

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO UNISINOS EAD
MBA EM DE PROJETOS

ÉDSON DALL' ALBA BOEIRA

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO BK GLOBAL 2017

Caxias do Sul, 06 de Junho de 2017.

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO BK GLOBAL 2017

ÉDSON DALL' ALBA BOEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso
de Pós-Graduação EAD – MBA em
Gestão de Projetos da
Universidade do Vale do Rio dos
Sinos.

Orientador: Prof. Leandro Vignochi

Caxias do Sul, 06 de Junho de 2017.

Agradecimentos

A todos que direta ou indiretamente me apoiaram durante este período de estudos. Faço um agradecimento especial a minha família e professores.

Sumário

Agradecimentos	3
Lista de Figuras.....	5
Lista de Tabelas	5
1 Introdução.....	6
2 Objetivos do Projeto	7
2.1 Objetivos Gerais.....	7
2.2 Objetivos Específicos	7
3 Gerenciamento de Integração	8
3.1 Termo de Abertura	8
3.2 Controle Integrado de Mudanças.....	10
4 Gerenciamento de Escopo.....	11
4.1 Declaração de Escopo	11
4.2 EAP- Estrutura Analítica do Projeto	13
5 Gerenciamento do Tempo	15
5.1 Plano de Gerenciamento de Tempo	15
6 Gerenciamento de Custos.....	17
6.1 Plano de Gerenciamento de Custos.....	17
7 Gerenciamento da Qualidade	19
7.1 Plano de Gerenciamento da Qualidade	19
8 Gerenciamento de Recursos Humanos.....	21
8.1 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	21
9 Gerenciamento das Comunicações.....	25
9.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações	25
10 Gerenciamento de Riscos.....	34
10.1 Plano de Gerenciamento de Riscos	34
11 Gerenciamento de Aquisições e Contratos.....	38
11.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratos.....	38
12 Considerações Finais	39
13 Referências.....	40

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura do Sped Fiscal	6
Figura 2 – Estrutura Analítica do Projeto	13
Figura 3 – Gráfico de Gantt Simplificado do Projeto	16
Figura 4 – Estrutura Organizacional do Projeto	21
Figura 5 – Estrutura Analítica de Riscos	35

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Controle Integrado de Mudanças	10
Tabela 2 - Dicionário da EAP.....	14
Tabela 3 – Cronograma Simplificado do Projeto.....	15
Tabela 4 – Boletim de Alocação de Funcionários - BAF	17
Tabela 5 – Estrutura Analítica de Custos.....	18
Tabela 6 – Métricas da Qualidade do Projeto.....	19
Tabela 7 – Métricas da Qualidade do Produto	20
Tabela 8 – Matriz de Atribuições	22
Tabela 9 – Matriz de Responsabilidades.....	23
Tabela 10 – Informações gerais do plano de Comunicações	25
Tabela 11 – Glossário do Projeto	26
Tabela 12 – Identificação de partes Interessadas.....	27
Tabela 13 – Dados de contato.....	27
Tabela 14 – Prioridade das partes Interessadas	28
Tabela 15 – Requisitos e Expectativas.....	29
Tabela 16 – Engajamento atual e desejado das partes interessadas	29
Tabela 17 – Relacionamento entre as partes interessadas	30
Tabela 18 – Estratégia de engajamento das partes interessadas.....	30
Tabela 19 – Requisitos e estratégias de comunicação.....	31
Tabela 20 – Ferramentas de comunicação	31
Tabela 21 – Modelos e templates de documentos.....	32
Tabela 22 – Ações e eventos de comunicação.....	33
Tabela 23 – Plano de escalonamento das questões e problemas	33
Tabela 24 – Responsabilidade pelo gerenciamento de riscos	34
Tabela 25 – Matriz impacto sobre os objetivos	35
Tabela 26 – Riscos por tarefas da EAP	36
Tabela 27 – Análise qualitativa dos riscos.....	37

1 Introdução

Este trabalho tem o intuito de apresentar o plano de gerenciamento do projeto BK Global 2017. O projeto BK Global 2017 refere-se ao Bloco K, registro de controle da produção e do estoque. O Bloco K faz parte do SPED FISCAL ICMS/IPI (EFD – ESCRITURAÇÃO FISCAL DIGITAL). Destina-se à escrituração de documentos fiscais e documentos de uso interno do estabelecimento como, entradas, saídas, produção e estoques.

O SPED FISCAL é obrigatório para todos os contribuintes de ICMS e IPI. Ficam dispensados desta obrigação Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Esta dispensa pode ser alterada dependendo da unidade da federação. Foi criado para substituir a impressão e escrituração de alguns livros, como demonstrado na figura abaixo.



Figura 1 – Estrutura do Sped Fiscal

Mudanças políticas e econômicas geram necessidades de adequação das empresas. O Bloco K é uma mudança no sistema fiscal e já teve sua data de implantação adiada em dois momentos. É necessário estar preparado para quando este sistema tiver que estar funcionando.

A empresa Global Segurança na Operação de Máquinas Ltda. é uma empresa que trabalha com projetos de adequação de equipamentos a NR 12, Norma Regulamentadora do MTE – Ministério do Trabalho e Emprego.

Este projeto foi elaborado utilizando como base as áreas do conhecimento e o fluxo de dados do PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

2 Objetivos do Projeto

2.1 Objetivos Gerais

Este projeto tem por objetivo identificar, até o final de 2017, as mudanças necessárias nos processos de engenharia, da empresa Global, e estar preparados para a implantação do bloco K em 2019.

2.2 Objetivos Específicos

O projeto possui os seguintes objetivos específicos:

- Preparar os processos da Engenharia da Empresa Global para gerar as informações necessárias para preenchimento do Bloco K quando isto for necessário;
- Identificar as mudanças necessárias nos processos;
- Melhorar as informações e os controles dos projetos da empresa;

3 Gerenciamento de Integração

3.1 Termo de Abertura

O Termo de Abertura é o ponto inicial do projeto. Ele serve como autorização para o início do projeto. Neste constam todos os dados do projeto. Embasa os interessados para aprovar o projeto. Este documento contempla escopo, custos, tempo, interessados, envolvidos, objetivos e demais dados para avaliação da viabilidade do projeto.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Termo de Abertura do Projeto	
Elaborado por: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01

Objetivos do Projeto:

Identificar, até o final de 2017, as mudanças necessárias nos processos de engenharia, da empresa Global, e estar preparados para a implantação do bloco K em 2019.

