

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

WAGNER DE CASTRO MILHORANZA

PLANO DE PROJETO:

Plano de implantação de um sistema de pastagem rotativo para engorda de gado de corte

São Leopoldo
2016

WAGNER DE CASTRO MILHORANZA

PLANO DE PROJETO:

Plano de implantação de um sistema de pastagem rotativo para engorda de gado de corte

Trabalho de Conclusão de especialização em gestão de projetos apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em 2016, pelo MBA de Gestão de projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof.Ivan Brasil

São Leopoldo

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Unisinos, aos meus colegas, professores e coordenação pela troca de conhecimentos.

Agradeço a minha mãe Jane de Castro que sempre me apoiou nos meus estudos.

Agradeço a Deus por iluminar meu caminho para alcançar meus objetivos.

E por fim, agradeço a Karina Daniela Marques, minha amada que me oportunizou este trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de projeto para a implantação de um sistema rotativo de pastagem para engorda de gado de corte, no qual será utilizado pela Fazenda Santo Amaro.

A Fazenda Santo Amaro do distrito de Morrinhos no município de São Jerônimo, tem como principal atividade a pecuária de corte, mais especificamente focada no sistema de cria, no qual produz bezerros a serem vendidos para recriadores.

Neste trabalho, o plano de projeto, tem como objetivo, produzir um novo produto na fazenda, que são terneiros prontos para o abate direcionados para frigoríficos, através deste sistema de pastagem que prima pela qualidade e aumento na performance de produção.

Este trabalho apresenta o plano de gerenciamento do projeto, que tem em sua composição os planos de gerenciamento da integração, escopo, custo, tempo, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições, de acordo com as práticas abordadas no guia PMBOK, norteador da metodologia utilizada.

Palavras-chave: Plano de gerenciamento de projeto; Pecuária; Pastejo rotativo.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Termo de abertura do projeto	11
Tabela 2 – Processo de controle integrado de mudanças	13
Tabela 3 – Formulário de solicitação de mudanças	15
Tabela 4 – Avaliação do impacto da mudança.....	16
Tabela 5 – Cronograma do projeto.....	23
Tabela 6 – Marcos do projeto.....	25
Tabela 7 – Orçamento de materiais	29
Tabela 8 – Orçamento de serviços.....	30
Tabela 9 – Estimativa de custos fixos	30
Tabela 10 –Orçamento pelo primeiro nível da EAP	31
Tabela 11 – Orçamento total do projeto	31
Tabela 12 – Desempenho do projeto	34
Tabela 13 – Desempenho do produto	35
Tabela 14 – Definição de papéis e responsabilidades	39
Tabela 15 – Definição de papéis e responsabilidades	40
Tabela 16 – Contatos da equipe do projeto	40
Tabela 17 – Partes interessadas e influência no projeto	42
Tabela 18 – Informações da equipe de projeto	43
Tabela 19 – Matriz de funções x Responsabilidades	45
Tabela 20 – Registros de riscos do projeto	46
Tabela 21 – Escala de impacto custo, tempo, escopo e qualidade.....	47
Tabela 22 – Escala de probabilidade	48
Tabela 23 – Pontuação de riscos	48
Tabela 24 – Análise qualitativa dos riscos	49
Tabela 25 – Avaliação quantitativa dos riscos.....	50
Tabela 26 – Plano de respostas.....	51
Tabela 27 – Análise fazer ou comprar.....	52
Tabela 28 – Mapa de aquisições para materiais	53

LISTA DE SIGLAS

EAP Estrutura Analítica do Projeto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	11
2.1 TERMO DE ABERTURA.....	11
2.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	12
2.2.1 Objetivos	13
2.2.2 Processos de controle integrado de mudanças, papéis e responsabilidades	13
2.2.3 Avaliação do impacto da mudança	16
3 GERENCIAMENTO DO ESCOPO	17
3.1 DECLARAÇÃO DO ESCOPO	17
3.1.1 Descrição do escopo do projeto	17
3.1.2 Descrição do escopo do produto	17
3.1.3 Equipe do projeto	17
3.1.4 Patrocinador do projeto	17
3.1.5 Principais entregas do projeto	17
3.1.6 Requisitos do produto	18
3.1.6.1 Relatórios de pesquisas	18
3.1.6.2 Decisões estratégicas de implantação	18
3.1.6.3 Plano de implantação e operações	18
3.1.6.4 Manuais técnicos e ferramentas de controle	18
3.1.6.5 Forrageira	19
3.1.6.6 Piquetes	19
3.1.6.7 Rebanho	19
3.1.6.8 Simulação do DRE	19
3.2 PREMISSAS DO PRODUTO	19
3.3 EXCLUSÕES DO PROJETO	19
3.4 RESTRIÇÕES DO PROJETO.....	20
3.5 PREMISSAS DO PROJETO	20
3.6 ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO (EAP)	21

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	22
4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	22
4.2 CICLO DE VIDA DO PROJETO	22
4.3 ESTIMATIVA DE DURAÇÃO DAS ATIVIDADES.....	22
4.4 ALOCAÇÃO DE RECURSOS	22
4.5 PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS DE PRAZO.....	23
4.6 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO.....	23
4.7 MONITORAMENTO E CONTROLE.....	23
4.8 CRONOGRAMA.....	23
4.9 MARCOS DO PROJETO	25
5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	29
5.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTO.....	29
5.2 ESTIMATIVA DE CUSTOS	29
5.3 ORÇAMENTO DO PROJETO.....	30
5.4 CONTROLE DE CUSTOS.....	32
5.4.1 Frequência de avaliação do orçamento do projeto.....	32
5.5 RESERVAS DE CUSTOS.....	32
5.5.1 Reserva de contingência	32
5.5.2 Reserva gerencial.....	33
5.5.3 Autonomia do gerente de projeto	33
6 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	34
6.1 POLÍTICA DA QUALIDADE	34
6.2 MÉTRICAS DA QUALIDADE	34
6.2.1 Desempenho do projeto	34
6.2.2 Desempenho do produto	35
6.2.3 Controle da qualidade.....	36
6.2.4 Garantia da qualidade.....	37
7 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	38
7.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO	38
7.2 DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	39
7.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	39
7.4 CONTATOS DA EQUIPE DO PROJETO.....	40
7.5 TREINAMENTOS.....	41
7.6 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE CUSTOS	41

8 GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES	42
8.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTOS DA COMUNICAÇÃO	42
8.2 RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	42
8.3 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	43
8.3 NECESSIDADES E FORMATOS DE INFORMAÇÃO	43
9 GERENCIAMENTO DE RISCOS	45
9.1 MATRIZ X RESPONSABILIDADES EM RELAÇÃO AOS RISCOS	45
9.2 CLASSE DE RISCOS.....	45
9.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO	46
9.4 CLASSIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	47
9.5 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS	49
9.6 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS RISCOS	50
9.7 PLANO DE RESPOSTAS	51
10 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	52
10.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO	52
10.2 ANÁLISE DE FAZER OU COMPRAR.....	52
10.2 MAPA DE AQUISIÇÕES.....	53
10.3 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA A ALOCAÇÃO DE AQUISIÇÕES.....	53
10.4 AVALIAÇÃO	53
10.5 PLANEJAMENTO DE COMPRA DE MATERIAIS.....	54
10.6 CONTRATOS DE SERVIÇOS	54
11 ENCERRAMENTO DO PROJETO	55
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de projeto para a implantação de um sistema de pastagem rotativo que será utilizado pela Fazenda Santo Amaro no processo de engorda de corte.

A Fazenda Santo Amaro, fundada em 1978, é focada no processo de criação de gado de corte, sendo estes sobre manejo de pastejo nativo ao campo livre, com raças diversificadas de gado sem um grau de refinamento de pureza.

Trata-se de um empreendimento familiar, no qual sempre foi administrado pelo fundador e que passa por um processo de sucessão para a filha, no qual atualmente prospecta a inovação para o negócio.

Faz parte do empreendimento, identificar novas oportunidades, fazer estudos de viabilidade e adquirir estoque de gado para engorda.

A Fazenda Santo Amaro tem foco em realizar a venda de gado para recriadores, através de encontros para arremates, leilões e clientes já fidelizados pela fazenda.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo do projeto é desenvolver a implantação de um sistema de pastagem rotativo para engorda de gado de corte, assim como os planos de implantação e operação deste sistema, demonstrando a viabilidade e retorno do projeto.

1.3.2 Objetivos Específicos

São redigidos na forma de tópicos (sempre iniciando com um verbo no infinitivo).

- a) Desenvolver pesquisas;
- b) Definir diretrizes;
- c) Desenvolver os planos;

- d) Implantar o sistema;
- e) Gerenciar o projeto.

