cálculo da quantidade de horas trabalhadas são necessárias para a execução de cada atividade;
- ✓ Custo de execução de cada atividade, baseado valor da hora de cada recurso;
- ✓ Resultado consolidado, com a soma do custo das atividades mais os pacotes de trabalho;
- ✓ Atualização da linha de base de custos no MS Project.

A Tabela 3 apresenta o custo da hora de trabalho de cada um dos recursos.

Tabela 3 – Custo dos Recursos

Recurso	Custo da hora de trabalho
Patrocinador	R\$ 220,00
Gerente do Projeto	R\$ 40,00
Analista de Suprimentos & Trading	R\$ 40,00
Comprador	R\$ 40,00
Gerente de Contratação de Bens e Serviços	R\$ 100,00
Gerente Suprimentos & Trading	R\$ 100,00
Analista TI	R\$ 42,00
Analista Financeiro	R\$ 40,00
Analista Contabilidade	R\$ 40,00
Analista logística	R\$ 40,00
Gerente de Controladoria	R\$ 100,00

Fonte: Elaborada pelo autor

A Tabela 4, gerada através do MS Project, apresenta os custos estimados das fases e total do projeto.

Tabela 4 – Custos estimados das fases e total do projeto

Nome da tarefa	Duração	Custo
<b>Reestruturação COMEX</b>	<b>265 hrs</b>	<b>R\$ 10.918,30</b>
<b>Gestão do Projeto</b>	<b>257 hrs</b>	<b>R\$ 7.482,52</b>
<b>Planejamento</b>	<b>30 hrs</b>	<b>R\$ 5.858,67</b>
Termo de Abertura	1 hr	R\$ 256,00
Declaração do Escopo	2 hrs	R\$ 576,00
EAP	4 hrs	R\$ 1.024,00
Gestão de Recursos	4 hrs	R\$ 1.280,00
Gestão do Tempo	4 hrs	R\$ 600,00
Gestão de Custos	4 hrs	R\$ 576,00
Gestão de Riscos	2 hrs	R\$ 320,00
Gestão da Comunicação	2 hrs	R\$ 394,67
Gestão da Qualidade	2 hrs	R\$ 832,00
<b>Monitoramento</b>	<b>256,5 hrs</b>	<b>R\$ 696,00</b>
<b>Reuniões de Acompanhamento</b>	<b>256,5 hrs</b>	<b>R\$ 696,00</b>
Reunião de Equipe 1	0,5 hrs	R\$ 104,00
Reunião de Equipe 2	0,5 hrs	R\$ 104,00

Reunião de Equipe 3	0,5 hrs	R\$ 88,00
Reunião de Equipe 4	0,5 hrs	R\$ 104,00
Reunião de Equipe 5	0,5 hrs	R\$ 104,00
Reunião de Equipe 6	0,5 hrs	R\$ 104,00
Reunião de Equipe 7	0,5 hrs	R\$ 88,00
<b>Encerramento</b>	<b>57 hrs</b>	<b>R\$ 927,86</b>
Procedimento Corporativo	2 hrs	R\$ 160,00
Lições Aprendidas	0,5 hrs	R\$ 73,00
Reunião de Encerramento	1 hr	R\$ 694,86
<b>Diagnóstico</b>	<b>51 hrs</b>	<b>R\$ 2.749,18</b>
<b>Mapeamento Processos IMPO e EXPO</b>	<b>42 hrs</b>	<b>R\$ 1.941,18</b>
Verificação das Rotinas de Importação	0,25 hrs	R\$ 44,00
Verificação das Rotinas de Exportação	0,25 hrs	R\$ 22,67
Análise do Processo Logístico	0,3 hrs	R\$ 9,60
<b>Entrevista com Usuários</b>	<b>9 hrs</b>	<b>R\$ 571,20</b>
Elaboração de Questões	0,5 hrs	R\$ 56,00
Definir participantes	0,2 hrs	R\$ 51,20
Enviar questionário	0,2 hrs	R\$ 16,00
Recepção das Respostas	0,5 hrs	R\$ 40,00
Compilar Resultados	0,5 hrs	R\$ 120,00
<b>Fluxo do Processo</b>	<b>10 hrs</b>	<b>R\$ 1.293,71</b>
Início do Processo de Importação	0,5 hrs	R\$ 128,00
Fim do Processo de Importação	0,5 hrs	R\$ 128,00
Início do Processo de Exportação	0,5 hrs	R\$ 96,00
Fim do Processo de Exportação	0,5 hrs	R\$ 96,00
Aprovação do Novo Fluxo	2 hrs	R\$ 480,00
<b>Proposição de Melhorias</b>	<b>3 hrs</b>	<b>R\$ 808,00</b>
Análise das Melhorias Propostas	0,5 hrs	R\$ 208,00
Seleção das Melhores Proposições	0,5 hrs	R\$ 120,00
Registro das Seleções	2 hrs	R\$ 480,00
<b>Solução Proposta</b>	<b>145 hrs</b>	<b>R\$ 686,59</b>
<b>Revisão do Fluxo</b>	<b>0,6 hrs</b>	<b>R\$ 96,00</b>
Desenho do novo Fluxo de Importação	0,3 hrs	R\$ 52,80
Desenho do novo Fluxo de Exportação	0,3 hrs	R\$ 43,20
<b>Treinamento</b>	<b>1,5 hrs</b>	<b>R\$ 222,59</b>
Treinamento módulo Exportação SAP	0,5 hrs	R\$ 22,86
Treinamento módulo Importação SAP	0,5 hrs	R\$ 53,33
Treinamento módulo PWCE SAP	0,5 hrs	R\$ 48,00
Implantação	1 hr	R\$ 80,00
Divulgação	1 hr	R\$ 288,00

Fonte: Elaborada pelo autor

A Tabela 5 apresenta a os custos total e dos pacotes de trabalho do projeto.

Tabela 5 – Custos total e por pacotes de trabalho

Nome da tarefa	Duração	Custo
<b>Reestruturação COMEX</b>	<b>265 hrs</b>	<b>R\$ 10.918,30</b>
<b>Gestão do Projeto</b>	<b>257 hrs</b>	<b>R\$ 7.482,52</b>
Planejamento	30 hrs	R\$ 5.858,67
Monitoramento	256,5 hrs	R\$ 696,00
Reuniões de Acompanhamento	256,5 hrs	R\$ 696,00
Encerramento	57 hrs	R\$ 927,86
Diagnóstico	51 hrs	R\$ 2.749,18
Mapeamento Processos IMPO e EXPO	42 hrs	R\$ 1.941,18
Entrevista com Usuários	9 hrs	R\$ 571,20
Fluxo do Processo	10 hrs	R\$ 1.293,71
Proposição de Melhorias	3 hrs	R\$ 808,00
Solução Proposta	145 hrs	R\$ 686,59
Revisão do Fluxo	0,6 hrs	R\$ 96,00
Treinamento	1,5 hrs	R\$ 222,59
Implantação	1 hr	R\$ 80,00
Divulgação	1 hr	R\$ 288,00

Fonte: elaborada pelo autor

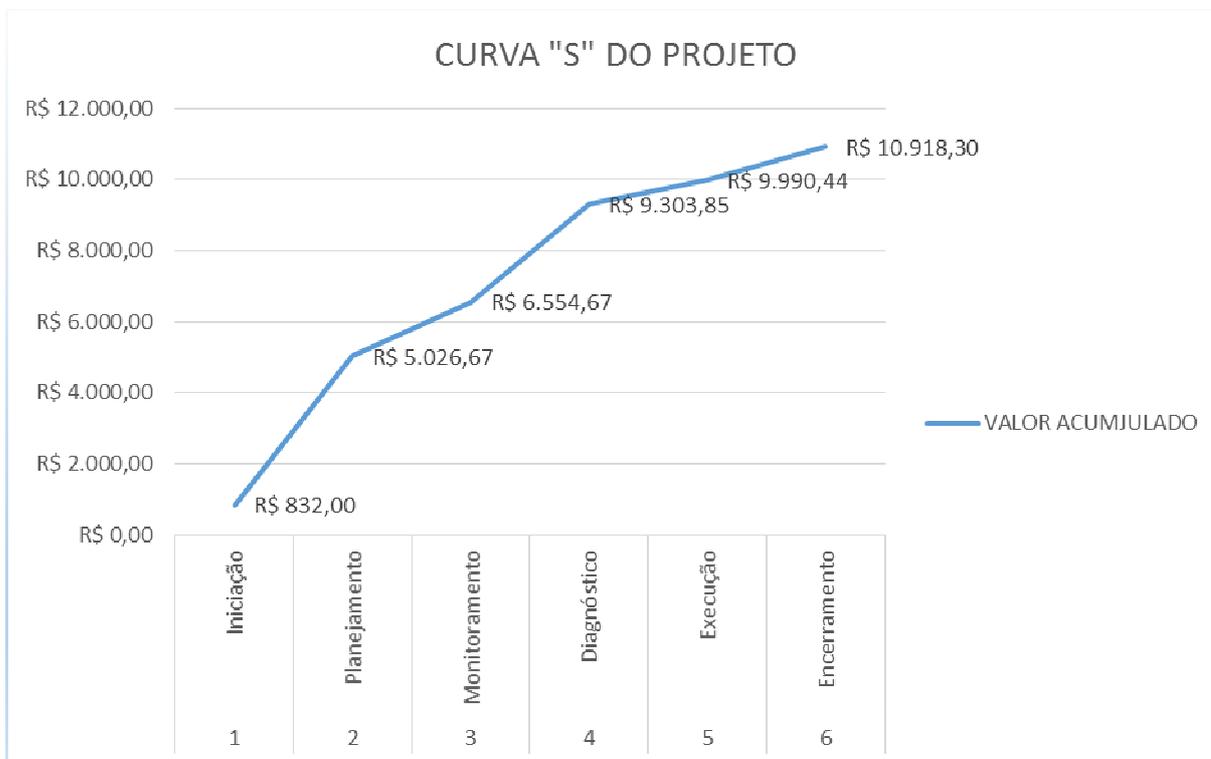
### 7.1.2 AVALIAÇÕES E ATUALIZAÇÕES DOS CUSTOS