Justificativa:

Mudanças políticas e econômicas geram necessidades de adequação das empresas. O Bloco K é uma mudança no sistema fiscal e já teve sua data de implantação adiada em dois momentos. A Global precisa estar preparada para implantar o bloco K quando este tiver que estar rodando.

Stakeholders:

Setor de engenharia, setor de contabilidade, setor de recebimento, setor de estoque, direção.

Gerente do Projeto:

Nome:	Atribuições
Édson Dall' Alba Boeira	Gerir todos os recursos humanos e financeiros deste projeto. Definir atribuições dos participantes. Coordenar as atividades, definir e organizar as entregas, auxiliar na tomada de decisão e eliminar dúvidas e conflitos. Gerar a EAP do projeto e gerenciar as comunicações do projeto.

Descrição Preliminar do Produto do Projeto:

Mudar os processos da engenharia, de forma que as informações geradas, também possam ser usadas para alimentar o bloco k.

Cronograma do Projeto (Resumo por Fases)

15/04/2017 – início do projeto;
15/05/2017 – analisar a lei;
15/05/2017 – selecionar equipe interna de apoio;
15/07/2017 – prototipar um produto;
15/08/2017 – plano de gerenciamento do projeto;
15/09/2017 – listar as necessidades;
15/10/2017 – listar os riscos;
15/11/2017 – listar as atividades necessárias para as mudanças;
15/12/2017 – fim do projeto.

Orçamento Básico

Quantidade	Produtos/Serviços	Valor
800 h	Total de 800 horas da equipe interna durante o projeto	R\$160.000,00
Total		R\$160.000,00

Premissas

- o Bloco K somente será instalado na data em que o Governo determinou;
- este projeto se encerra no dia 15/12/2017. Pode gerar a necessidade de projetos específicos menores;
- os setores de suprimento / estoque e de contabilidade deverão disponibilizar 20h/mês cada para auxiliar nas necessidades deste projeto (já contabilizadas no total das horas do projeto);

Restrições

- a equipe do projeto não poderá ter mais que 04 pessoas;
- o projeto pode gerar necessidades futuras mas nenhum investimento no período deste projeto;

Autorização,

Autorizo a execução deste

(Assinatura do Diretor Industrial)

4 Gerenciamento de Escopo

4.1 Declaração de Escopo

A Declaração de escopo tem a finalidade de auxiliar na compreensão e aprovação do projeto. Serve como referência para se verificar todo o trabalho necessário para a conclusão do projeto e também o que não faz parte do mesmo.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Declaração de Escopo do Projeto	
Gerente Projeto: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01
Aprovado por: Diretor Comercial – Benhur R. Lordscheider	Data aprovação: 30/04/2017

Expectativas do Projeto

Fazer o levantamento das mudanças necessárias nos processos de Engenharia, da Empresa Global, para que seja possível implantar o Bloco K em 2019.

Estar com os processos preparadas quando for necessário implantar o bloco k.

Atender a todas as entregas no tempo, qualidade e custos conforme foi planejado.

Conteúdo do projeto

O projeto terá como entregas:

1. Termo de Abertura
2. EAP do projeto
3. Declaração de Escopo
4. Plano de gerenciamento do projeto;
5. Encerramento do projeto.

Resultados do Projeto / Objetivos Quantificáveis

- lista de pontos importantes da lei que devem ser avaliados;
- número de processos de engenharia que precisam ser alterados;
- lista de necessidades para as mudanças;
- protótipo de um produto;
- treinamento dos envolvidos neste processo;

O que fica fora do projeto

- plano de ações para implantação do bloco K;
- custo para implantação do bloco K;
- infraestrutura necessária para implantação;
- escolha de software, equipe de apoio externa e outras necessidades que possam surgir.

Autorização,

Autorizo a execução deste

Diretor Industrial – Mário Studt Junior

4.2 EAP- Estrutura Analítica do Projeto

A estrutura analítica do projeto traz as entregas necessárias do projeto. Facilita o gerenciamento das tarefas e tem o intuito de decompor os trabalhos dos mais gerais para os mais específicos.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Estrutura Analítica do Projeto	
Elaborado por: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01

Figura 2 - Estrutura Analítica do Projeto



Dicionário da EAP

O dicionário da EAP descreve os pacotes de trabalhos e a forma como eles serão validados. Esta é a forma de sequenciar as atividades. Auxilia a determinar o cronograma do projeto.

Tabela 2 - Dicionário da EAP

Sequência	Tarefa	Atividade	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO
1.	Analisar a lei	Verificar o que este escrito na lei de preenchimento do SPED Fiscal relativo ao Bloco K.	Relatório apresentado em reunião para o patrocinador e colaboradores.
1.1	Listar pontos importantes	Listar prazos, listar características a serem atingidas.	
2.	Definir os Colaboradores do projeto		Ata de reunião com os colaboradores escolhidos.
2.1	Lista de participantes	Listar os participantes do projeto e suas atividades.	
3.	Protótipo de um Produto	Simular em um projeto de um produto a execução dos itens necessários ao atendimento do preenchimento do Bloco K.	Verificar se o protótipo atende a todos os requisitos de preenchimento do Bloco K. Fazer reunião de aceitação.
4.	Listar Necessidades	Listar as necessidades de mudanças nos processos da engenharia.	Relatório apresentando ao patrocinador.
5.	Plano de Gerenciamento do projeto	Elaborar relatório de acompanhamento das fases do projeto	Reuniões de acompanhamento semanais.
5.1	Lista de Riscos	Listar os possíveis riscos.	
5.2	Lista de Atividades	Lista de atividades com cronograma de execução.	
6.	Encerramento do projeto		Apresentação final do projeto para os envolvidos.
6.1	Lições aprendidas	Elaborar relatório de lições aprendidas do projeto	
6.2	Relatório de Conclusões do Projeto	Montar uma apresentação com todas as conclusões do projeto	

5 Gerenciamento do Tempo

5.1 Plano de Gerenciamento de Tempo

O gerenciamento do tempo será responsável pela definição dos tempos de cada atividade e acompanhamento do cronograma de execução do projeto.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Plano de Gerenciamento de Tempo	
Gerente Projeto: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01
Aprovado por: Diretor Comercial – Benhur R. Lordscheider	Data aprovação: 30/04/2017

5.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo

A definição da quantidade de horas necessárias para cada atividade foi estipulada pelo gerente de projetos. O cronograma será acompanhado usando o Microsoft Project 2016, uma ferramenta que auxilia a gestão de projetos.