2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

2.1 TERMO DE ABERTURA

Segue abaixo o termo de abertura do projeto:

Tabela 1 – Termo de abertura do projeto

Termo de Abertura do Projeto	
TÍTULO DO PROJETO Implantação de um sistema rotativo de engorda de gado de corte	
GERENTE DO PROJETO	SPONSOR
Wagner de Castro Milhoranza O Gerente do Projeto tem a responsabilidade de controlar o escopo, custo, prazo e demais dimensões do projeto, assim como todas as demandas relacionadas aos recursos envolvidos no projeto.	O Patrocinador do projeto será a Fazenda Santo Amaro. Representada pela sua Administradora Karina Marques.
DESCRIÇÃO DO PROJETO	
Trata-se de implantar um sistema de pastejo rotativo, assim como a elaboração de um plano desta implantação e da operação a ser executada, levantando todos os custos envolvidos e a estimativa de produção, onde também será calculado a estimativa de retorno do investimento deste sistema.	
JUSTIFICATIVA	
A sucessão familiar ocorrida para a nova geração da fazenda Santo Amaro, proporciona uma nova gestão que busca a inovação, voltada para o aumento da qualidade e produtividade. Por isto, o projeto proposto visa refinar o planejamento da implantação de um dos novos métodos propostos por esta nova gestão da fazenda.	
FASES DO PROJETO	
Fase 01 – Integração – 01/09/2016 a 15/12/2016 Fase 02 – Pesquisa – 02/02/2016 a 23/03/2016 Fase 03 – Processo decisório – 29/03/2016 a 11/10/2017 Fase 04 – Elaboração dos planos e ferramentas - 05/09/2017 a 11/09/2017	

ORÇAMENTO INICIAL

R\$ 204.000,00

Varição dos custos estimada em +/- 10%

PRINCIPAIS RECURSOS DO PROJETO

Gerente do Projeto
 Assistente de Projeto
 Gerente da Fazenda
 Conselheiro da Fazenda
 Operadores da Fazenda

PREMISSAS

A estrada de acesso à Fazenda estará em condições adequadas para a locomoção de automóveis.

RESTRIÇÕES

Devem ser pesquisadas apenas raças e tipos de pasto que se adaptam ao clima do Rio Grande do Sul.

A disponibilidade financeira para o projeto é de R\$ 204.000,00

A operação do sistema não será realizada no projeto.

APROVAÇÕES

Nome	Assinatura	Data

Fonte: Wagner de Castro Milhoranza

2.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

O gerenciamento de um projeto envolve as áreas de escopo, custo, tempo, qualidade, comunicação, aquisições e risco. O plano de integração define como serão conduzidas as possíveis mudanças em relação ao planejado no projeto, nas áreas abordadas, de forma a realizar o controle da integração entre as áreas e não comprometer os resultados do projeto. Após aprovado o plano de projeto, todas as mudanças serão realizadas através de controle integrado de mudança.

2.2.1 Objetivos

O plano integrado de mudanças define os papéis, responsabilidades, processos e ferramentas a serem utilizados no controle integrado de mudanças para o projeto.

2.2.2 Processos de controle integrado de mudanças, papéis e responsabilidades

O processo de controle integrado de mudanças deve acontecer de acordo com o fluxo de informações abaixo:

Tabela 2 – Processo de controle integrado de mudanças

Processo de Controle Integrado de Mudanças

Etapa	Descrição	Responsável	Registro	Modo
1	Identificação da mudança	Equipe do projeto		Os membros do projeto devem sinalizar, quando houver, a necessidade de mudança no projeto
2	Solicitação da mudança	Equipe do projeto	Formulário para solicitação de mudança	Qualquer integrante do projeto pode preencher o formulário.
3	Avaliação da solicitação da mudança	Gerente do projeto		O gerente do projeto irá avaliar a mudança solicitada.

4	Registro da avaliação de impacto da mudança	Gerente do projeto	Registros e estudos ao formulário de solicitações de mudança.	O gerente de projeto deve elaborar um documento com os estudos de impacto sobre a solicitação da mudança.
5	Submeter a aprovação	Gerente do projeto		O gerente de projeto irá submeter a aprovação com o patrocinador do projeto.
6	Aprovar a mudança	Patrocinador do projeto		O patrocinador deverá decidir se aprova ou não a mudança solicitada.
7	Atualizar o plano de projeto	Gerente do projeto	Ferramentas de gestão de projeto	Com a aprovação da mudança o gerente de projeto deverá atualizar o plano de projetos
8	Iniciar a execução da mudança	Gerente do projeto		O gerente de projetos deverá conduzir a execução da mudança

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

Todas as solicitações de mudanças devem ser realizadas através do formulário de solicitações abaixo para fins de registro, juntamente com a avaliação de impacto. As solicitações devem ser sequencialmente numeradas sendo registradas em uma planilha de controle das solicitações.

Tabela 3 – Formulário de solicitação de mudanças

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA	
Nome do projeto:	Mudança Número:
Requisitado por:	Data da solicitação:
Descrição da mudança solicitada:	
Descrição do Impacto:	
Escopo	
Custo	
Tempo	
Risco	
Qualidade	
(Outros)	
Aprovada: <input type="checkbox"/>	Rejeitada: <input type="checkbox"/>
JUSTIFICATIVA EM CASO DE REPROVAÇÃO:	
Assinatura do responsável:	
Assinatura do patrocinador:	
Assinatura do gerente do projeto:	
Data:	

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

2.2.3 Avaliação do impacto da mudança

A tabela a seguir é utilizada para mensurar o impacto da mudança:

Tabela 4 – Avaliação do impacto da mudança

Avaliação do impacto da mudança	
Tipo de mudança	Avaliar
Escopo	Alterações no custo Alterações no cronograma Riscos envolvidos
Tempo	Alterações na qualidade Alterações no custo Riscos envolvidos
Custo	
Qualidade	
Recursos	

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

3 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

3.1 DECLARAÇÃO DO ESCOPO

3.1.1 Descrição do escopo do projeto

Implantar um sistema de pastejo rotativo, assim como a elaboração de um plano desta implantação e da operação a ser executada, levantando todos os custos envolvidos e a estimativa de produção, onde também será calculado a estimativa de retorno do investimento deste sistema.

3.1.2 Descrição do escopo do produto

Um sistema de pastejo rotativo com piquetes, relatórios de pesquisas e manuais de operação e gestão do sistema.

3.1.3 Equipe do projeto

A equipe do projeto será constituída por:

- a) Gerente do projeto;
- b) Assistente do projeto;
- c) Gerente da fazenda;
- d) Conselheiro da fazenda;
- e) Operadores da fazenda.

3.1.4 Patrocinador do projeto

O projeto será patrocinado pela proprietária e gerente da fazenda Karina Daniela Marques Lima.

3.1.5 Principais entregas do projeto

As principais entregas do projeto são:

- a) Estudo e pesquisa;
- b) Decisões estratégicas de implantação;
- c) Orçamentação e contratação;
- d) Implantação da estrutura;
- e) Desenvolvimento das ferramentas da operação;
- f) Simulação do plano de viabilidade ou DRE.

3.1.6 Requisitos do produto

O projeto deve ser desenvolvido de acordo com o descrito abaixo:

3.1.6.1 Relatórios de pesquisas

Serão quatro relatórios de pesquisas, cada um sobre um tema diferente: tipos de pasto, raças de gado, estruturas para pastejo rotativo e gestão do pastejo rotativo.

3.1.6.2 Decisões estratégicas de implantação

Será entregue um memorial descritivo das reuniões das diretrizes de produção da fazenda, onde terá o registro de todo o processo decisório ocorrido nas reuniões.

3.1.6.3 Plano de implantação e operações

Será entregue quatro documentos contendo os planos de compras para a estrutura, plano de instalação, plano de produção e o plano de treinamentos. Todos com as especificações técnicas necessárias.

3.1.6.4 Manuais técnicos e ferramentas de controle

Um manual técnico que contém as orientações para análises do sistema, um manual operacional com orientações para a execução dos procedimentos

operacionais e um kit de ferramentas de checklists, planilhas, painéis para realizar os registros do sistema.

3.1.6.5 Forrageira

Será realizado todo o processo de plantio da forrageira (lavrar a terra, semear, adubar e realizar o manejo de formação) na área onde será implantado a estrutura de pastejo rotativo. Constituído por 30 hectares de área.

3.1.6.6 Piquetes

Serão compostos por cercas elétricas, formando 16 divisões de 1 hectare cada, com fios retráteis para a abertura dos piquetes onde será realizada a entrada e saída do gado, contendo um corredor para a troca de piquetes.