O Gerente de Projeto confrontará os custos reais x estimados do projeto a cada quinzena transcorrida, de forma a manter o devido controle de possíveis variações e fluxo de caixa. O patrocinador participará destas avaliações juntamente com o Gerente do Projeto.

### 7.1.3 CURVA “S”

A figura 6 é a representação gráfica da curva de desembolso do projeto, formando a “curva S”. A “curva S” tem origem no orçamento e segue o cronograma de fases do projeto.

Figura 2 – Curva de desembolso do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor

### 7.1.2 RESERVAS FINANCEIRAS

Para este projeto, foi acordada com o Patrocinador uma reserva gerencial de 10% (dez por cento) sobre o custo total do projeto. Da mesma forma, para cobertura de alterações em função possíveis riscos, foi estipulada uma reserva contingencial no valor de R\$ 3.320,00 (três mil, trezentos e vinte reais).

A reserva contingencial foi calculada com base na análise quantitativa dos riscos e está descrita no Gerenciamento de Riscos.

### **7.1.3 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO**

A análise financeira do projeto tem por objetivo avaliar se sua implantação é ou não viável. Como este é um projeto voltado à melhoria de processos, os resultados só serão perceptíveis a partir de sua implantação.

Uma vez implantado, o que se espera deste projeto é a redução significativa do tempo de resposta aos processos de análise, organização e correção dos documentos relacionados aos procedimentos de importação, Exportação e Logística internacional. Além da redução do tempo os processos serão executados com qualidade assegurada por recursos humanos com especialização nos temas.

A execução deste projeto trará benefícios imediatos à três áreas da empresa: Contratação de Bens e Serviços, Suprimentos e Trading, Logística e Fiscal/Tributário uma vez que todos tem envolvimento e acabam realizando várias etapas do processo e, uma vez implantado passam a realizar uma etapa somente ficando todas as demais ao cargo da área de COMEX.

## **8 GERENCIAMENTO DO TEMPO**

### **8.1 O GERENCIAMENTO DO TEMPO**

Segundo Prado & Ladeira (2014, p. 720) “A área de gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para assegurar o planejamento e execução do projeto em um prazo adequado”.

O gerenciamento do tempo ficará a cargo do gerente do projeto e será atualizado semanalmente, previamente às reuniões da equipe e disponibilizado no drive do projeto. A ferramenta utilizada para esta atividade será o software MS Project.

#### **8.1.2 ALTERAÇÕES NOS PRAZOS**

Os procedimentos para solicitação de alterações nos prazos do projeto devem obedecer aos critérios estabelecidos no plano de gestão da mudança. Se aprovadas, as alterações serão atualizadas na linha de base do projeto, mantendo-se as versões anteriores salvas para consultas.

#### **8.1.3 CRONOGRAMA DO PROJETO**

O cronograma do projeto foi elaborado no software MS Project, onde foram inseridas todas as atividades a serem realizadas pelos recursos humanos, com o tempo estimado de duração de cada uma.

Tabela 6 – Cronograma do Projeto

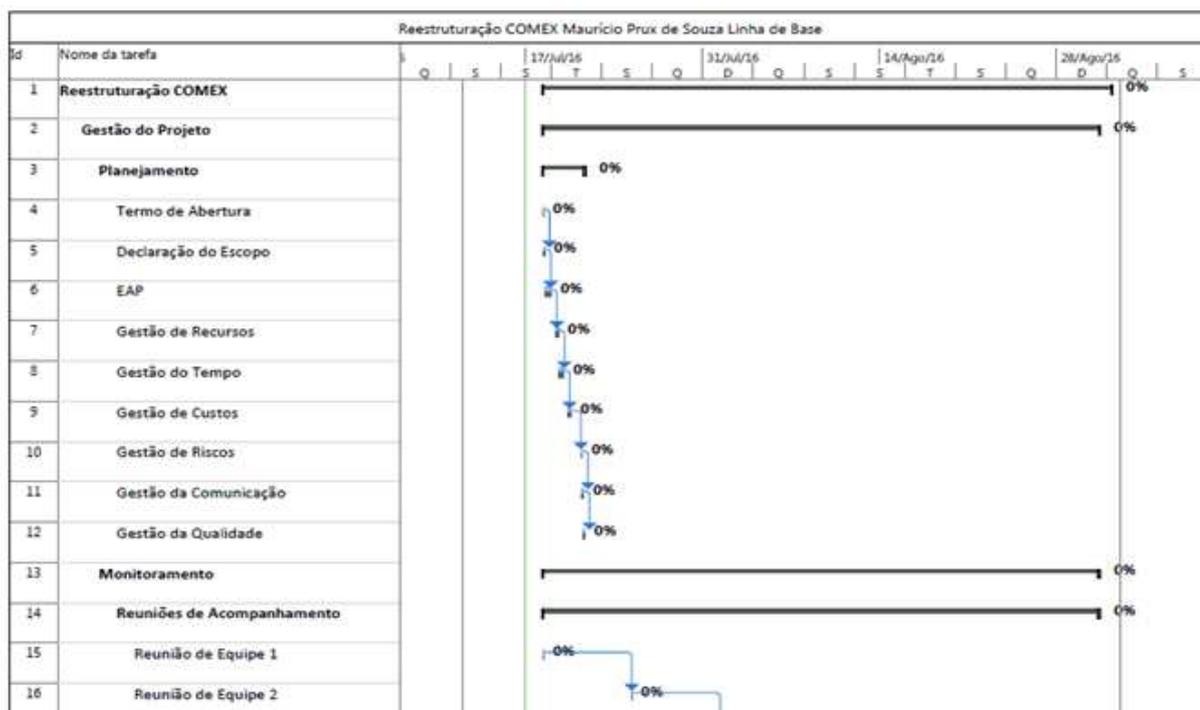
Nome da tarefa	Duração	Início	Término
<b>Reestruturação COMEX</b>	<b>265 hrs</b>	<b>Seg 18/07/16</b>	<b>Qui 01/09/16</b>
<b>Gestão do Projeto</b>	<b>257 hrs</b>	<b>Seg 18/07/16</b>	<b>Qua 31/08/16</b>
<b>Planejamento</b>	<b>30 hrs</b>	<b>Seg 18/07/16</b>	<b>Qui 21/07/16</b>
Termo de Abertura	1 hr	Seg 18/07/16	Seg 18/07/16
Declaração do Escopo	2 hrs	Seg 18/07/16	Seg 18/07/16
EAP	4 hrs	Seg 18/07/16	Seg 18/07/16
Gestão de Recursos	4 hrs	Ter 19/07/16	Ter 19/07/16
Gestão do Tempo	4 hrs	Ter 19/07/16	Ter 19/07/16
Gestão de Custos	4 hrs	Qua 20/07/16	Qua 20/07/16
Gestão de Riscos	2 hrs	Qui 21/07/16	Qui 21/07/16
Gestão da Comunicação	2 hrs	Qui 21/07/16	Qui 21/07/16
Gestão da Qualidade	2 hrs	Qui 21/07/16	Qui 21/07/16
<b>Monitoramento</b>	<b>256,5 hrs</b>	<b>Seg 18/07/16</b>	<b>Qua 31/08/16</b>
<b>Reuniões de Acompanhamento</b>	<b>256,5 hrs</b>	<b>Seg 18/07/16</b>	<b>Qua 31/08/16</b>
Reunião de Equipe 1	0,5 hrs	Seg 18/07/16	Seg 18/07/16
Reunião de Equipe 2	0,5 hrs	Seg 25/07/16	Seg 25/07/16
Reunião de Equipe 3	0,5 hrs	Seg 01/08/16	Seg 01/08/16
Reunião de Equipe 4	0,5 hrs	Seg 08/08/16	Seg 08/08/16
Reunião de Equipe 5	0,5 hrs	Seg 15/08/16	Seg 15/08/16
Reunião de Equipe 6	0,5 hrs	Seg 22/08/16	Seg 22/08/16
Reunião de Equipe 7	0,5 hrs	Qua 31/08/16	Qua 31/08/16
<b>Encerramento</b>	<b>57 hrs</b>	<b>Seg 22/08/16</b>	<b>Qua 31/08/16</b>
Procedimento Corporativo	2 hrs	Seg 22/08/16	Seg 22/08/16
Lições Aprendidas	0,5 hrs	Seg 22/08/16	Seg 22/08/16
Reunião de Encerramento	1 hr	Qua 31/08/16	Qua 31/08/16
<b>Diagnóstico</b>	<b>51 hrs</b>	<b>Seg 18/07/16</b>	<b>Ter 26/07/16</b>
<b>Mapeamento Processos IMPO e EXPO</b>	<b>42 hrs</b>	<b>Seg 18/07/16</b>	<b>Seg 25/07/16</b>
Verificação das Rotinas de Importação	0,25 hrs	Seg 18/07/16	Seg 18/07/16
Verificação das Rotinas de Exportação	0,25 hrs	Seg 18/07/16	Seg 18/07/16
Análise do Processo Logístico	0,3 hrs	Ter 19/07/16	Ter 19/07/16
<b>Entrevista com Usuários</b>	<b>9 hrs</b>	<b>Qua 20/07/16</b>	<b>Qui 21/07/16</b>
Elaboração de Questões	0,5 hrs	Qua 20/07/16	Qua 20/07/16
Definir participantes	0,2 hrs	Qua 20/07/16	Qua 20/07/16
Enviar questionário	0,2 hrs	Qua 20/07/16	Qua 20/07/16
Recepção das Respostas	0,5 hrs	Qui 21/07/16	Qui 21/07/16
Compilar Resultados	0,5 hrs	Qui 21/07/16	Qui 21/07/16
<b>Fluxo do Processo</b>	<b>10 hrs</b>	<b>Sex 22/07/16</b>	<b>Seg 25/07/16</b>
Início do Processo de Importação	0,5 hrs	Sex 22/07/16	Sex 22/07/16
Fim do Processo de Importação	0,5 hrs	Sex 22/07/16	Sex 22/07/16
Início do Processo de Exportação	0,5 hrs	Sex 22/07/16	Sex 22/07/16