As tarefas terão um acompanhamento mensal através de reunião. Semanalmente, o responsável da atividade, deverá informar o andamento da atividade ao gerente de projeto e apontar atrasos ou alterações do planejamento.

5.1.2 Cronograma Simplificado do Projeto

O cronograma simplificado do projeto será mostrado na Tabela 2. Esta tabela mostra as atividades da EAP, Figura 2.

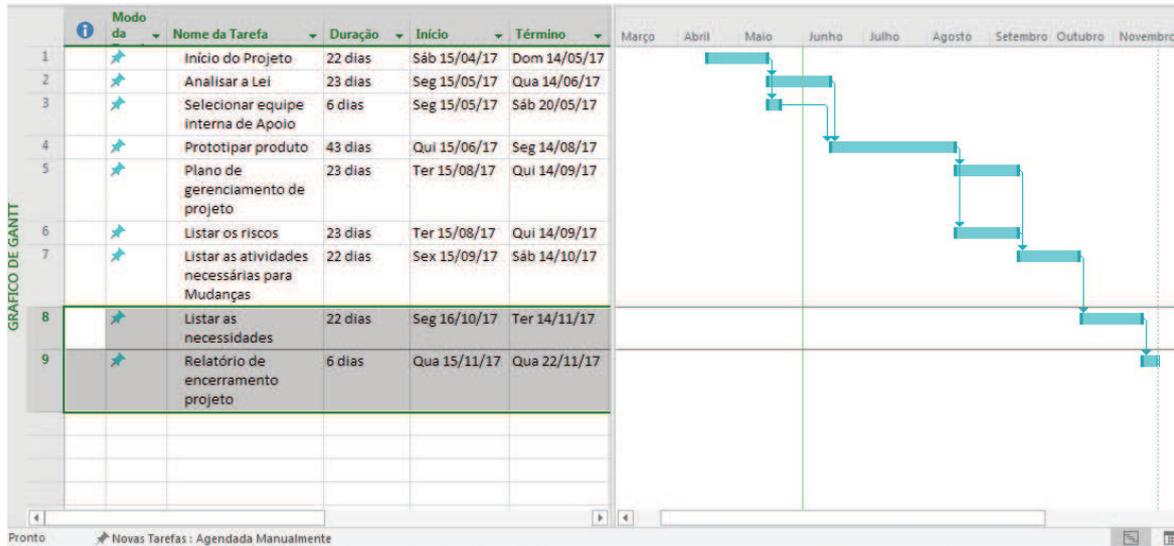
Tabela 3 - Cronograma Simplificado do Projeto

Atividade	Início	Fim	Duração
Início do Projeto	15/04/2017	14/05/17	30 dias
Analisar a Lei	15/05/2017	14/06/17	30 dias
Selecionar equipe interna de apoio	15/05/2017	20/05/17	05 dias
Prototipar um produto	15/07/2017	14/08/17	30 dias
Plano de gerenciamento de projetos	15/08/2017	14/09/17	30 dias
Listar riscos	15/10/2017	14/11/17	30 dias
Listar atividades necessárias para mudanças	15/11/2017	09/12/17	24 dias
Listar necessidades	15/09/2017	14/10/17	30 dias
Relatório de encerramento de projetos	10/12/2017	15/12/17	05 dias

5.1.3 Gráfico de Gant Simplificado do Projeto

A Figura 3 demonstra o gráfico de Gantt simplificado.

Figura 3- Gráfico de Gantt Simplificado



A definição dos tempos foi feita usando o método dos três pontos ou PERT. Neste conceito se leva em consideração as incertezas das estimativas e dos riscos.

Define-se um tempo provável para a tarefa, um tempo otimista e outro pessimista. Desta forma aplica-se a seguinte fórmula:

$$DURAÇÃO = \frac{OTIMISTA + (4 \times PROVÁVEL) + PESSIMISTA}{6}$$

EX. Duração da Tarefa Analisar a Lei

Otimista=20

Provável=25

Pessimista=60

$$Duração = \frac{20 + (4 \times 25) + 60}{6} = 30 \text{ dias}$$

6 Gerenciamento de Custos

6.1 Plano de Gerenciamento de Custos

O plano de gerenciamento de custos acompanhará o previsto e o realizado no projeto. Este valor será calculado basicamente em função das horas de trabalho despendidas no projeto.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Plano de Gerenciamento de Custos	
Gerente Projeto: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01
Aprovado por: Diretor Comercial – Benhur R. Lordscheider	Data aprovação: 30/04/2017

6.1.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos

O gerenciamento de custo esta basicamente no controle das horas do pessoal de apoio do projeto. Todos são funcionários da empresa e desenvolverão este projeto durante o horário normal de trabalho.

Foi estimado um total de 800 horas de trabalho. Estas horas serão distribuídas entre todos os envolvidos do projeto. O controle de horas será feito através do BAF (Boletim de alocação do Funcionário).

Tabela 4 – Boletim de Alocação de Funcionário

BOLETIM DE ALOCAÇÃO DE FUNCIONÁRIO			
NOME:			MÊS:
DATA	H. INICIAL	H. FINAL	DESCRIÇÃO DA TAREFA EXECUTADA

O valor médio da hora é de R\$13,50 (treze reais e cinquenta centavos). O custo estimado do projeto será de R\$10.800,00 (dez mil e oitocentos reais) mais encargos trabalhistas de aproximadamente 30%. Gerando um total de R\$14.040,00 (quatorze mil e quarenta reais). Importante mencionar que o custo destes profissionais já existe e é considerado custo fixo para empresa. Hoje os valores totais de mão de obra são rateados entre todos os projetos.