3.1.6.7 Rebanho

80 terneiros de raça pura, conforme a escolhido na reunião de decisões estratégicas.

3.1.6.8 Simulação do DRE

Relatório contendo a previsão do demonstrativo contábil de resultados do sistema rotativo dos 48 meses posteriores a implantação.

3.2 PREMISSAS DO PRODUTO

O projeto será implantado na Fazenda Santo Amaro, localizada na estrada da produção, s/n, pertencente ao distrito de Morrinhos no município de São Jerônimo – RS e deverá seguir as definições do projeto executivo e memorial descritivo.

3.3 EXCLUSÕES DO PROJETO

Não fazem parte da entrega do projeto:

- a) Vacinação do rebanho
- b) Vermifugação
- c) Identificação dos terneiros
- d) Registros em órgãos reguladores
- e) Suplementação alimentar
- f) Custos ou operacionalizar veterinários e remédios

3.4 RESTRIÇÕES DO PROJETO

As restrições do projeto são:

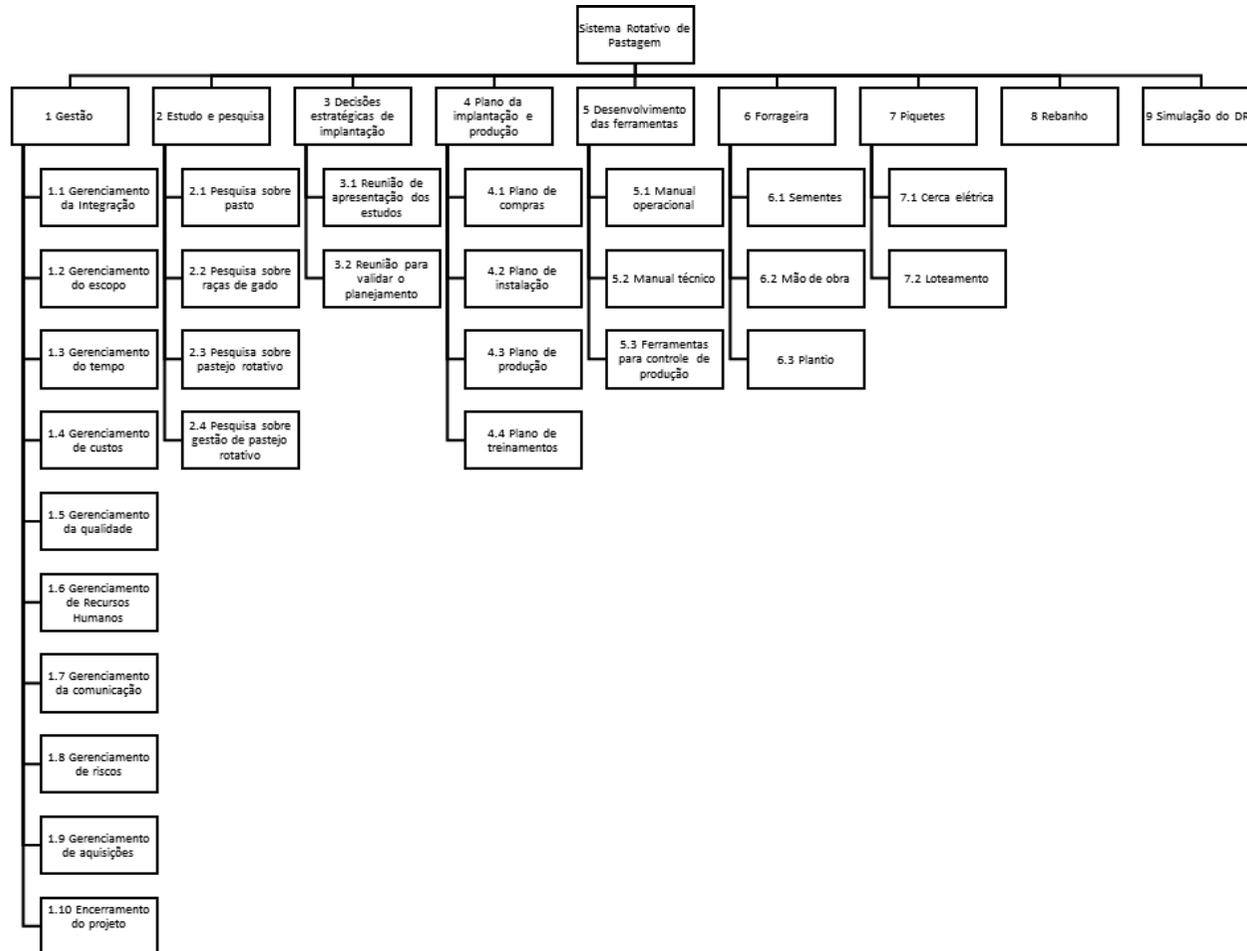
- a) Períodos prolongados de chuva podem comprometer o prazo das atividades devido ao difícil acesso à fazenda, assim como o prazo da implantação dos piquetes.

3.5 PREMISSAS DO PROJETO

As premissas do projeto são:

- a) A compra de sementes e dos terneiros, assim como a contratação da mão de obra do plantio e adubagem serão de responsabilidade do gerente da fazenda.
- b) A instalação da cerca elétrica deve ser realizada pelos funcionários da fazenda, sendo supervisionado pelo gerente da fazenda.
- c) O transporte do rebanho e a distribuição nos piquetes devem ser realizados pelos funcionários da fazenda.

3.6 ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO (EAP)



1: Estrutura analítica do projeto

Fonte: Wagner de Castro Milhoranza

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

A gestão do planejamento do tempo será realizada através do software ProjectLibre, onde será realizado a execução do planejamento, monitoramento e controle da implantação do projeto,

O cronograma foi construído com o gerente da fazenda. Com o planejamento concluído, foi salva a linha de base do projeto.

4.2 CICLO DE VIDA DO PROJETO

O projeto terá seu ciclo de vida estruturado em cascata, seguindo a sequência do planejamento, a execução e controle, mas também em paralelo, pois haverá atividades acontecendo ao mesmo tempo.

4.3 ESTIMATIVA DE DURAÇÃO DAS ATIVIDADES

Para o desenvolvimento das estimativas, foi utilizado o método de estimativa análoga para realizar a previsão da duração das atividades. Somado a opinião especializada, no caso, pelo gerente de fazenda e gerente de projeto. Para estimar a duração e sequenciamento das tarefas foi considerado as restrições técnicas e os recursos disponibilizados, assim como o nível de produtividade. O cronograma foi construído pelo método de caminho crítico.

4.4 ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Os recursos alocados no software são constituídos pela equipe de projeto. Onde estes terão a responsabilidade de realizar e disponibilizar recursos considerados necessários para atender o cronograma conforme o planejamento realizado através das estimativas.

4.5 PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS DE PRAZO

As alterações de prazo no projeto serão realizadas de acordo com as aprovações necessárias.

4.6 MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Todas as atividades do projeto serão monitoradas através de um controle onde será mensurado o nível de execução de cada uma delas, respeitando os percentuais: 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%.

4.7 MONITORAMENTO E CONTROLE

O cronograma será avaliado semanalmente, sendo o responsável direto para realizar o monitoramento necessário, o gerente do projeto. Através do apoio de cada responsável pelas atividades. Reportando o desempenho do projeto no gráfico Gantt.