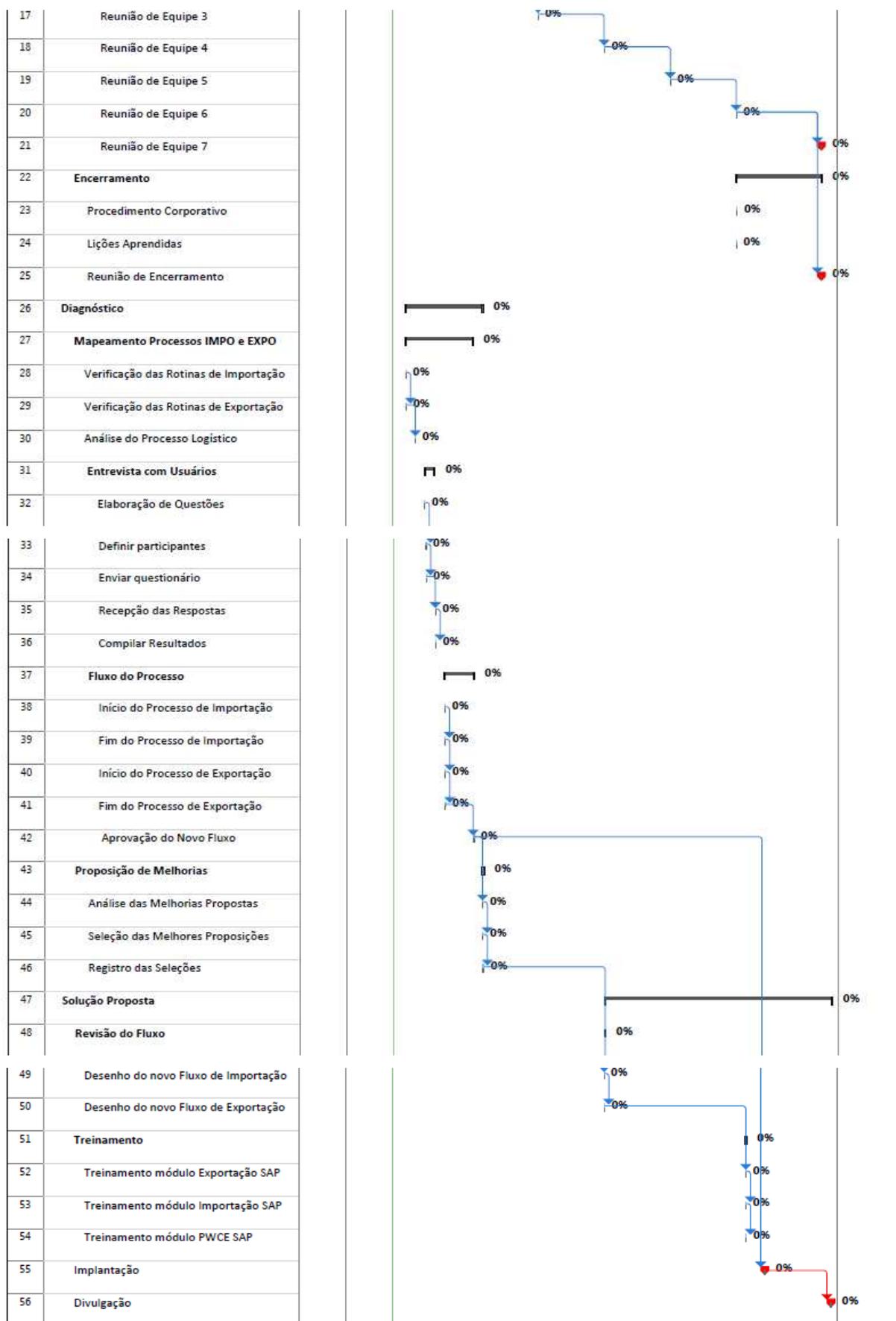
Fim do Processo de Exportação	0,5 hrs	Sex 22/07/16	Sex 22/07/16
Aprovação do Novo Fluxo	2 hrs	Seg 25/07/16	Seg 25/07/16
<b>Proposição de Melhorias</b>	<b>3 hrs</b>	<b>Ter 26/07/16</b>	<b>Ter 26/07/16</b>
Análise das Melhorias Propostas	0,5 hrs	Ter 26/07/16	Ter 26/07/16
Seleção das Melhores Proposições	0,5 hrs	Ter 26/07/16	Ter 26/07/16
Registro das Seleções	2 hrs	Ter 26/07/16	Ter 26/07/16
<b>Solução Proposta</b>	<b>145 hrs</b>	<b>Seg 08/08/16</b>	<b>Qui 01/09/16</b>
<b>Revisão do Fluxo</b>	<b>0,6 hrs</b>	<b>Seg 08/08/16</b>	<b>Seg 08/08/16</b>
Desenho do novo Fluxo de Importação	0,3 hrs	Seg 08/08/16	Seg 08/08/16
Desenho do novo Fluxo de Exportação	0,3 hrs	Seg 08/08/16	Seg 08/08/16
<b>Treinamento</b>	<b>1,5 hrs</b>	<b>Ter 23/08/16</b>	<b>Ter 23/08/16</b>
Treinamento módulo Exportação SAP	0,5 hrs	Ter 23/08/16	Ter 23/08/16
Treinamento módulo Importação SAP	0,5 hrs	Ter 23/08/16	Ter 23/08/16
Treinamento módulo PWCE SAP	0,5 hrs	Ter 23/08/16	Ter 23/08/16
Implantação	1 hr	Qui 25/08/16	Qui 25/08/16
Divulgação	1 hr	Qui 01/09/16	Qui 01/09/16

Fonte: Elaborada Pelo autor

Tabela 7 – Gráfico de Gantt do Projeto

(continua)





Fonte: Elaborado pelo autor

## 9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

### 9.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE

A empresa é certificada nas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 e possui uma rígida política de qualidade regida pelo seu SGI – Sistema de Gestão Integrada – que engloba Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente.