Este valor será dividido durante os meses de duração do projeto. Deve iniciar com poucas pessoas e ir aumentando ao longo do projeto.

6.1.2 Avaliação Financeira do Projeto

O projeto conta com um orçamento inicial aproximado de R\$ 6.280.000,00 (Seis milhões e duzentos e oitenta mil reais) que deverá ser utilizado para o desenvolvimento de todo o projeto. A Tabela 11 mostra a estrutura analítica de custos, separadas por macro atividades.

Tabela 5 - Estrutura Analítica de Custos

PROJETO GLOBAL BK 2017				
MÊS	HORAS	R\$/H	TOTAL	TOTAL C/ENCARGOS
ABRIL	20	R\$ 13,50	R\$ 270,00	R\$ 351,00
MAIO	30	R\$ 13,50	R\$ 405,00	R\$ 526,50
JUNHO	100	R\$ 13,50	R\$ 1.350,00	R\$ 1.755,00
JULHO	150	R\$ 13,50	R\$ 2.025,00	R\$ 2.632,50
AGOSTO	150	R\$ 13,50	R\$ 2.025,00	R\$ 2.632,50
SETEMBRO	100	R\$ 13,50	R\$ 1.350,00	R\$ 1.755,00
OUTUBRO	100	R\$ 13,50	R\$ 1.350,00	R\$ 1.755,00
NOVEMBRO	100	R\$ 13,50	R\$ 1.350,00	R\$ 1.755,00
DEZEMBRO	50	R\$ 13,50	R\$ 675,00	R\$ 877,50
TOTAIS	800		R\$ 10.800,00	R\$ 14.040,00

6.1.3 Controle de Custos

Os custos de horas de pessoal serão calculados pelo gerente de projetos através do somatório das horas do BAF (Boletim de alocação do funcionário).

7 Gerenciamento da Qualidade

7.1 Plano de Gerenciamento da Qualidade

Partindo do escopo básico do projeto devemos definir os padrões de qualidade do projeto. O sucesso do projeto depende das conformidades com as métricas de qualidades que foram definidas.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Plano de Gerenciamento de Qualidade	
Gerente Projeto: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01
Aprovado por: Diretor Comercial – Benhur R. Lordscheider	Data aprovação: 30/04/2017

O plano de gerenciamento da qualidade deve definir as métricas de qualidade para atender as necessidades da empresa e garantir a conformidade das entregas de acordo com os critérios de aceitação definidos.

7.1.1 Métricas da Qualidade

As métricas demonstram em quais aspectos a empresa controlará a qualidade do produto que será entregue ao cliente.

Desempenho do projeto

Tabela 6 - Métricas da Qualidade do Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custos	Acompanhar os custos definidos no escopo	O critério de aceitação é uma variação de no máximo 10% nos custos programados. Qualquer valor acima disto deve ser informado e deverá ser feito ações corretivas.	Relatório de custos previstos x custos realizados	Mensal	Gerente do Projeto

Cronograma	Cumprir o cronograma	A meta é atingir o cronograma planejado do projeto. Atrasos de mais de 7 dias no cronograma devem ser informados e serão necessárias medidas.	Hoje existe o BAF (Boletim de Alocação de Funcionário), relatório Individual que informa as horas e atividades dos funcionários.	Semanal	Gerente do Projeto
------------	----------------------	--	--	---------	--------------------

Desempenho do Produto

Tabela 7 - Métricas da Qualidade do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
protótipo	Verificar como o protótipo se comporta no uso em todos os setores envolvidos.	Os desenhos devem obedecer às premissas e limitadores descritos no Termo de Abertura do projeto. Não conformidades exigirão revisões, quantas forem necessárias até o atendimento.	Verificação dos dados do ERP da empresa. Verificar se as listas do projeto são iguais às entradas e se as baixas estão funcionais no estoque.	No final de cada tarefa entregue	Daniela – financeira da empresa Global

7.1.2 Controle da Qualidade

O controle da qualidade se dá pelo monitoramento e o registro dos resultados das métricas explicitadas nas Tabelas 05 e 06. Para identificação de possíveis pontos de não cumprimento de critérios mínimos da qualidade.

8 Gerenciamento de Recursos Humanos

8.1 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

Gerenciar a equipe de trabalho envolve um acompanhamento individual de características e expectativas.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	
Gerente Projeto: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01
Aprovado por: Diretor Comercial – Benhur R. Lordscheider	Data aprovação: 30/04/2017

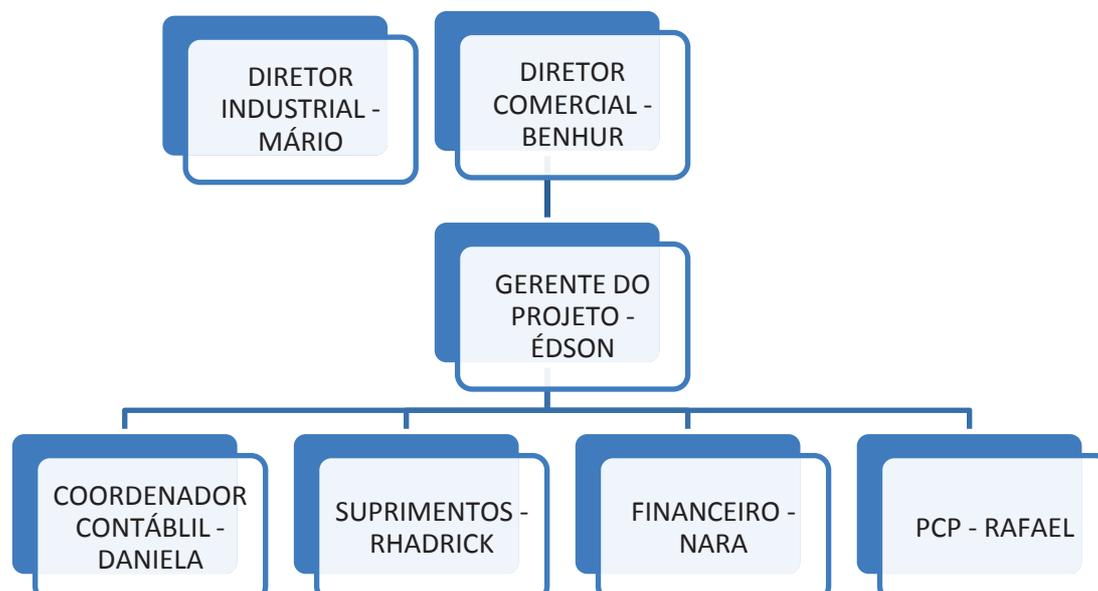
8.1.1 Membros do Time

A equipe necessária para a execução do projeto BK Global 2017 já existe na empresa Global, portanto não serão necessárias contratações de novos recursos para este projeto.