4.8 CRONOGRAMA

Tabela 5 – Cronograma do projeto

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
Implantação de um sistema rotativo de pastagem para gado de corte	290 dias	01/09/2016	11/10/2017
FASE 1	75 dias	01/09/2016	15/12/2016
1 Gerenciamento de projeto	31 dias	01/09/2016	13/10/2016
1.1 Plano de projeto	29 dias	01/09/2016	11/10/2016
1.1.1 Termo de abertura	1 dia	01/09/2016	01/09/2016
1.1.2 Aprovação do termo de abertura	2 dias	02/09/2016	06/09/2016
1.1.3 Declaração de escopo	3 dias	07/09/2016	09/09/2016
1.1.4 EAP	1 dia	12/09/2016	12/09/2016
1.1.5 Recursos	4 dias	13/09/2016	16/09/2016
1.1.6 Cronograma	5 dias	19/09/2016	23/09/2016
1.1.7 Custos	5 dias	26/09/2016	30/09/2016
1.1.8 Riscos	2 dias	03/10/2016	04/10/2016
1.1.9 Comunicação	1 dia	05/10/2016	05/10/2016
1.1.10 Qualidade	2 dias	06/10/2016	07/10/2016
1.1.11 Planos	1 dia	10/10/2016	10/10/2016
1.1.12 Planos de projeto	1 dia	11/10/2016	11/10/2016

1.2 Kick off	2 dias	12/10/2016	13/10/2016
1.2.1 Reunião de apresentação da equipe	1 dias	12/10/2016	12/10/2016
1.2.2 Apresentação do projeto da equipe	2 dias	12/10/2016	13/10/2016
2 Estudo e pesquisa	36 dias	14/10/2016	02/12/2016
2.1 Pesquisa sobre os tipos de pasto	9 dias	14/10/2016	26/10/2016
2.1.1 Definir as fontes de pesquisas	2 dias	14/10/2016	17/10/2016
2.1.2 Realizar levantamento de conteúdo	3 dias	18/10/2016	20/10/2016
2.1.3 Desenvolver relatório sobre o conteúdo	4 dias	21/10/2016	26/10/2016
2.2 Pesquisa sobre raças de gado	9 dias	27/10/2016	08/11/2016
2.2.1 Definir as fontes de pesquisas	2 dias	27/10/2016	28/10/2016
2.2.2 Realizar levantamento de conteúdo	3 dias	31/10/2016	02/11/2016
2.2.3 Desenvolver relatório sobre o conteúdo	4 dias	03/11/2016	08/11/2016
2.3 Pesquisa sobre estrutura de pastejo rotativo	9 dias	09/11/2016	21/11/2016
2.3.1 Definir as fontes de pesquisas	2 dias	09/11/2016	10/11/2016
2.3.2 Realizar levantamento de conteúdo	3 dias	11/11/2016	15/11/2016
2.3.3 Desenvolver relatório sobre o conteúdo	4 dias	16/11/2016	21/11/2016
2.4 Pesquisa sobre gestão de pastejo rotativo	9 dias	22/11/2016	02/12/2016
2.4.1 Definir as fontes de pesquisas	2 dias	22/11/2016	23/11/2016
2.4.2 Realizar levantamento de conteúdo	3 dias	24/11/2016	28/11/2016
2.4.3 Desenvolver relatório sobre o conteúdo	4 dias	29/11/2016	02/12/2016
3 Decisões estratégicas de implantação	8 dias	05/12/2016	15/12/2016
3.1 Reunião de apresentação dos estudos para a equipe da fazenda.	2 dias	05/12/2016	07/12/2016
3.2 Reunião para validar os itens para o planejamento	2 dias	12/12/2016	15/12/2016
FASE 2	35 dias	02/02/2017	23/03/2017
4 Plano da implantação e operação	20 dias	02/02/2017	01/03/2017
4.1 Plano de compras	5 dias	02/02/2017	08/02/2017
4.1.1 Levantar as especificações técnicas	3 dias	02/02/2017	06/02/2017
4.1.2 Elaborar documento com o plano de compras	2 dias	07/02/2017	08/02/2017
4.2 Plano de instalação	5 dias	09/02/2017	15/02/2017
4.2.1 Levantar as especificações técnicas	3 dias	09/02/2017	13/02/2017
4.2.2 Elaborar documento com o plano de compras	2 dias	14/02/2017	15/02/2017
4.3 Plano de produção	5 dias	16/02/2017	22/02/2017
4.3.1 Levantar as especificações técnicas	3 dias	16/02/2017	20/02/2017
4.3.2 Elaborar documento com o plano de compras	2 dias	21/02/2017	22/02/2017
4.4 Plano de treinamentos	5 dias	23/02/2017	01/03/2017
4.4.1 Levantar as especificações técnicas	3 dias	23/02/2017	27/02/2017
4.4.2 Elaborar documento com o plano de compras	2 dias	28/02/2017	01/03/2017
5 Desenvolvimento das ferramentas	15 dias	02/03/2017	23/03/2017
5.1 Manual operacional	15 dias	02/03/2017	23/03/2017
5.2 Manual técnico	11 dias	02/03/2017	17/03/2017
5.3 Ferramentas para controle de produção	11 dias	02/03/2017	17/03/2017
FASE 3	141 dias	29/03/2017	11/10/2017
6 Forrageira	126 dias	29/03/2017	20/09/2017
6.1 Sementes	17 dias	29/03/2017	20/04/2017

6.1.1 Prospectar fornecedores	11 dias	29/03/2017	12/04/2017
6.1.2 Realizar orçamentos	3 dias	13/04/2017	17/04/2017
6.1.3 Comprar as sementes e adubos	3 dias	18/04/2017	20/04/2017
6.2 Mão de Obra	51 dias	06/04/2017	15/06/2017
6.2.1 Prospectar Mão de Obra	41 dias	06/04/2017	01/06/2017
6.2.2 Contratar Mão de obra	10 dias	02/06/2017	15/06/2017
6.3 Realizar o plantio	69 dias	16/06/2017	20/09/2017
6.3.1 Lavrar a terra	3 dias	16/06/2017	20/06/2017
6.3.2 Adubar a terra	3 dias	21/06/2017	23/06/2017
6.3.3 Semear	3 dias	26/06/2017	28/06/2017
6.3.4 Manejo de formação	60 dias	29/06/2017	20/09/2017
7 Piquetes	54 dias	28/07/2017	11/10/2017
7.1 Cerca elétrica	15 dias	21/09/2017	11/10/2017
7.1.1 Comprar acessórios para a cerca	10 dias	21/09/2017	04/10/2017
7.1.2 Comprar tanques de água	5 dias	05/10/2017	11/10/2017
7.2 Loteamento	14 dias	28/07/2017	17/08/2017
7.2.1 Mapear área	2 dias	28/07/2017	31/07/2017
7.2.2 Instalar cerca elétrica	11 dias	01/08/2017	16/08/2017
7.2.3 Instalar tanques de água	1 dia	16/08/2017	17/08/2017
8 Rebanho	20 dias	31/07/2017	25/08/2017
8.1 Prospectar fornecedores de gado	4 dias	31/07/2017	03/08/2017
8.2 Realizar orçamento	0,75 dias	04/08/2017	04/08/2017
8.3 Comprar rebanho	5 dias	18/08/2017	24/08/2017
8.4 Transportar e distribuir nos piquetes	1 dia	25/08/2017	25/08/2017
FASE 4	5 dias	05/09/2017	11/09/2017
9 Simulação do DRE	5 dias	05/09/2017	11/09/2017
9.1 Realizar simulação de demonstrativos de resultados	5 dias	05/09/2017	11/09/2017

Fonte: Wagner Castro Milhoranza – Project Libre

4.9 MARCOS DO PROJETO

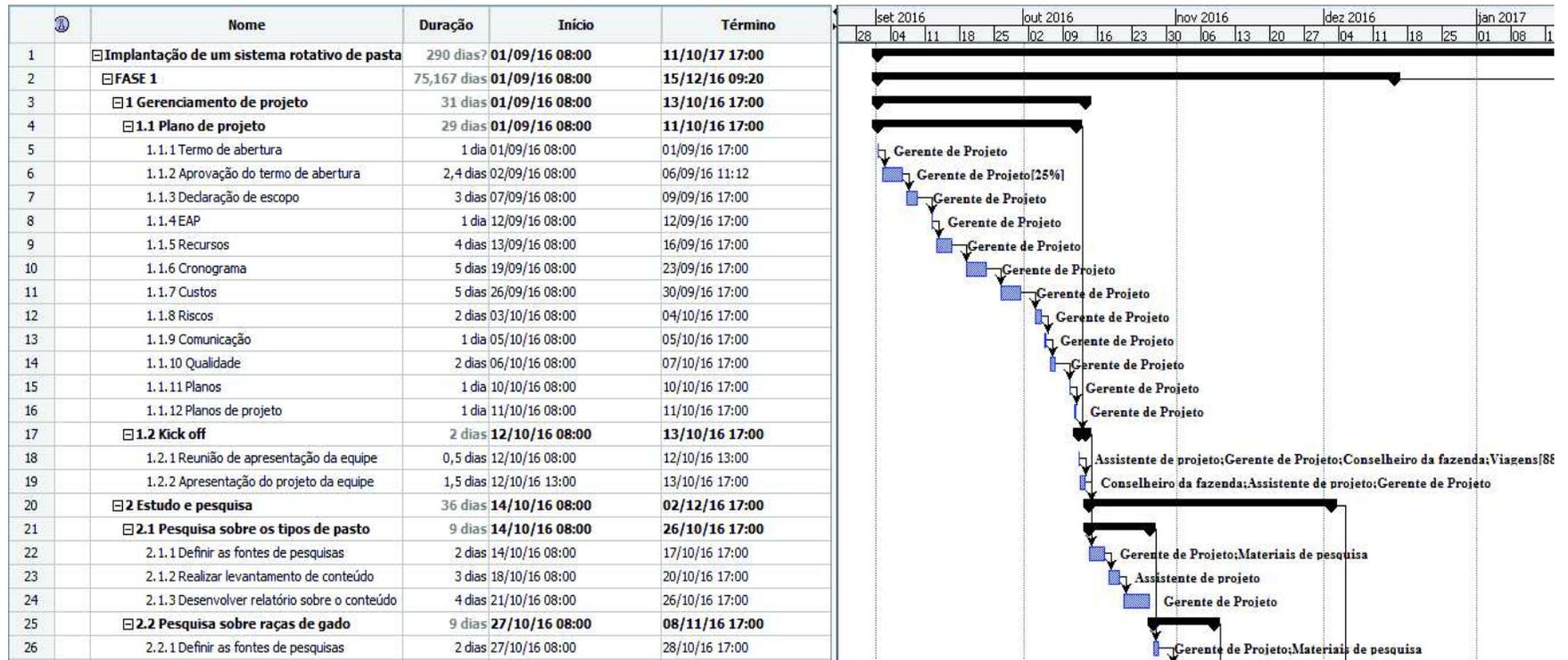
Segue abaixo os marcos do projeto:

Tabela 6 – Marcos do projeto

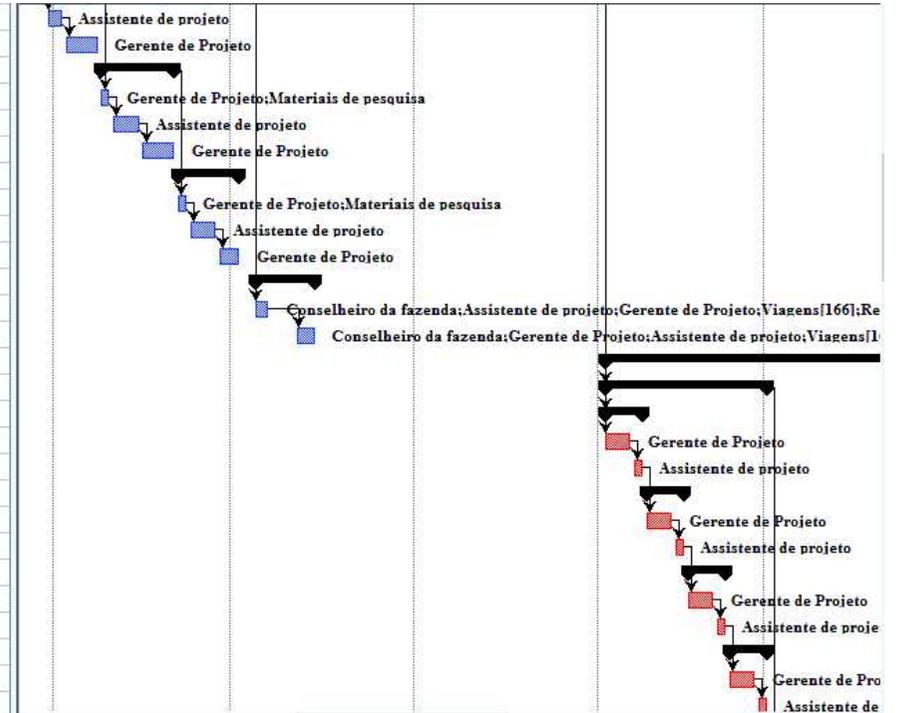
Nome da tarefa	Duração	Início	Término
1.2 Kick off	2 dias	12/10/2016	13/10/2016
3 Decisões estratégicas de implantação	8,167 dias	05/12/2016	15/12/2016
FASE 2	35,151 dias?	02/02/2017	23/03/2017
FASE 3	141 dias?	29/03/2017	11/10/2017
9 Simulação do DRE	5 dias	05/09/2017	11/09/2017

Fonte: Wagner Castro Milhoranza – Project Libre

Segue abaixo o cronograma e gráfico de gantt deste projeto, sendo representado em vermelho o caminho crítico:



27	2.2.2 Realizar levantamento de conteúdo	3 dias	31/10/16 08:00	02/11/16 17:00
28	2.2.3 Desenvolver relatório sobre o conteúdo	4 dias	03/11/16 08:00	08/11/16 17:00
29	2.3 Pesquisa sobre estrutura de pastejo r	9 dias	09/11/16 08:00	21/11/16 17:00
30	2.3.1 Definir as fontes de pesquisas	2 dias	09/11/16 08:00	10/11/16 17:00
31	2.3.2 Realizar levantamento de conteúdo	3 dias	11/11/16 08:00	15/11/16 17:00
32	2.3.3 Desenvolver relatório sobre o conteúdo	4 dias	16/11/16 08:00	21/11/16 17:00
33	2.4 Pesquisas sobre gestão de pastejo rot	9 dias	22/11/16 08:00	02/12/16 17:00
34	2.4.1 Definir as fontes de pesquisas	2 dias	22/11/16 08:00	23/11/16 17:00
35	2.4.2 Realizar levantamento de conteúdo	3 dias	24/11/16 08:00	28/11/16 17:00
36	2.4.3 Desenvolver relatório sobre o conteúdo	4 dias	29/11/16 08:00	02/12/16 17:00
37	3 Decisões estratégicas de implantação	8,167 dias	05/12/16 08:00	15/12/16 09:20
38	3.1 Reunião de apresentação dos estudos para	2,667 dias	05/12/16 08:00	07/12/16 14:20
39	3.2 Reunião para validar os itens para o planejar	2,667 dias	12/12/16 13:00	15/12/16 09:20
40	FASE 2	35,151 dias?	02/02/17 08:00	23/03/17 09:12
41	4 Plano da implantação e operação	20 dias	02/02/17 08:00	01/03/17 17:00
42	4.1 Plano de compras	5 dias	02/02/17 08:00	08/02/17 17:00
43	4.1.1 Levantar as especificações técnicas	3 dias	02/02/17 08:00	06/02/17 17:00
44	4.1.2 Elaborar documento com o plano de com	2 dias	07/02/17 08:00	08/02/17 17:00
45	4.2 Plano de instalação	5 dias	09/02/17 08:00	15/02/17 17:00
46	4.2.1 Levantar as especificações técnicas	3 dias	09/02/17 08:00	13/02/17 17:00
47	4.2.2 Elaborar documento com o plano de com	2 dias	14/02/17 08:00	15/02/17 17:00
48	4.3 Plano de produção	5 dias	16/02/17 08:00	22/02/17 17:00
49	4.3.1 Levantar as especificações técnicas	3 dias	16/02/17 08:00	20/02/17 17:00
50	4.3.2 Elaborar documento com o plano de com	2 dias	21/02/17 08:00	22/02/17 17:00
51	4.4 Plano de treinamentos	5 dias	23/02/17 08:00	01/03/17 17:00
52	4.4.1 Levantar as especificações técnicas	3 dias	23/02/17 08:00	27/02/17 17:00
53	4.4.2 Elaborar documento com o plano de com	2 dias	28/02/17 08:00	01/03/17 17:00