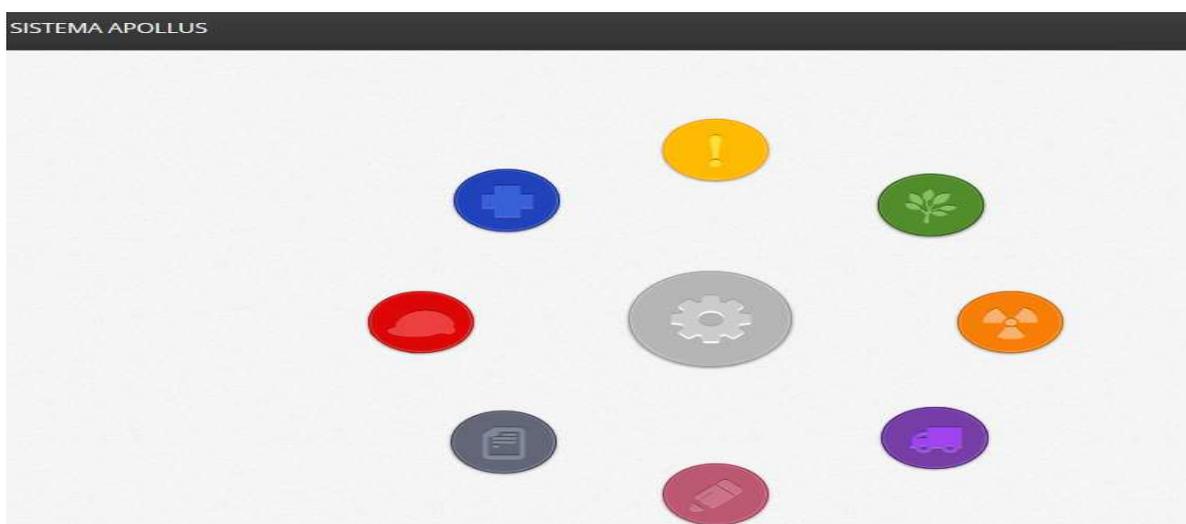
### 9.2 FATORES AMBIENTAIS

#### 9.2.1 FATORES AMBIENTAIS INTERNOS

O projeto é para melhoria de um processo interno da empresa e deverá ser conduzido de forma a atender na íntegra às políticas da empresa, tendo toda documentação e procedimentos nele e para ele gerados estarem em consonância com estas políticas e normas.

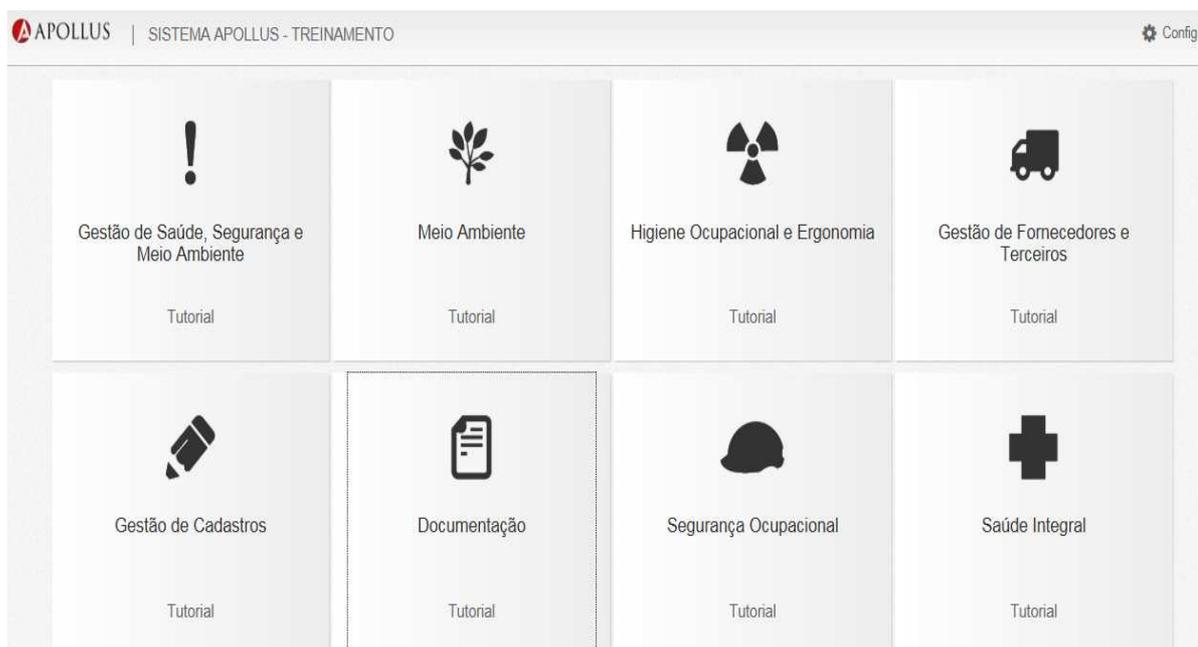
Toda a documentação gerada deverá ser registrada no sistema Apollus (Figuras 3 e 4).

Figura 3 – Acesso Documentos Sistema Apollus



Fonte: elaborada pelo autor

Figura 4 – Acesso Tutoriais para preenchimento de documentos de gestão



Fonte: elaborada pelo autor

## 9.2.2 FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS

O projeto será desenvolvido com base nas normas e regulamentações aduaneiras, bem como as políticas de Comércio Exterior do Brasil, vigentes. A formatação, preenchimento de formulários e documentos igualmente seguirá as normas do Banco central do Brasil e Receita Federal do Brasil.

## 9.3 DESEMPENHO DO PROJETO

O desempenho será monitorado pelo gerente do projeto e a ferramenta utilizada para executar o monitoramento será o software MS Project. As entregas serão analisadas e registradas nas reuniões semanais da equipe do projeto. Os procedimentos a serem adotados para o controle do desempenho estão detalhados no Quadro 4.

Quadro 4 – Controle de desempenho do Projeto

Item	Descrição	Crítérios de Aceitação	Método de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
1	Tempo	O objetivo é que o projeto seja entregue no prazo estipulado. Desta forma, é necessário garantir que a maioria absoluta das tarefas serão entregues no prazo. Nenhuma tarefa com atraso superior a 5% (cinco por cento) e o projeto com um total inferior 10% (dez por cento)	Atualização direta no software MS Project, através do lançamento do percentual de tempo gasto na execução da atividade.	Semanal	Gerente do Projeto
2	Custo	Assim como o Tempo, o objetivo é entregar o projeto o mais próximo possível do custo total estimado. A variação máxima aceita será de 10% (dez por cento) acima do previsto	Transferir os custos gerados a partir do percentual de tempo consumido pelo recurso na execução da tarefa para planilha de controle de fluxo financeiro	Semanal	Gerente do Projeto
3	Escopo	Participação real e efetiva das áreas envolvidas. Envio de sugestões e troca de experiências e aprendizados	O escopo deve estar bem definido, claro e objetivo. Em seu contexto deve garantir que as áreas envolvidas terão participação ativa no projeto.	Participação nas reuniões semanais da equipe do Projeto; Quando julgar importante e pertinente alguma informação que enriqueça o escopo	Gerente do Projeto

Fonte: elaborada pelo autor

#### 9.4 DESEMPENHO DO PRODUTO

O novo fluxo de processos, redesenhado, será aplicado como projeto piloto para o qual serão geradas as devidas avaliações de desempenho e indicadores de performance. Com base nos resultados destes indicadores será possível tomar ações corretivas e preventivas para atingimento dos resultados esperados.

O quadro 5 apresenta os critérios de avaliação de desempenho do produto.

Quadro 5 – Avaliação de Desempenho do Produto

Item	Fase	Descrição	Critério de Aceitação	Método de Verificação e Controle	Periodicidade	Responsável
1	Diagnóstico	Levantamento do Processo	Levantar todas as atividades e áreas envolvidas no processo e estimar os recursos necessários para sua realização.	Verificação dos documentos; Entrevistas com os envolvidos; Análise do fluxograma atual.	Semanal	Gerente do Projeto
2	Diagnóstico	Mapeamento processos de IMPO e EXPO	Conhecer os pontos de partida dos processos, como iniciam, se desenvolvem e terminam	Construir um fluxograma do processo, com todas as etapas e responsabilidades	Semanal	Gerente do Projeto
3	Diagnóstico	Análise do Processo Logístico	Critérios para contratações de modais de transporte, movimentação e armazenagem de produtos	Procedimentos, normas e certificações	Semanal	Gerente do Projeto
4	Diagnóstico	Entrevistas	Obtenção da resposta de 100% (cem por cento) dos usuários entrevistados	Pesquisa eletrônica com resposta automática de confirmação de leitura	Diário	Gerente do Projeto
5	Solução Proposta	Revisão do Fluxo	Melhores propostas avaliadas e registradas	Registro em ata de reunião da equipe do projeto	Semanal	Gerente e Equipe do Projeto
6	Solução Proposta	Treinamento	Conteúdo atualizado e condizente com as melhores práticas, normas regulamentos e legislações atualizadas;  Atendimento aos padrões do ERP da empresa	Lista de presença assinada pelo participante e pelo Técnico ou Especialista responsável por o treinamento	Participação nas reuniões semanais da equipe do Projeto;  Quando julgar importante e pertinente alguma informação que enriqueça o escopo	Gerente do Projeto

Fonte: elaborada pelo autor

## **9.5 CONTROLE DA QUALIDADE**

As entregas de cada fase deste projeto definirão a qualidade de seu produto. Todas as entregas serão medidas através da verificação do atendimento de seu prazo e custo, pelo atendimento ao fluxo ou ao processo onde estão inseridas. As ferramentas utilizadas para controlar e medir serão relatórios do software MS Project, Excel e reuniões de equipe.