8.1.2 Equipe do Projeto, Cargos e Responsabilidades

A Figura 4 mostra a estrutura organizacional do projeto:

Figura 4 - Estrutura Organizacional do Projeto



A Tabela 8 mostra a responsabilidade de cada um no projeto.

Tabela 8 - Matriz de Atribuições

Definição de Responsabilidades		
Posição	Nome	Atribuições
Diretor Industrial	Mário Studt Jr.	Patrocinador do Projeto
Diretor Comercial	Benhur Lorscheider	Aprovador do Projeto
Gerente de Projeto	Édson Dall' Alba Boeira	Principal responsável pelo projeto. Uma de suas atribuições é como facilitador e integrador das áreas envolvidas no projeto, visando uma boa comunicação e andamento do projeto.
Coordenador Contábil	Daniela Martinelli	A responsabilidade do coordenador contábil é de auxiliar na parte técnica do preenchimento do Bloco K. Informações sobre os dados necessários a serem fornecidos pela engenharia.
Suprimentos	Rhadrick	Responsável pelas informações do estoque. Informações sobre compras e suprimentos. Vai ser a pessoa importante para que funcione as entradas e saídas do estoque.
Financeiro	Nara	Responsável pelos lançamentos contábeis de matéria prima de terceiros. Também terá função importante quando iniciar o protótipo do produto.
PCP	Rafael Bridi	Responsável pela organização da produção. Recebe as informações de produção e organiza as ordens de produção.

8.1.3 Matriz de Responsabilidades

A Tabela 9 mostra a matriz de responsabilidades, mais conhecida como matriz RACI, onde a letra R representa o responsável pela atividade ou bloco de atividades. A letra A representa a autoridade aprovadora da atividade. A letra I representa às pessoas que devem ser informadas do andamento da atividade, já a letra C representa as pessoas que devem ser consultadas para essas atividades.

Tabela 9 - Matriz de Responsabilidades

Sequência da EAP	Tarefa	Atividade	PCP	FINANCEIRO	SUPRIMENTOS	CONTABILIDADE	GERENTE DO PROJETO	DIRETOR COMERCIAL	DIRETOR INDUSTRIAL
1.	Analisar a lei	Verificar o que este escrito na lei de preenchimento do SPED Fiscal relativo ao Bloco K.	I	R	I	I	C	I	A
1.1	Listar pontos importantes	Listar prazos, listar características a serem atingidas.	I	R	I	I	C	C	A
2.	Definir os Colaboradores do projeto								
2.1	Lista de participantes	Listar os participantes do projeto e suas atividades.	I	C	I	I	R	I	A
3.	Protótipo de um Produto	Simular em um projeto de um produto a execução dos itens necessários ao atendimento do preenchimento do Bloco K.	I	C	I	I	R	I	A
4.	Listar Necessidades	Listar as necessidades de mudanças nos processos da engenharia.	I	R	I	I	A	C	I
5.	Plano de Gerenciamento do projeto	Elaborar relatório de acompanhamento das fases do projeto	I	C	I	I	R	C	A
5.1	Lista de Riscos	Listar os possíveis riscos.	I	C	I	I	R	C	A
5.2	Lista de Atividades	Lista de atividades com cronograma de execução.	I	C	I	I	R	C	A
6.	Encerramento do projeto								
6.1	Lições aprendidas	Elaborar relatório de lições aprendidas do projeto	I	C	I	I	R	C	A
6.2	Relatório de Conclusões do Projeto	Montar uma apresentação com todas as conclusões do projeto	I	C	I	I	R	C	A

8.1.4 Treinamentos

Na empresa hoje temos a Coordenadora de contabilidade que já fez treinamentos referentes ao Bloco K. Não está previsto nenhum outro treinamento já que a ideia não é instalar o bloco K e sim, fazer as preparações nos processos para que quando necessário este possa ser implantado.

Para as melhorias e mudanças nos processos a empresa tem profissionais com conhecimento para realização deste projeto.

8.1.5 Avaliação e Reconhecimento

Ao longo do projeto será feita reuniões para feedback dos trabalhos e de desempenho individual de cada um dos participantes do projeto. As avaliações são para retorno pessoal e como fator motivacional.

Não existe o intuito de mudança salarial ou promoção, pois os profissionais são de diversas áreas que podem não ser subordinados ao gerente do projeto.

9 Gerenciamento das Comunicações

9.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações

O plano de Gerenciamento de Comunicações será desenvolvido observando a importância das informações chegarem às partes interessadas.

Todas as comunicações serão feitas por email e, registros específicos em formulários próprios. Estes estarão disponíveis para consulta quando necessário.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Plano de Gerenciamento das Comunicações	
Gerente Projeto: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01
Aprovado por: Diretor Comercial – Benhur R. Lordscheider	Data aprovação: 30/04/2017

Introdução

O projeto visa identificar, até o final de 2017, as mudanças necessárias nos processos de engenharia, da empresa Global, e estar preparado para a implantação do bloco K em 2019.

O Bloco K faz parte do Sped Fiscal e é responsável pelas informações do controle de produção e estoques. Como isto envolve vários setores, o intuito é informar, envolver e direcionar todos os envolvidos neste processo.