54	☐ 5 Desenvolvimento das ferramentas	15,151 dias?	02/03/17 08:00	23/03/17 09:12
55	5.1 Manual operacional	15,151 dias?	02/03/17 08:00	23/03/17 09:12
56	5.2 Manual técnico	11,364 dias?	02/03/17 08:00	17/03/17 10:54
57	5.3 Ferramentas para controle de produção	11,364 dias?	02/03/17 08:00	17/03/17 10:54
58	☐ FASE 3	141 dias?	29/03/17 08:00	11/10/17 17:00
59	☐ 6 Forrageira	126 dias?	29/03/17 08:00	20/09/17 17:00
60	☐ 6.1 Sementes	17 dias?	29/03/17 08:00	20/04/17 17:00
61	6.1.1 Prospectar fornecedores	11 dias?	29/03/17 08:00	12/04/17 17:00
62	6.1.2 Realizar orçamentos	3 dias?	13/04/17 08:00	17/04/17 17:00
63	6.1.3 Comprar as sementes e adubos	3 dias?	18/04/17 08:00	20/04/17 17:00
64	☐ 6.2 Mão de Obra	51 dias?	06/04/17 08:00	15/06/17 17:00
65	6.2.1 Prospectar Mão de Obra	41 dias?	06/04/17 08:00	01/06/17 17:00
66	6.2.2 Contratar Mão de obra	10 dias?	02/06/17 08:00	15/06/17 17:00
67	☐ 6.3 Realizar o plantio	69 dias?	16/06/17 08:00	20/09/17 17:00
68	6.3.1 Lavrar a terra	3 dias?	16/06/17 08:00	20/06/17 17:00
69	6.3.2 Adubar a terra	3 dias?	21/06/17 08:00	23/06/17 17:00
70	6.3.3 Semear	3 dias?	26/06/17 08:00	28/06/17 17:00
71	6.3.4 Manejo de formação	60 dias?	29/06/17 08:00	20/09/17 17:00
72	☐ 7 Piquetes	54 dias?	28/07/17 08:00	11/10/17 17:00
73	☐ 7.1 Cerca elétrica	15 dias?	21/09/17 08:00	11/10/17 17:00
74	7.1.1 Comprar acessórios para a cerca	10 dias?	21/09/17 08:00	04/10/17 17:00
75	7.1.2 Comprar tanques de água	5 dias?	05/10/17 08:00	11/10/17 17:00
76	☐ 7.2 Loteamento	14 dias?	28/07/17 08:00	17/08/17 08:00
77	7.2.1 Mapear área	2 dias?	28/07/17 08:00	31/07/17 17:00
78	7.2.2 Instalar cerca elétrica	11 dias?	01/08/17 08:00	16/08/17 08:00
79	7.2.3 Instalar tanques de água	1 dia?	16/08/17 08:00	17/08/17 08:00
80	☐ 8 Rebanho	20 dias?	31/07/17 08:00	25/08/17 17:00
81	8.1 Prospectar fornecedores de gado	4 dias?	31/07/17 08:00	03/08/17 17:00
82	8.2 Realizar orçamento	0,75 dias?	04/08/17 08:00	04/08/17 15:00
83	8.3 Comprar rebanho	5 dias?	18/08/17 08:00	24/08/17 17:00
84	8.4 Transportar e distribuir nos piquetes	1 dia?	25/08/17 08:00	25/08/17 17:00
85	☐ FASE 4	5 dias?	05/09/17 08:00	11/09/17 17:00
86	☐ 9 Simulação do DRE	5 dias?	05/09/17 08:00	11/09/17 17:00
87	9.1 Realizar simulação de demonstrativos de res	5 dias?	05/09/17 08:00	11/09/17 17:00

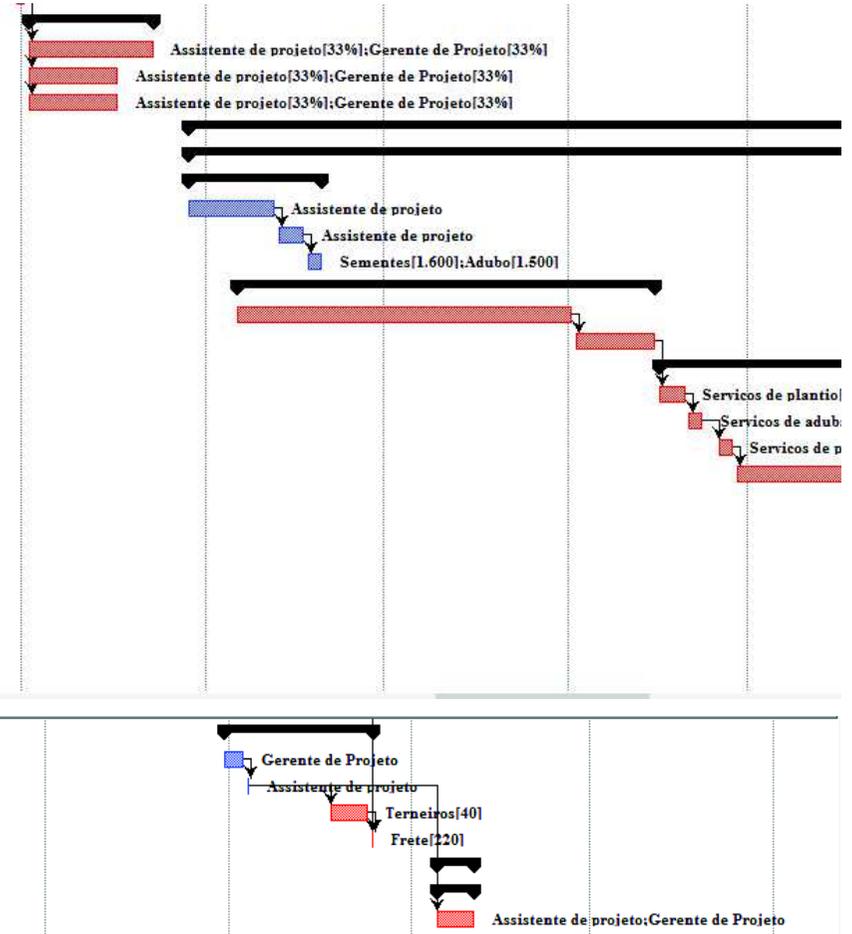


Figura xx: Cronograma do gerenciamento do projeto Wagner Castro Milhoranza – Project Libre

5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

5.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTO

Neste projeto deverá haver gestão sobre todos os custos envolvidos nas pesquisas e implantação da estrutura do pastejo rotativo, no qual inclui compras de pesquisas, materiais para os piquetes, forrageiras, rebanho e prestação de serviços.

5.2 ESTIMATIVA DE CUSTOS

Todos os materiais e serviços foram alocados através do método de opinião especializada, neste caso o gerente de projeto e o gerente da fazenda.

Nos custos de materiais e serviços do projeto, foi realizado uma pesquisa de preços e realizado orçamento de acordo com o projeto. Abaixo está a tabela que contempla as estimativas dos recursos.

Estimativas de materiais:

Tabela 7 – Orçamento de materiais

ITEM	UNIDADE	PREÇO DA UNIDADE	FASE 01	FASE 02	FASE 03	FASE 04	TOTAL QTD
Adubo	Kg	R\$ 0,36	0	0	7500	0	7500
Bebedouro de 500 litros	Unidade	R\$ 580,00	0	0	16	0	16
Cerca elétrica	Metro	R\$ 1,50	0	0	6400	0	6400
Materiais de pesquisa	Unidade	R\$ 200,00	4	0	0	0	4
Refeições	UNIDADE	R\$ 20,00	6	0	4	0	10
Sementes	Kg	R\$ 4,20	0	0	1600	0	1600
Terneiros	UNIDADE	R\$ 990,00	0	0	40	0	40
Trena	UNIDADE	R\$ 50,00	0	0	1	0	1
GPS rural	UNIDADE	R\$ 800,00	0	0	1	0	1

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

Estimativa de serviços:

Tabela 8 – Orçamento de serviços

ITEM	UNIDADE	PREÇO DA UNIDADE	FASE 01	FASE 02	FASE 03	FASE 04	TOTAL QTD
Assistente de projeto	Horas	R\$ 7,00	136	164	134	40	474
Gerente de Projeto	Horas	R\$ 30,00	445	196	27	40	707
Conselheiro da fazenda	Horas	R\$ 25,00	40	0	0	0	40
Viagens	Km rodado	R\$ 0,80	420	0	254	0	674
Frete	Km rodado	R\$ 2,00	0	0	220	0	220
Serviços de plantio	Horas	R\$ 20,00	0	0	90	0	90
Serviços de adubagem	Horas	R\$ 20,00	0	0	0	0	0

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

Estimativa de custos fixos do projeto:

Tabela 9 – Estimativa de custos fixos

DESCRIÇÃO	UNIDADE	QTDE	PREÇO DA UNIDADE	SUBTOTAL
Operário da fazenda (Salário + encargos)	Mensal	13	R\$ 1.824,00	R\$ 25.536,00
Operário da fazenda (Salário + encargos)	Mensal	13	R\$ 1.824,00	R\$ 25.536,00
Gerente da fazenda (Salário + encargos)	Mensal	13	R\$ 4.256,00	R\$ 59.584,00
TOTAL				R\$ 110.656,00

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

5.3 ORÇAMENTO DO PROJETO

O projeto teve seu orçamento definido através da soma das estimativas de custo das atividades da EAP, dos custos fixos e da reserva de contingência.

Os custos fixos e a reservas de contingência do projeto são incluídas no orçamento do projeto, porém não fazem parte da linha de base de custos do Project Libre.