O gerente do projeto deve atuar de forma manter a equipe focada e determinada para manter o padrão desejado de qualidade e produtividade na execução de suas atividades, evitando retrabalho e desgastes desnecessários.

## **9.6 GARANTIA DA QUALIDADE**

A garantia da qualidade do projeto será realizada ao longo de seu desenvolvimento, por auditores internos nomeados pela empresa para o SGI – Sistema de Gestão Integrada – onde serão verificados documentos e normas de conduta da equipe do projeto.

## **9.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE QUALIDADE**

O gerente do projeto é o responsável pela administração do plano de qualidade.

## 10 GERENCIAMENTO DE RECURSOS

### 10.1 RECURSOS DO PROJETO

#### 10.1.1 RECURSOS HUMANOS

O Quadro 6 apresenta os recursos humanos do projeto

Quadro 6 – Recursos Humanos do Projeto

Nome	Cargo	Função no Projeto	E-mail	Telefone
Nome e Sobrenome	Diretor de Operações	Patrocinador	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Gerente de Contratação de Bens e Serviços	Aprovações dos fluxos, processos e atividades realizadas o que impactem seus departamentos	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Gerente de Suprimentos & trading		<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Gerente de Controladoria		<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Gerente do Projeto	Responsável pelo planejamento e todas as fases do projeto	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Analista de Suprimentos & Trading	Responsável pela verificação e validação de documentos de importações de produtos e serviços para as unidades de Manaus da empresa	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Analista de Suprimentos & Trading	Responsável pela verificação e validação de documentos de importações de produtos e serviços para a unidade de Triunfo da empresa	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Analista de Logística	Responsável pela análise de exportações de produtos vendidos, modais e armazenagem	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Analista de TI	Responsável pela manutenção de softwares, rede lógica e acessos remoto	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Analista Fiscal	Responsável pela verificação e validação de requisitos legais quanto à legislação fiscal e tributária	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Analista Financeiro	Responsável pela análise e validação do fluxo de caixa do projeto	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX
Nome e Sobrenome	Analista Contábil	Responsável pela análise e validação dos grupos de contas a serem utilizados pelo projeto	<a href="mailto:nome.sobrenome@empresa.com.br">nome.sobrenome@empresa.com.br</a>	+55 51 3457-XXXX

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 10.1.1.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A equipe do projeto será constituída por colaboradores da própria empresa e de setores que contenham relação direta com o tema proposto, além de:

- ✓ Possuir vínculo empregatício de, no mínimo, dois anos com a empresa.

### **10.1.2 RECURSOS MATERIAIS**

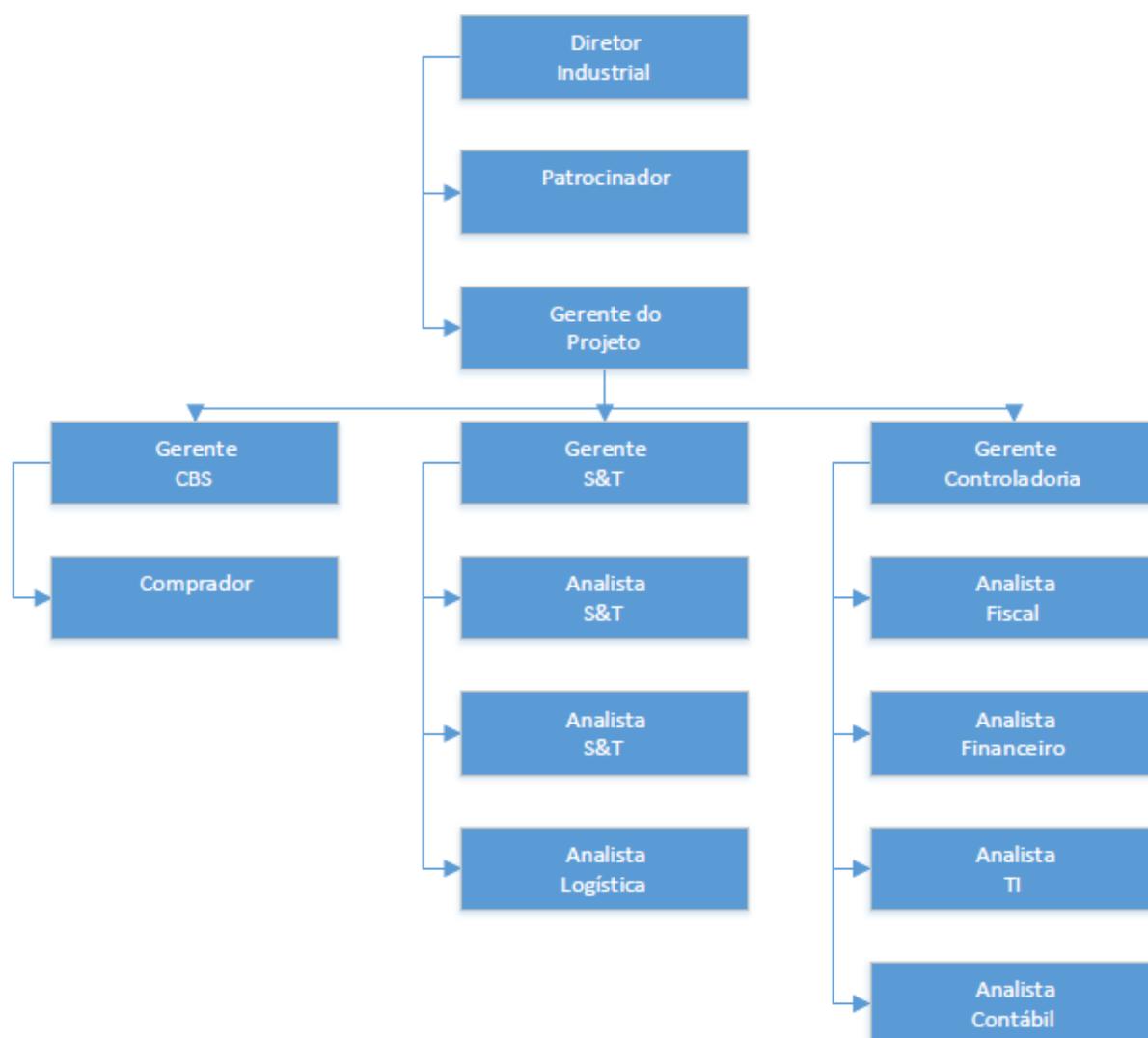
Além dos recursos já utilizados pelos recursos humanos nas suas atividades diárias, serão disponibilizados para este projeto:

- ✓ Uma sala de reuniões com quadro de vidro e televisão de 50”;
- ✓ Uma licença de uso do software MS Project;
- ✓ Três notebooks;
- ✓ Três celulares corporativos;
- ✓ Material de Expediente.

## 10.2 ORGANOGRAMA DO PROJETO

O organograma do projeto está representado pela figura 5 a seguir.

Figura 5 – Organograma do Projeto



Fonte: Elaborado pelo autor

### 10.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A matriz de responsabilidade (RACI) será a ferramenta utilizada para definição dos papéis de cada um dos membros da equipe de acordo com os pacotes de trabalho do projeto.