Informações gerais

Tabela 10 – Informações gerais do plano de Comunicações

Total de Partes Interessadas do Projeto	Governo e setores internos da empresa.
Total de Partes Interessadas Internos	Direção da empresa, setores de contabilidade, engenharia, suprimentos e fabricação.
Duração do Projeto	O projeto deve estar concluído até o final de 2017. A cobrança pelo governo começa em 2019.
Ambiente do Projeto	O projeto acontecerá dentro da sede da empresa Global. O setor de engenharia é o foco deste projeto. O ambiente possui wifi com acesso a internet, telefone, celular, intranet e whatsapp.

Responsável pelo Plano de Comunicação	O plano de comunicação será de responsabilidade do Gerente do projeto.
Frequência e Método de Revisão do Plano	O plano de comunicação será revisado quando for necessário.
Equipe de Comunicação	Informações cotidianas serão feitas pelo responsável de comunicação do projeto
Premissas de Comunicação	Toda e qualquer mudança que afete outros setores devem ser comunicado formalmente por email. O andamento normal do projeto será informado somente para o patrocinador e sponsors do projeto.
Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.).	Este projeto segue todas as normas internas da empresa.
Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas	Todos os documentos e informações relativas a este projeto deverão ser armazenados no diretório P:\ADMINISTRATIVO\FISCAL\BLOCOK

GLOSSÁRIO DE TERMINOLOGIA COMUM DO PROJETO

Tabela 11 – Glossário do Projeto

#	Termo	Significado do Termo
1	BLOCO K	Controle de produção e estoque. Módulo dentro do Sped Fiscal
2	SPED FISCAL	É o processo de escrituração fiscal digital da receita federal.
3		
4		
5		
6		

Identificação das Partes Interessadas

Tabela 12 – Identificação de partes Interessadas

#	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Mário	Global	Direção	Diretor industrial	Responsável pelo acompanhamento do projeto
2	Benhur	Global	Direção	Diretor Comercial	Patrocinador deste projeto
3	Daniela	Global	Financeiro	Contadora	Responsável pelo setor de contabilidade da empresa
4	Edson	Global	Engenharia	Gerente de Engenharia	Gerente do projeto e responsável pelos projetos dos trabalhos a serem executados. Setor onde são geradas as listas de compras, processos, produtos. Um dos Sponsors do projeto.
5	Rhadrick	Global	Suprimentos	Comprador	Responsável pelas compras da empresa e controle dos estoques.
6	Nara	Global	Financeiro	Auxiliar administrativo	Entrada fiscal das notas.
7	Rafael	Global	PCP	Coordenador de produção	Gestão dos processos de produção e aquisição de matéria prima

DADOS DE CONTATO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 13 – Dados de contato

#	Parte Interessada	Fone Comercial e Ramal Interno	Celular DDD+Nro	E-mail	Skype/Facebook/Rede Social
1	Mário	Ramal 27	8416-xxxx	mario@globalsa.com.br	WhatsApp
2	Benhur	Ramal 27	8412-xxxx	comercial@globalsa.com.br	WhatsApp
3	Daniela	Ramal 20	8416-xxxx	Adm1@globalsa.com.br	WhatsApp
4	Edson	Ramal 30	8416-xxxx	Projetos2@globalsa.com.br	WhatsApp
5	Rhadrick	Ramal 29	9922-xxxx	suprimentos@globalsa.com.br	WhatsApp
6	Nara	Ramal 21	9121-xxxx	Adm3@globalsa.com.br	WhatsApp
7	Rafael	Ramal 26	8406-xxxx	pcp@globalsa.com.br	WhatsApp

Matriz Interesse x Poder x Impacto

Enquadramento da Parte Interessada 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). Veja na figura ao lado o modelo de enquadramento proposto pelo PMI.

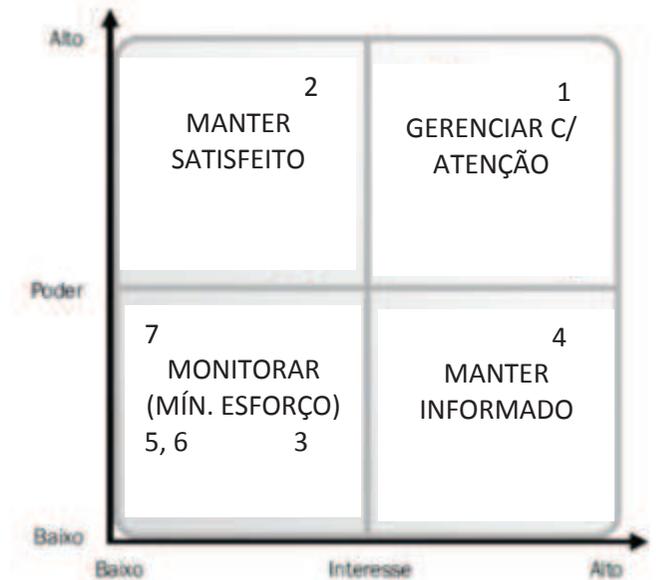
PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 14 – Prioridade das partes Interessadas

#	Parte Interessada*	Poder (AMB)**	Interesse (AMB)**	Impacto (AMB)**
1	Mário	A	A	A
2	Benhur	A	M	A
3	Daniela	B	M	A
4	Edson	M	A	A
5	Rhadrick	B	B	M
6	Nara	B	B	M
7	Rafael	M	B	M

***IMPORTANTE:** Priorizar as Partes Interessadas pelo Enquadramento, Poder, Interesse e Impacto.

** **AMB:** (A)lto, (M)édio, (B)aixo



REQUISITOS E EXPECTATIVAS

Tabela 15 – Requisitos e Expectativas

#	Parte Interessada	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto	Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas
1	Mário	Projeto implantado rápido	Atender os requisitos governamentais	Registros de questões e fazer as solicitações de mudanças
2	Benhur	Projeto implantado com menor custo	Manter a empresa organizada	Atualizar o plano de projetos, documentos e processos organizacionais.
3	Daniela	Projeto implantado e funcional	Fazer tudo de forma correta	Notificar as partes interessadas e registrar o projeto
4	Edson	Organizar e estruturar os produtos	Usar o projeto para organizar o setor de engenharia	Atualização de processos organizacionais
5	Rhadrick	Ter tudo bem explicado e organizar os estoques	Facilitar seu trabalho e controle de estoque	Feedback
6	Nara	Projeto que não altere suas rotinas	Não aumentar seu trabalho	Feedback
7	Rafael	Projeto que possa melhorar seus controles	Ter maior controle	Feedback