Segue abaixo a totalização do orçamento pelo primeiro nível de EAP:

Tabela 10 –Orçamento pelo primeiro nível da EAP

Nome da tarefa	Custo	
Sistema Rotativo de pastagem	R\$	101.024,54
Gerenciamento do projeto	R\$	7.486,40
Estudos e pesquisa	R\$	7.232,00
Decisões estratégicas de implantação	R\$	2.990,93
Plano de implantação de produção	R\$	3.328,00
Desenvolvimento das ferramentas	R\$	3.699,99
Forageira	R\$	9.844,00
Piquetes	R\$	23.921,22
Rebanho	R\$	41.042,00
Simulação do DRE	R\$	1.480,00

Fonte: Wagner Castro Milhoranza – Project Libre

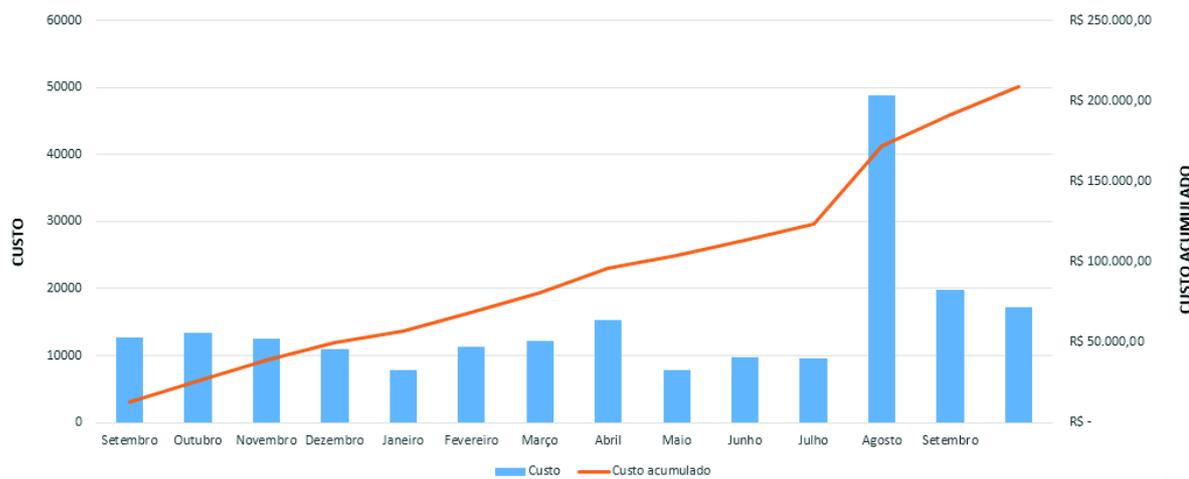
Os custos fixos e os valores de reserva de contingência não foram alocados no Project Libre, pois estarão sendo controlados em paralelo no Excel. O valor total estimado para o projeto está representado na tabela abaixo:

Tabela 11 – Orçamento total do projeto

Orçamento do Projeto		
Estimativa de custos da EAP	R\$	101.024,54
Estimativas de custos fixos do projeto	R\$	110.656,00
Total planejado	R\$	211.980,54
Reserva de contingência	R\$	7.624,40
Reserva gerencial	R\$	10.584,03
Total	R\$	229.888,97

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

O controle do fluxo de caixa será mensal, representado pelo gráfico abaixo o desembolso previsto para o projeto, dos itens controlados pelo Project Libre e planilha eletrônica do Excel, que serve como base para o controle dos custos:



3: Curva de desembolso dos itens monitorados no Project Libre e Planilhas Excel
 Fonte: Wagner Castro Milhoranza

5.4 CONTROLE DE CUSTOS

O controle dos custos será realizado através do Project Libre, e em paralelo um controle realizado através de planilhas eletrônicas do Microsoft Excel. O monitoramento dos custos realizados em relação aos custos planejados, onde através da curva de desembolso do projeto, representará o desempenho do projeto.

5.4.1 Frequência de avaliação do orçamento do projeto

O gerente do projeto será o responsável por acompanhar e atualizar mensalmente as informações do software de controle Project Libre e nas planilhas eletrônicas, realizar a análise do desempenho para reportar ao patrocinador do projeto mensalmente.

5.5 RESERVAS DE CUSTOS

5.5.1 Reserva de contingência

É a reserva utilizada para riscos previstos no projeto. Neste projeto o valor de contingência será de R\$ 7.624,40, como procede na análise quantitativa de riscos.

5.5.2 Reserva gerencial

A reserva gerencial é a reserva destinada aos eventos não previstos no projeto. Neste projeto o orçamento destinado para reserva gerencial foi de R\$ 10.584,03.

5.5.3 Autonomia do gerente de projeto

O gerente de projeto terá total liberdade para a utilização da reserva de contingência, sendo este uso relacionado aos riscos identificados. Na reserva gerencial será necessário a avaliação do patrocinador para que a despesa seja aprovada.

6 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

6.1 POLÍTICA DA QUALIDADE

A Fazenda Santo Amaro adotou a política de implantar sistemas de alta produtividade para a engorda de gado de corte, de forma sustentável, dentro das exigências ambientais e legais.

6.2 MÉTRICAS DA QUALIDADE

6.2.1 Desempenho do projeto

A tabela abaixo apresenta o método de monitoramento e controle do projeto:

Tabela 12 – Desempenho do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Gerenciamento do projeto	Serão avaliados o prazo e o custo desta entrega	Maior ou igual a 0	$((1 - \text{Índice do realizado de custos} \times \text{meta de custos}) \times 2) + (1 - \text{Índice do realizado do prazo} \times \text{meta de prazo})$	Nos marcos do projeto	Gerente do projeto
Estudo de pesquisa	Serão avaliados o prazo e o custo desta entrega.	Maior ou igual a 0	$((1 - \text{Índice do realizado de custos} \times \text{meta de custos}) \times 2) + (1 - \text{Índice do realizado do prazo} \times \text{meta de prazo})$	Nos marcos do projeto	Gerente do projeto
Planejamento da produção e implantação	Serão avaliados o prazo e o custo desta entrega.	Maior ou igual a 0	$((1 - \text{Índice do realizado de custos} \times \text{meta de custos}) \times 2) + (1 - \text{Índice do realizado do prazo} \times \text{meta de prazo})$	Nos marcos do projeto	Gerente do projeto
Desenvolvimento das ferramentas	Serão avaliados o prazo e o custo desta entrega.	Maior ou igual a 0	$((1 - \text{Índice do realizado de custos} \times \text{meta de custos}) \times 2) + (1 - \text{Índice do realizado do prazo} \times \text{meta de prazo})$	Nos marcos do projeto	Gerente do projeto

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

6.2.2 Desempenho do produto

A tabela abaixo refere-se ao método de monitoramento e controle do produto:

Tabela 13 – Desempenho do produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Satisfação do patrocinador – Documento de pesquisa.	O patrocinador irá avaliar a qualidade do material de pesquisa, avaliando os seguintes itens: Conteúdo pesquisado; Clareza das informações; Nível de detalhamento. Cada item será avaliado de 0 a 10.	A média dos itens devem ficar acima de 9.	Questionário	Única	Gerente do projeto
Satisfação do patrocinador – Plano de implantação	O patrocinador irá avaliar a qualidade do material de pesquisa, avaliando os seguintes itens: Organização ; Clareza das informações; Nível de detalhamento. Cada item será avaliado de 0 a 10.	A média dos itens devem ficar acima de 9.	Questionário	Única	Gerente do projeto
Satisfação do patrocinador – Desenvolvimento das ferramentas	O patrocinador irá avaliar a qualidade do material de pesquisa, avaliando os seguintes itens: Organização; Clareza das informações; Nível de detalhamento. Cada item será	A média dos itens devem ficar acima de 9.	Questionário	Única	Gerente do projeto

	avaliado de 0 a 10.				
Satisfação do patrocinador – Simulação do DRE	O patrocinador irá avaliar a qualidade do material de pesquisa, avaliando os seguintes itens: Clareza das informações; Nível de detalhamento. Cada item será avaliado de 0 a 10.	A média dos itens devem ficar acima de 9.	Questionário	Única	Gerente do projeto

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

6.2.3 Controle da qualidade

O controle de qualidade do produto será realizado através das entregas descritas no item 6.3.2

O responsável por realizar os registros de controle de qualidade de cada uma das etapas é o gerente do projeto.

O gerente de projeto deverá desenvolver listas de verificação para cada uma das entregas do projeto, com possibilidade de registro de dados para que haja a possibilidade de realizar análise através de histogramas ou pareto, subsidiando as ações de melhorias.

As métricas de controle da qualidade do projeto, tem como principal objetivo identificar os pontos mais importantes percebidos pelo cliente, no qual fazem parte das restrições do projeto: O prazo e o custo do projeto. Sendo sinalizado pelo patrocinador que o custo tem o dobro do peso do prazo. Sendo desta forma medido pela seguinte fórmula:

$$((1-\text{Índice do realizado de custos} \times \text{meta de custos}) \times 2) + (1-\text{Índice do realizado do prazo} \times \text{meta de prazo})$$

As métricas de controle da qualidade do produto, tem como principal objetivo, perceber a satisfação do patrocinador quanto a qualidade da entrega dos itens descritos na EAP, através de questionário avaliando itens como conteúdo pesquisado; Clareza das informações; Nível de detalhamento e organização.