Tabela 8 – Matriz RACI

(continua)

RECURSOS HUMANOS DO PROJETO														
EAP	PACOTE DE TRABALHO	P	GP	GCBS	GS&T	GC	C	AS&T	AS&T	AL	AFT	ATI	AC	AF
		Patrocinador	Gerente do Projeto	Gerente CBS	Gerente S&T	Gerente Controladoria	Comprador	Analista S&T	Analista S&T	Analista Logística	Analista Fiscal Tributário	Analista TI	Analista Contábil	Analista Financeiro
1	GESTÃO DO PROJETO													
1.1	Planejamento													
1.1.1	Termo de abertura	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2	Declaração do Escopo	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3	EAP	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.4	Gestão de Recursos	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.5	Gestão do Tempo	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.6	Gestão de Custos	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.7	Gestão de Riscos	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.8	Gestão da Comunicação	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.6	Gestão da Qualidade	A	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2	Monitoramento													
1.2.1	Reuniões da Acompanhamento	I	R	I	I	I	C	C	C	C	-	-	-	-
1.3	Encerramento													
1.3.1	Procedimento Corporativo	A	R	C	C	C	C	C	C	C	-	-	-	-
1.3.2	Lições Aprendidas	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.3	Reunião de Encerramento	A	R	R	R	R	R	R	R	R	I	I	I	I
2	DIAGNÓSTICO													
2.1	Mapeamento Processos IMPO e EXPO													
2.1.1	Verificação Rotinas de Importação	I	C	C	C	-	R	R	R	-	C	-	-	I
2.1.2	Verificação Rotinas de Exportação	I	C	C	C	-	C	C	C	R	C	-	-	I
2.1.3	Análise Processo Logístico	I	C	C	C	-	-	-	-	R	C	-	-	I
2.2	Entrevista com Usuários													
2.2.1	Elaboração das Questões	-	A	R	I	I	R	R	R	R	-	-	-	-
2.2.2	Definir Participantes	-	A	R	I	I	R	R	R	R	-	-	-	-

2.2.3	Enviar Questionário	-	A	R	I	I	R	I	I	I	-	-	-	-
2.2.4	Recepção das Respostas	-	A	R	I	I	R	I	I	I	-	-	-	-
2.2.5	Compilar Resultados	-	A	R	I	I	R	R	R	R	-	-	-	-
2.3	Fluxo do Processo													
2.3.1	Início Processo de Importação	-	C	I	I	I	R	I	I	I	-	-	C	C
2.3.2	Fim Processo de Importação	-	C	I	I	I	I	R	R	I	-	-	C	C
2.3.3	Início Processo de Exportação	-	C	I	I	I	-	-	-	R	-	-	C	C
2.3.4	Início Processo de Exportação	-	C	I	I	I	-	-	-	R	-	-	C	C
2.3.5	Aprovação do Novo Fluxo	A	RA	I	I	I	C	C	C	C	-	-	C	C
2.4	Proposição de Melhorias													
2.4.1	Análise das Melhorias Propostas	I	RA	C	C	I	R	R	R	R	I	-	I	I
2.4.2	Seleção das Melhores Proposições	I	RA	C	C	I	R	R	R	R	I	-	I	I
2.4.3	Registro das Seleções	I	RA	C	C	I	R	I	I	I	I	-	I	I
3	Solução Proposta													
3.1	Revisão do Fluxo													
3.1.1	Desenho Novo Fluxo de Importação	-	I	I	I	I	R	R	R	C	-	-	-	-
3.1.2	Desenho Novo Fluxo de Exportação	-	I	I	I	I	C	C	C	R	-	-	-	-
3.2	Treinamento													
3.2.1	Treinamento Módulo Importação no SAP	A	RA	C	C	-	C	C	C	C	C	R	C	C
3.2.2	Treinamento Módulo Exportação no SAP	A	RA	C	C	-	C	C	C	C	C	R	C	C
3.3.3	Treinamento Módulo PWCE SAP	A	RA	C	C	-	C	C	C	C	C	R	C	C
3.4	Implantação	A	RA	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
3.5	Divulgação	A	RA	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Fonte: Elaborada pelo autor

#### 10.4 NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE

O gerente do projeto será o responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos do projeto, cabendo a ele a análise de necessidades de substituição ou alocação de novos recursos. Os critérios devem seguir as regras estabelecidas na gestão da mudança, ou seja, solicitada e documentada conforme normas do projeto e aprovações dos responsáveis pelos setores envolvidos.

Os novos recursos humanos alocados no projeto, serão devidamente treinados pela equipe sob gerenciamento e acompanhamento do gerente do projeto.

## **10.5 TREINAMENTO**

Está prevista a realização de treinamento em módulos básicos de Importação, Exportação e PWCE no ERP corporativo – SAP – para os Analistas de Suprimentos & Trading, Comprador e Analista de Logística, membros da equipe do projeto. O treinamento será ministrado pelo Analista de TI especialista nestes módulos do ERP.

Não estão previstos treinamentos específicos para outras demandas do projeto, uma vez que serão atividades rotineiras dos colaboradores envolvidos somente com um foco maior nos fluxos e experiências ao longo do tempo na execução de suas tarefas.

## **10.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPE DO PROJETO**

Os membros da equipe serão avaliados quanto à qualidade, pontualidade e responsabilidade no desempenho e entrega das atividades a eles atribuídas. O gerente do projeto será o responsável pelas avaliações e compartilhamento destas com as lideranças e patrocinador do projeto.

## **10.7 RECONHECIMENTO E RECOMPENSA**

Não está prevista bonificação na entrega do projeto mas, para que o esforço, dedicação e empenho da equipe não passem despercebidos e, de forma a reconhecer a dedicação e disposição a empenho a alta direção da empresa divulgará, por e-mail, o resultado do projeto com os devidos agradecimentos à equipe.

## **10.8 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS**

Os recursos humanos do projeto estão alocados diretamente nos seus respectivos centros de custos, conforme sua lotação dentro da organização. Desta forma não será necessária a alocação financeira para o gerenciamento dos recursos humanos. Para este projeto não está prevista a realização de atividades em regime de horário extraordinário.

## **10.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

O gerente do projeto é o responsável pelo plano de gerenciamento dos recursos humanos. Sempre que necessário, o plano será revisado em conjunto com o patrocinador.

## 11 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

### 11.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Os processos formais de comunicação do projeto são:

- ✓ E-mail;
- ✓ Atas de reuniões;
- ✓ Documentos salvos na rede corporativa, no diretório do projeto;

### 11.2 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNOS

São ações e eventos específicos para a equipe do projeto, patrocinador e partes interessadas.

Quadro 7 – Eventos de Comunicação internos

#	Ação ou Evento	Partes Interessadas	Método ou Ferramenta	Informações	Responsável	Frequência e Template
1	Reunião de Abertura	GP	Apresentação	Quando será o início e qual será a equipe do projeto	Gerente do Projeto	Início. <u>Powerpoint</u>
2	Etapa concluída	Equipe do Projeto	Reunião	<u>Feed-back.</u> <u>Status Estratégias</u>	Equipe do Projeto	Conforme cronograma do projeto
3	Curva de desempenho	Equipe do Projeto	Apresentação	Como está o cumprimento do cronograma do projeto	Gerente do Projeto	Semanal. <u>Powerpoint</u>
4	Cronograma de desembolso	Gerente de Controladoria e Analista Financeiro	Reunião	Valores previstos x realizados	Gerente do Projeto	Semanal. Relatório gerencial do ERP

Fonte: Elaborado pelo autor

### 11.3 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNOS

São eventos de comunicação externos à equipe do projeto e/ou a empresa e as demais partes interessadas.

## Quadro 8 – Eventos de Comunicação Externos

#	Ação ou Evento	Partes Interessadas	Empresa Setor	Método ou Ferramenta	Informações Formato	Responsável Aprovador por	Frequência e Template
1	BID para contratação de serviços de Despacho Aduaneiro e logística Internacional	Analistas de S&T, Comprador e Analista de Logística	Contratação B&S / <u>Suporimentos e Trading</u>	Carta Convite	Formulário por e-mail	Gerente de CBS e Gerente de S&T	Chamada única. Formulário padrão da companhia
2	Seminário de Integração	Analista Fiscal	Tributário	Apresentação	<u>Powerpoint</u>	Gerente do Projeto	Data única
3	Diretrizes e Normas	Gerente de Controladoria	Controladoria	Apresentação	<u>Powerpoint.</u>	Gerente do Projeto / Patrocinador	Data única – Início do Projeto

Fonte: elaborado pelo autor

### 11.4 ATAS DE REUNIÃO

Além de seguir de guia para o bom andamento e organização das reuniões a ATA é, talvez, o documento mais importante do projeto uma vez que nela serão registrados os andamentos, previsões e principalmente as responsabilidades e compromissos assumidos pelo responsável por cada um dos temas nela abordados.

A ATA de reunião deve conter obrigatoriamente:

- ✓ Pauta;
- ✓ Tipo de reunião;
- ✓ Data;
- ✓ Duração da Reunião;
- ✓ Temas abordados;
- ✓ Ações;
- ✓ Responsável pela ação;
- ✓ Data prevista para conclusão;
- ✓ Assinatura dos participantes

## **11.5 PADRÃO DOS DOCUMENTOS**

Os documentos a serem utilizados no projeto devem seguir as normas e padrões da empresa. Os *templates* estão publicados na intranet e no Manual do Colaborador. A não utilização ou utilização incorreta do logo e cores da empresa são considerados faltas graves. Os documentos devem possuir classificação de “confidencial” com número restrito de cópias.