Engajamento das Partes Interessadas

ENGAJAMENTO ATUAL E DESEJADO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 16 – Engajamento atual e desejado das partes Interessadas

#	Parte Interessada	Não Informado*	Resistente*	Neutro*	Dá Apoio*	Lidera*
1	Mário		C			D
2	Benhur	C			D	
3	Daniela				C	D
4	Edson				C	D
5	Rhadrick	C			D	
6	Nara	C			D	
7	Rafael	C			D	

*C: engajamento corrente, D: engajamento desejado

RELACIONAMENTOS EXISTENTES ENTRE AS PARTES INTERESSADAS

Tabela 17 – Relacionamento entre as partes Interessadas

#	Parte Interessada 1	Parte Interessada 2	Descreva a o relacionamento existente entre as partes interessadas do projeto e como elas poderão afetar positivamente ou negativamente o projeto
1	Mário	Daniela	Comunicação interativa – faz com que o projeto flua com maior agilidade
2	Benhur	Edson	Comunicação interativa – faz com que mais informações circulem e favoreçam o projeto
3	Daniela	Nara	Comunicação ativa – mantém o relacionamento do setor
4	Edson	Rafael	Comunicação passiva – faz com que as informações de alguns setores sejam repassadas para outros
5	Rhadrick	Daniela	Comunicação interativa – faz com que exista cooperação para que o projeto aconteça
6	Nara	Rhadrick	Comunicação ativa – faz com que o trabalho em conjunto melhore
7	Rafael	Mário	Comunicação interativa – desta forma as diretrizes do projeto são seguidos
8	Edson	Daniela	Comunicação interativa – melhora o aprendizado

ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 18 – Estratégia de Engajamento das partes Interessadas

#	Parte Interessada	Descreva a estratégia e abordagem para o engajamento de cada Parte Interessada (Por exemplo, descreva como fazer para levar a Parte Interessada de Neutro para quem dá Apoio)
1	Mário	Manter informado e solicitar apoio a tudo que for necessário
2	Benhur	Informar e cobrar informações específicas
3	Daniela	Dar apoio e determinar tudo que deve ser feito
4	Edson	Reuniões frequentes para circular as informações
5	Rhadrick	Explicar passo a passo tudo e gerir a forma como deve ser feito
6	Nara	Manter fazendo uma atividade a cada momento
7	Rafael	Informa-lo dos próximos passos

Estratégia de Comunicação

IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS E ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Tabela 19 – Requisitos e Estratégias de Comunicação

#	Parte Interessada	Requisitos de Informação (Informar quais as necessidades de informações que a Parte Interessada necessita)	Estratégia, abordagem ou método (Informar como você irá comunicar os requisitos de informação p/a Parte Interessada)	Frequência	Urgência
1	Mário	Relatórios	Formular perguntas para permitir o entendimento necessário	Semanal	
2	Benhur	Relatórios	Levantar fatos para confirmar as informações	Mensal	
3	Daniela	Comunicação formal	Definir e administrar expectativas	Diária	
4	Edson	Comunicação oficial	Solucionar conflitos para evitar impactos negativos	Diária	
5	Rhadrick	Comunicação oficial	Resumir e identificar cada etapa e as próximas etapas	Etapas	
6	Nara	Comunicação oficial	Resumir e identificar cada etapa e as próximas etapas	Etapas	
7	Rafael	Comunicação verbal	Levantar fatos para confirmar informações		X

Ferramentas de comunicação

FERRAMENTAS E TECNOLOGIA DE COMUNICAÇÃO UTILIZADA PELO PROJETO

Tabela 20 – Ferramentas de Comunicação

#	Ferramenta Utilizada	Local ou URL (+usuário e senha)	Objetivo/Propósito do Uso	Quando será usado?
1	Reuniões		Troca de informações	Comunicação interativa durante todo o projeto
2	e-mails		Informar formalmente	Comunicação ativa de tudo que esta acontecendo no projeto
3	Treinamentos		Disseminar tudo que já esta definido	Comunicação interativa para garantir que tudo que já esta definido e concluído seja corretamente disseminada
4	whatsApp		Envolver todos, independente do local onde estejam	Comunicação interativa para garantir que todos participem mesmo fora da empresa no momento que puderem
5	Ligações telefônicas		Urgência da informação	Sempre que necessário definir ou interagir rapidamente

MODELOS E TEMPLATES DE DOCUMENTOS

Tabela 21 – Modelos e Templates de Documentos

#	Modelos e Templates dos Documentos	Objetivo e finalidade do modelo	Local onde está disponível e Local armazenamento
1	Documento do project	Controle das etapas, recursos, tempo, escopo do projeto	P:\publico\controle de projetos\blocok.xxx
2	Planilha do Excel	Descrição de processos, produtos e processos	P:\publico\controle de projetos\estrutura produto.xls
3	Documento do Word	Relatório mensal de evolução do projeto	P:\publico\controle de projetos\relatório.doc
4	Email padrão da empresa	Comunicações e ações com registro de solicitações	
5			
6			

Ações e eventos de comunicação interna e externa

Tabela 22 – Ações e eventos de comunicação

#	Ação ou Evento	Partes Interessadas	Método ou Ferramenta	Informações	Responsável	Frequência e Template
1	reunião	todos	Brain storm	Etapas do projeto	Edson	Semanal
2	treinamento	todos	PowerPoint	Partes do projeto	Daniela	A cada etapa
3	Controle do projeto	Gerente de projetos	MS-project	Gerais do projeto	Edson	diariamente
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

PLANO DE ESCALONAMENTO DAS QUESTÕES E PROBLEMAS

Tabela 23 – Plano de escalonamento das questões e problemas

#	Partes Interessadas	Quem acionar (Nome e Cargo/Função)	Quando acionar	Responsável por acionar
1	Edson	Mario – diretor industrial	Problemas que não atingiram consenso precisam de decisão	Daniela
2	Édson	Daniela	Definições técnica do projeto	Qualquer uma das partes interessadas
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

10 Gerenciamento de Riscos

10.1 Plano de Gerenciamento de Riscos

A ideia de gerenciar os riscos, se bem feito, poderá reduzir as perdas e melhorar o atendimento aos prazos. Temos o intuito de garantir o atendimento do escopo e da qualidade deste projeto.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Plano de Gerenciamento de Riscos	
Gerente Projeto: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01
Aprovado por: Diretor Comercial – Benhur R. Lordscheider	Data aprovação: 30/04/2017

Responsabilidades pelo Gerenciamento de Riscos

Tabela 24 – Responsabilidades pelo Gerenciamento de Riscos

	Alta Gerência	Gerente do Projeto	Outros Stakeholders	Equipe	Proprietário do Risco
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	I	R	C	I	A
Identificação dos Riscos	I	A	C	R	C
Análise Qualitativa dos Riscos	I	A	C	R	C
Análise Quantitativa dos Riscos	I	A	C	R	C
Planejamento de respostas aos Riscos	C	R	I	I	A
Monitoramento e Controle dos Riscos	I	A	C	C	R

(Matriz RACI – Responsável, Apoio, Comprometido, Informado)

Estrutura Analítica de Riscos – EAR

Figura 5 - Estrutura Analítica de Riscos



Matriz Impacto sobre os principais objetivos do projeto

Tabela 25 – Matriz Impacto sobre os Objetivos

OBJETIVO DO PROJETO	MUITO BAIXO 0,1	BAIXO 0,3	MODERADO 0,5	ALTO 0,7	MUITO ALTO 0,9
CUSTO	Aumento ã significante do custo	Necessidade de um consultor externo	Necessidade de investimento em software ou equipamentos	Necessidade de mais pessoas do que o estimado	Necessidade de mais horas do que o estimado
TEMPO	Aumento ã significante do tempo			Necessidade de mais horas do que o estimado	Alteração nas datas da Lei
ESCOPO	Mudança ã significante de escopo				Mudança para implantação do Bloco K
QUALIDADE	Queda ã significante da qualidade		Falta de envolvimento dos setores de apoio		

Registros de riscos por Tarefas da EAP

Tabela 26 – Riscos por Tarefas da EAP

CATEGORIA	RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	ÁREAS DO PROJETO AFETADAS	CAUSAS DO RISCO	IMPACTO NOS OBJETIVOS
TÉCNICOS	Protótipo				
	Mudanças na lei				
	Complexidade do projeto				
QUALIDADE					
DESEMPENHO					
ORGANIZACIONAIS	Aumento de trabalho das equipes				
	Mudança no tempo e nos recursos				
EXTERNOS	Mudanças nas datas				
	Fornecedores				
GERÊNCIA DE PROJETOS	Planejamento correto				
	Entregas no prazo				
INFRA-ESTRUTURA					

Análise Qualitativa dos Riscos

Tabela 27 – Análise Qualitativa dos Riscos

Análise de riscos											
Identificação do Projeto: BK GLOBAL 2017											
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	Média	Baixa
1	Aumento ão significativo do custo	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,9	0,09			
2	Necessidade de um consultor externo	0,3	0,5	0,7	0,1	0,7	0,3	0,21			
3	Necessidade de investimento em software ou equipamentos	0,5	0,7	0,9	0,5	0,9	0,1	0,09			
4	Necessidade de mais pessoas do que o estimado	0,7	0,5	0,9	0,3	0,9	0,3	0,27			
5	Necessidade de mais horas do que o estimado	0,9	0,3	0,5	0,1	0,9	0,5	0,45			
6	Aumento ão significativo do tempo	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,9	0,09			
7											
8											
9	Necessidade de mais horas do que o estimado	0,7	0,7	0,5	0,3	0,7	0,5	0,35			
10	Alteração nas datas da Lei	0,5	0,9	0,3	0,7	0,9	0,7	0,63			
11	Mudança ão significativa no escopo	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,9	0,09			
12											
13											
14											
15	Mudança para Implantação do Bloco K	0,9	0,7	0,9	0,3	0,9	0,1	0,09			
16	Queda ão significativa da qualidade	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,9	0,09			
17											
18	Falta de envolvimento dos setores de apoio	0,3	0,7	0,3	0,5	0,7	0,5	0,35			
							SOMA	2,8			
							RISCO				
							GERAL	23,33%			

11 Gerenciamento de Aquisições e Contratos

11.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratos

É o processo responsável pelas decisões de compras e contratos de fornecimentos. Neste processo definimos forma de abordagem de fornecedores, negociações, formas de seleciona-los.

Empresa Global Segurança de Máquinas Ltda.	
Nome do Projeto: BK GLOBAL 2017	
Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratos	
Gerente Projeto: Édson Dall' Alba Boeira	Data: 15/04/2017
Patrocinador: Diretor Industrial – Mário Studt Junior	Versão: 01
Aprovado por: Diretor Comercial – Benhur R. Lordscheider	Data aprovação: 30/04/2017

Neste projeto não temos aquisições a serem feitas. Todos os recursos necessários já se encontram disponíveis na empresa para execução do projeto.

12 Considerações Finais

O Projeto BK Global 2017 é o primeiro projeto de uma sequência de pequenos projetos até a implantação do Bloco K.

Este projeto visa atingir um controle maior dos processos de engenharia facilitando a organização da empresa e uma maior acuracidade dos dados gerados pelos processos.

O planejamento feito nesse projeto tem também o intuito de usar todo o conhecimento adquirido durante o MBA em Gerenciamento de projetos.

13 Referências

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK): – Quinta Edição.

EUA: Project Management Institute, Inc., 2012 – Editora Saraiva.

<http://www.portaltributario.com.br/guia/bloco-k.htm>

<http://www.portaltributario.com.br/guia/escrituracaofiscaldigital.html>

<http://www.nomus.com.br/blog-industrial/2015/06/bloco-k-do-sped-fiscal-entenda-o-que-e-para-que-serve/>

<http://material.nomus.com.br/webinar-11-dicas-bloco-k>

E-BOOK, Material de apoio fornecido durante o EAD – MBA em Gestão de Projetos 2016,

Unisinos.