## **11.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO**

A administração do plano de comunicação é de responsabilidade do gerente do projeto. O plano deve ser aprovado pelo patrocinador e pelo gerente de controladoria.

## 12 GERENCIAMENTO DE RISCOS

### 12.1 METODOLOGIA

O gerenciamento de riscos deste projeto terá como base as melhores práticas descritas no Guia PMBOK, apontando para os seguintes critérios:

- ✓ Identificar os Riscos;
- ✓ Análise Qualitativa;
- ✓ Análise Quantitativa;
- ✓ Monitoramento e controle.

### 12.2 RESPONSABILIDADES

A gestão, monitoramento, análise e controle dos riscos é de responsabilidade do Gerente do Projeto. A equipe do projeto foi convidada a participar na identificação e análise em função de seu conhecimento técnico e o Patrocinador em todas as etapas, como aprovador.

O quadro 9 apresenta as etapas a serem analisadas e o responsável por cada uma delas:

Quadro 9 – Gerenciamento de Riscos

	Gerente do Projeto	Equipe	Patrocinador	Proprietário do Risco
Plano de Gerenciamento de Riscos	X		X	
Identificação dos Riscos	X	X	X	X
Análise Qualitativa	X	X	X	X
Análise Quantitativa	X	X	X	X
Monitoramento e Controle dos Riscos	X	X	X	
Plano de Resposta aos Riscos	X		X	X

Fonte: Elaborado pelo autor

A escala que será utilizada para avaliar os impactos dos riscos sobre custos, tempo, escopo e qualidade do projeto obedecerá um critério que varia entre Muito Alta e Muito Baixa. A escala será pontuada com os índices:

- ✓ 0,1 = Muito Baixo;
- ✓ 0,3 = Baixo;
- ✓ 0,5 = Moderado;
- ✓ 0,7 = Alto;
- ✓ 0,9 = Muito Alto.

A tabela 9 apresenta as variáveis e os níveis de risco:

Tabela 9 – Escala de Avaliação de Riscos

Classificação	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Índice	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Custo	Aumento não significativo	Aumento <2%	Aumento entre 2 e 5%	Aumento entre 6 e 9%	Aumento >10%
Tempo	Aumento não significativo	Aumento <2%	Aumento entre 2 e 5%	Aumento entre 6 e 9%	Aumento >10%
Escopo	Alterações imperceptíveis	Áreas de pouca importância afetadas	Áreas de relativa importância são afetadas	Áreas importantes são afetadas	Produto final difere com o especificado na linha de base
Qualidade	Queda imperceptível	Processos não críticos são afetados	Processos críticos são afetados	Redução requer aprovação do Patrocinador	Redução inaceitável pelo Patrocinador

Fonte: Elaborada pelo autor

A Matriz de Vulnerabilidade (Impacto x Probabilidade) para os riscos do projeto e está demonstrada na tabela 10.

Tabela 10 – 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

Fonte: Elaborada pelo autor

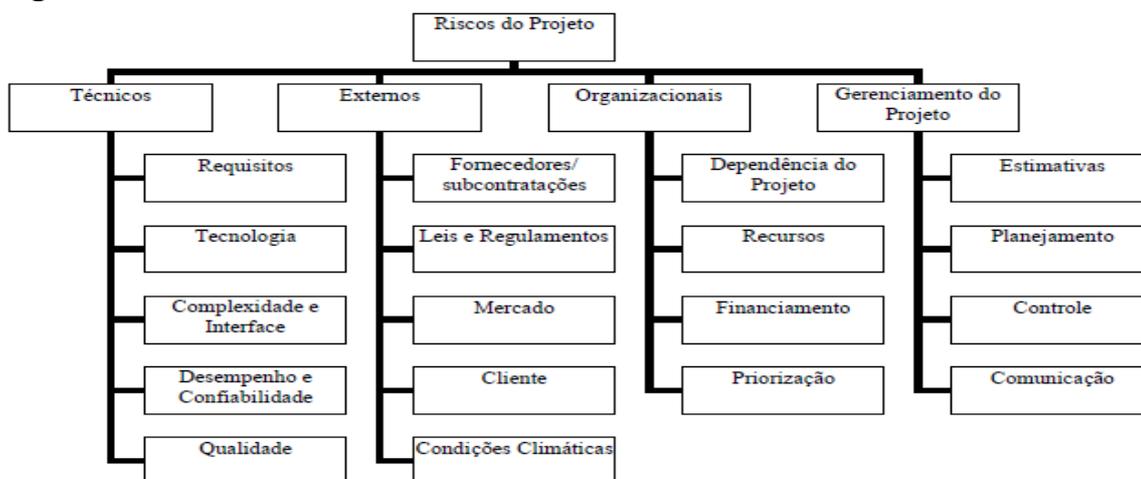
Legenda da Tabela 10:

- Zona verde: Pontuação baixa (entre 0 e 0,20 – considerada uma zona de aceitação de riscos e plano de contingência);
- Zona amarela: Pontuação média (entre 0,21 e 0,40 – nesta zona deve considerar-se a mitigação de riscos);
- Zona vermelha: Pontuação alta (a partir de 0,41 – esta zona indica que os riscos devem ser evitados ou transferidos).

### 12.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Neste projeto foi utilizada a EAR – Estrutura Analítica de Riscos – para identificar e categorizar os riscos. A figura 7 apresenta a EAR.

**Figura 7– EAR – Estrutura analítica de Riscos**



Fonte: Elaborada pelo autor

**Quadro 10 – Identificação dos Riscos**

Classe	Risco	Impacto
Técnico	Capacitação dos Recursos Humanos	Qualidade
	Alterações de Escopo	Tempo / Custo
	Requisitos mal especificados	Tempo / Custo
	Produto mal especificado	Qualidade / Tempo / Custo
Externo	Corte de Recursos	Tempo / Custo
	Indisponibilidade de Rede	Tempo
	Legislação	Tempo / Qualidade
Organizacional	Inexperiência da Equipe	Qualidade / Tempo
	Políticas da Empresa	Tempo / Custo
Gerenciamento do Projeto	Falha no dimensionamento da equipe	Qualidade / Tempo
	Falhas de comunicação	Qualidade
	Descumprimento de prazos	Tempo / Custo
	Planejamentos falhos	Tempo / Custo / Qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

## 12.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Identificados e mapeados os riscos, pode-se fazer a avaliação da probabilidade de ocorrência associada ao impacto sobre o projeto utilizando a matriz de vulnerabilidade.

Tabela 11 – Análise Qualitativa dos Riscos

Análise de Riscos											
Identificação do projeto : Reestruturação COMEX											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Capacitação dos Recursos Humanos	0,1	0,1	0,1	0,5	0,5	0,1	0,05			
2	Alterações de Escopo	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,09			
3	Requisitos mal especificados	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1	0,03			
4	Produto mal especificado	0,3	0,1	0,3	0,5	0,5	0,1	0,05			
5	Corte de Recursos	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09			
6	Indisponibilidade de Rede	0,1	0,9	0,1	0,1	0,9	0,5	0,45			
7	Legislação	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,01			
8	Inexperiência da Equipe	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,1	0,03			
9	Políticas da Empresa	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,09			
10	Falha no dimensionamento da equipe	0,1	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,25			
11	Falhas de comunicação	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,01			
12	Descumprimento de prazos	0,7	0,9	0,1	0,5	0,9	0,5	0,45			
13	Planejamentos falhos	0,3	0,7	0,1	0,5	0,7	0,5	0,35			
Soma								1,95			
Risco Geral								16,67%			

Fonte: Elaborada pelo autor

O resultado percentual do Risco Geral apresentado na figura 19, acima, foi obtido pela fórmula abaixo:

- Resultado da soma Impacto x Probabilidade = 1,95;
- A divisão deste resultado pelo maior índice da Matriz Probabilidade x Impacto (0,9);
- O resultado desta divisão dividido pelo número de riscos identificados (13).
- Fórmula:  $1,95/0,9 = 2,17 \rightarrow 2,17/13 = 0,1667 (*100) = 16,67\%$ .

## 12.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

A Análise quantitativa é a demonstração, em valores, do impacto financeiro que podem ser causados pela ocorrência dos riscos.

Tabela 12 – Análise quantitativa dos Riscos

Descrição do risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Esperado
Capacitação dos Recursos Humanos	0,1	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00
Alterações de Escopo	0,3	R\$ 500,00	R\$ 150,00
Requisitos mal especificados	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
Produto mal especificado	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
Corte de Recursos	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
Indisponibilidade de Rede	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
Legislação	0,1	R\$ 200,00	R\$ 20,00
Inexperiência da Equipe	0,1	R\$ 500,00	R\$ 50,00
Políticas da Empresa	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
Falha no dimensionamento da equipe	0,5	R\$ 500,00	R\$ 250,00
Falhas de comunicação	0,1	R\$ 500,00	R\$ 50,00
Descumprimento de prazos	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
Planejamentos falhos	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
<b>TOTAIS</b>		<b>R\$ 12.200,00</b>	<b>R\$ 3.320,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

## 12.4 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

O plano de resposta aos riscos tem como base a Matriz de Vulnerabilidade da qual, a partir da análise do impacto do risco (Baixo; Médio ou Alto) se define qual a ação a ser tomada (Aceitar, Mitigar ou Evitar).

Quadro 11 – Plano de Resposta ao Risco

(continua)

Risco	Classificação	Estratégia	Plano de Ação	Responsável
Capacitação dos Recursos Humanos	Baixa	Aceitar	Consulta prévia quanto a qualificação dos Recursos	Gerente do Projeto
Alterações de Escopo	Baixa	Aceitar	Manter o Patrocinador informado sobre possíveis impactos	Gerente do Projeto
Requisitos mal especificados	Baixa	Aceitar	Revisar especificações	Gerente do Projeto e Equipe
Produto mal especificado	Baixa	Aceitar	Revisar processos utilizados na especificação	Gerente do Projeto, Patrocinador e Equipe
Corte de Recursos	Baixa	Aceitar	Realizar reuniões com áreas	Gerente do Projeto e Patrocinador

			envolvidas para contingenciar	
Indisponibilidade de Rede	Alta	Evitar	Solicitar à TI disponibilidade de acesso remoto em notebooks	Gerente do Projeto, Patrocinador e Analista de TI
Legislação	Baixa	Aceitar	Acompanhar publicações legais sobre legislação do COMEX	Gerente do Projeto e Equipe
Inexperiência da Equipe	Baixa	Aceitar	Brainstorming e apresentação de boas práticas em projetos e treinamento para a equipe	Gerente do Projeto
Políticas da Empresa	Baixa	Aceitar	Manter atualizadas as informações sobre as políticas e procedimentos internos da empresa	Patrocinador
Falha no dimensionamento da equipe	Média	Mitigar	Verificar com as gerências envolvidas a possibilidade de recursos de mão de obra auxiliar (estágio ou temporário)	Gerente do Projeto, Patrocinador e Gerências envolvidas no Projeto
Falhas de comunicação	Baixa	Aceitar	Manter plano de gerenciamento das comunicações eficaz	Gerente do Projeto
Descumprimento de prazos	Alta	Evitar	Manter atualizado <i>follow-up</i> de todas os processos em andamento e criar planos alternativos	Gerente do Projeto
Planejamentos falhos	Média	Mitigar	Obter opinião especializada e históricos anteriores.	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborada pelo autor

## 13 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

### 13.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Identificar de forma precisa e adequada as partes interessadas dará ao gerente do projeto uma melhor visão, critérios e forma de abordagem para que consiga dar direcionamento e definir estratégias que irão de encontro com as expectativas destas partes interessadas para que elas atinjam um bom nível de engajamento no projeto.

Quadro 12 – Partes Interessadas - *Stakeholders*

#	Parte Interessada	Expectativas
1	Patrocinador	Que o novo processo seja funcional, traga economia, automatização e economia ao longo do tempo
2	Gerente do Projeto	Conclusão do projeto no prazo, custo e qualidade desejados pelo patrocinador
2	Gerente CBS	Maior fluidez, controle e segurança nos processos de aquisição de bens e serviços importados realizados por sua equipe
3	Gerente S&T	Maior fluidez, controle e segurança nos processos de aquisição de bens e serviços importados realizados por sua equipe
4	Gerente Controladoria	Processos mais organizados e centralizados
5	Comprador	Maior agilidade nos processos de aquisições de bens e serviços no exterior. Diminuição de gargalos de processo pela redistribuição de tarefas
6	Analista S&T	Maior agilidade nos processos de aquisições de bens e serviços no exterior. Diminuição de gargalos de processo pela redistribuição de tarefas
7	Analista S&T	Maior agilidade nos processos de aquisições de bens e serviços no exterior. Diminuição de gargalos de processo pela redistribuição de tarefas
8	Analista Logística	Mais agilidade nos processos de exportação de mercadorias vendidas. Direcionamento rápido e eficiente para os canais de distribuição e despacho aduaneiro
9	Analista Fiscal	Diminuição no volume de documentos e incorreções nos processos de COMEX. Redução dos riscos de multas por enquadramentos incorretos de mercadorias
10	Analista TI	Oportunidade de melhorias e novos processos
11	Analista Financeiro	Melhor controle de documentos e processos com pagamentos à fornecedores e à Receita Federal por conta de importações e exportações

Fonte: Elaborado pelo autor

## 13.2 ANÁLISE DAS PARTE INTERESSADAS

A análise do enquadramento do *Stakeholder* quanto ao seu interesse no projeto, seu poder formal ou de influência sobre o projeto (positivo ou negativo), e o nível de impacto da sua atuação (positivo ou negativo). O modelo de enquadramento proposto pelo PMI é a matriz Grau de Impacto x Interesse

A matriz está representada na figura 7.

Figura 7 – Matriz Grau Impacto x Interesse

IMPACTO	Alto	Manter Satisfeito	Gerenciar com Atenção
	Baixo	Monoitorar	Manter Informado
		Baixo	Alto
		INTERESSE	

Fonte: Elaborada pelo autor

Quadro 13 – Priorização das Partes Interessadas

#	Parte Interessada*	Poder (AMB)	Interesse (AMB)	Impacto (AMB)	Enquadramento
1	Patrocinador	A	A	A	1 - Gerenciar com atenção
2	Gerente do Projeto	A	A	A	1 - Gerenciar com atenção
3	Gerente CBS	B	A	M	2 – Manter Satisfeito
4	Gerente S&T	B	B	A	2 – Manter Satisfeito
5	Gerente de controladoria	B	B	A	1 - Gerenciar com atenção
6	Analista S&T	B	M	A	1 - Gerenciar com atenção
7	Analista S&T	B	M	A	1 - Gerenciar com atenção
8	Comprador	B	M	A	1 - Gerenciar com atenção
9	Analista Fiscal	B	B	B	4 - Monitorar
10	Analista de Logística	B	B	B	4 - Monitorar
11	Analista Financeiro	B	M	A	4 - Monitorar
12	Analista de TI	B	B	A	Manter informado
13	Analista Contábil	B	A	B	Manter informado

\* AMB: (A)lto, (M)édio, (B)aixo

Fonte: Elaborada pelo autor

## 13.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS

A administração do plano das partes é de responsabilidade do gerente do projeto. O plano pode ser revisado, atualizado conforme necessidade.

## **14 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES**

### **14.1 ANÁLISE DO FAZER OU COMPRAR**

Este é um projeto de melhoria de processos, desta forma, não estão previstas aquisições. Serão aproveitados tanto o recursos humanos com suas experiências e prerrogativas para atuação no projeto bem como os materiais, equipamentos e estrutura física da própria empresa.

O projeto oportunizará melhoria da capacidade técnica e aumento de conhecimento para os integrantes da equipe, bem como a oportunidade de mudanças nas rotinas de trabalho, tornando o ambiente mais dinâmico e com novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Os recursos materiais necessários para o projeto foram identificados e listados no gerenciamento de recursos.

### **14.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE AQUISIÇÕES**

O gerente do projeto é o responsável pelo plano de gerenciamento das aquisições. O plano poderá ser atualizado ou alterado, quando necessário. As alterações seguirão o plano de gestão da mudança.

## **15 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este é um plano de projeto para melhoria de processo interno da organização. Seu objetivo é reorganizar o setor de Comércio Exterior dando-lhe mais dinamismo, autonomia, agilidade, organização e padronização. O plano de projeto foi elaborado com base nas melhores práticas propostas pelo Guia PMBOK e está em sintonia com os padrões de QSMS – Qualidade Saúde Meio Ambiente e Segurança da empresa.

Mesmo que o conhecimento técnico, a experiência, competência e boa organização da empresa e seus colaboradores, empenhados em desenvolver, melhorar ou criar novos produtos ou mesmo processos, as chances de sucesso, sem a aplicação das ferramentas, técnicas e boas práticas da Gestão de Projetos é muito pequena. As organizações podem alcançar seus objetivos sem a utilização destas técnicas mas, certamente, em as utilizando seus resultados serão ainda melhores e as chances de fracasso serão mínimas.

O projeto possui total apoio do patrocinador e demais áreas envolvidas para que seja realizado e obtenha sucesso.

## REFERÊNCIAS

INSTITUTE, Project Management Inc.: Guia PMBOK 5ª Edição

VARGAS, Ricardo Viana: Manual Prático do Plano de Projeto, utilizando o PMBOK Guide – 5ª ed. 2014

PRADO, Darci e LADEIRA, Fernando: Planejamento e Controle de Projetos. – 8ª ed. 2014 (Vol. 2, Série Gerenciamento de Projetos)