6.2.4 Garantia da qualidade

Não haverá processos de auditoria para os processos da qualidade.

7 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

7.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

A fazenda Santo Amaro tem em seu quadro funcional o conselheiro da fazenda, o administrador, o gerente da fazenda e dois operários. Para o projeto de implantação do pastejo rotativo, será contratado um gerente de projeto, um assistente de projeto e os serviços de transporte e plantio.

Segue abaixo o organograma do projeto:



5: Organograma do projeto

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

O gerente do projeto somente poderá realizar a alteração dos membros da equipe do projeto mediante aprovação do patrocinador.

7.2 DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

A tabela abaixo relata as funções e os papéis de cada um dos membros do projeto:

Tabela 14 – Definição de papéis e responsabilidades

DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	
Função	Papel
Patrocinador do projeto	<ul style="list-style-type: none"> > Aprovar solicitações de alteração de escopo, prazo e custo > Avaliar as pesquisas realizadas no projeto e concluir a etapa das decisões estratégicas do projeto
Conselheiro da fazenda	<ul style="list-style-type: none"> > Participar da etapa das decisões estratégicas do projeto
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> > Gerenciar o projeto > Desenvolver o orçamento > Responsável pelo cumprimento das metas e objetivos definidos assim como a qualidade final do projeto > Controlar o cronograma > Conduzir as reuniões do projeto > Confeccionar os manuais do projeto > Confeccionar os planos de compras, instalação, produção e treinamentos > Realizar as pesquisas > Realizar a simulação do DRE do sistema implantado
Assistente do projeto	<ul style="list-style-type: none"> > Apoiar o gerente de projeto em suas atividades
Gerente da Fazenda	<ul style="list-style-type: none"> > Realizar as aquisições do projeto > Contratar a mão de obra para os serviços de plantio
Operadores da fazenda	<ul style="list-style-type: none"> > Realizar transporte das aquisições > Realizar as atividades operacionais da fazenda

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

7.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

As responsabilidades da equipe do projeto estão descritas na tabela abaixo:

Tabela 15 – Definição de papéis e responsabilidades

Tarefas	Recursos do projeto						
	Patrocinador Karina Marques	Conselheiro da Fazenda Miguel Marques	Gerente de Projeto Wagner de Castro	Assistente de Projeto Lúcio Miller	Gerente da Fazenda Joaquim Miguel Marques	Operador da Fazenda Lauro Marques	Operador da Fazenda Bruno Marques
Gerenciamento do projeto	I		R				
Pesquisas			R	C			
Decisões estratégicas	A	A	R	C	I		
Plano de implantação e operação	I		R	C			
Desenvolvimento das ferramentas	I		R	C			
FORAGEIRA				C	R	C	C
Piquetes			C	C	R	C	C
Rebanho					R	C	C
Simulação DRE	I		R	C			

R: Responsável - A: Aprovador - C: Consultado/Faz junto - I: Informado

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

7.4 CONTATOS DA EQUIPE DO PROJETO

Abaixo esta os contatos da equipe do projeto:

Tabela 16 – Contatos da equipe do projeto

Contatos da equipe do projeto			
Nome	Função	E-mail	Telefone
Karina Marques	Patrocinador do projeto	karina.fsa@gmail.com	(51) 98777777
Miguel Marques	Conselheiro da fazenda	-	(51) 98777776
Wagner de Castro	Gerente do projeto	wagner.fsa@gmail.com	(51) 98777775
Lúcio Miler	Assistente do projeto	lucio.fsa@gmail.com	(51) 98777774
Joaquim Miguel Marques	Gerente da Fazenda	joaquim.fsa@gmail.com	(51) 98777773
Lauro Marques	Operador da Fazenda	-	(51) 98777772
Bruno Marques	Operador da Fazenda	-	(51) 98777771

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

7.5 TREINAMENTOS

Não haverá treinamentos neste projeto.

7.6 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Os recursos humanos do projeto estão contabilizados nos custos do projeto.

8 GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

O plano de comunicação tem os processos que garantem que os integrantes da equipe do projeto recebam as informações necessárias. Identificando e documentando a abordagem de comunicação mais eficiente com as partes interessadas.

8.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTOS DA COMUNICAÇÃO

O gerente de projeto tem a responsabilidade de garantir que a comunicação tenha o seu andamento conforme o plano de comunicação, atualizar as documentações, realizar a divulgação das mudanças e desempenho do projeto.

8.2 RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Abaixo está relacionado as partes interessadas do projeto:

Tabela 17 – Partes interessadas e influência no projeto

Parte interessada	Papel	Interesse	Impacto ou Influência	Estratégias em potencial para ganhar suporte ou reduzir obstáculos
Karina Marques	Patrocinador do projeto	O projeto é parte do plano do seu plano estratégico	Apoio Forte	Manter informado em todas as etapas e nas decisões
Miguel Marques	Conselheiro da fazenda	Manter a fazenda no formato de produção que realizou enquanto proprietário	Apoio Fraco	Envolver nas decisões de implantação
Lúcio Miler	Assistente do projeto	Interesse na inovação da fazenda	Apoio Forte	Manter informado sobre as etapas e realizar treinamentos necessários para cada uma delas
Joaquim Miguel Marques	Gerente da Fazenda	Seu trabalho sofrerá grandes mudanças	Apoio médio	Manter informado sobre as estratégias da empresa e manter seu envolvimento na criação dos processos.

Lauro Marques	Operador da Fazenda	Seu trabalho sofrerá grandes mudanças	Apoio Fraco	Manter informado sobre as estratégias da empresa e manter seu envolvimento na criação dos processos.
Bruno Marques	Operador da Fazenda	Seu trabalho sofrerá grandes mudanças	Apoio Fraco	Manter informado sobre as estratégias da empresa e manter seu envolvimento na criação dos processos.
Wagner de Castro	Gerente do Projeto	Interesse alto no projeto	Apoio Forte	Recursos para executar a gestão do projeto.

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

8.3 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Os eventos de comunicação do projeto, devem ser conduzidos pelo gerente do projeto e devem acontecer conforme o planejamento que segue:

- a) O gerente de projeto deve comunicar as datas das reuniões, hora, participantes e a pauta da reunião.
- b) Todas as reuniões devem ser realizadas na Fazenda.
- c) O assistente de projeto deve registrar a ata da reunião.

8.3 NECESSIDADES E FORMATOS DE INFORMAÇÃO

A tabela abaixo demonstra as informações que a equipe de projeto deve ter, assim como o seu formato:

Tabela 18 – Informações da equipe de projeto

Parte interessada	Necessidade de informação	Formato de informação
Karina Marques - Patrocinador do projeto	Status das atividades do projeto; Aprovações	Cópias físicas de aprovação; Relatórios em PDF
Miguel Marques - Conselheiro da fazenda	Cronograma do projeto	Relatório Project Libre
Lúcio Miller - Assistente do projeto	Projeto; Orçamentos; Status das atividades;	Arquivos PDF; Cópias físicas; Relatório Project Libre

Joaquim Miguel Marques - Gerente da Fazenda	Cronograma do projeto; orçamento; Contato de fornecedores; Plano de materiais e serviços	Relatório Project Libre; Relatórios PDF
Lauro Marques - Operador da Fazenda	Cronograma do projeto; Plano de implantação; manuais técnicos e operacionais;	Relatório Project Libre; Relatórios PDF
Bruno Marques - Operador da Fazenda	Cronograma do projeto; Plano de implantação; manuais técnicos e operacionais;	Relatório Project Libre; Relatórios PDF
Wagner de Castro - Gerente do Projeto	Projeto; Orçamentos; Status das atividades;	Arquivos PDF; Cópias físicas; Relatório Project Libre

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

A comunicação a ser realizadas entre gerente de projeto, assistente de projeto, gerente de fazenda e patrocinador, terá como principal veículo o e-mail.

Com o conselheiro da fazenda e operadores, a comunicação deve ser realizada por telefone ou pessoalmente através de conversas e arquivos impressos.

9 GERENCIAMENTO DE RISCOS

9.1 MATRIZ X RESPONSABILIDADES EM RELAÇÃO AOS RISCOS

Os riscos deverão ser gerenciados de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 19 – Matriz de funções x Responsabilidades

	Patrocinador	Gerente do projeto	Equipe	Proprietário do risco
Planejamento do gerenciamento de riscos		X		
Identificação dos riscos		X	X	
Análise qualitativa dos riscos	X	X	x	
Análise quantitativa dos riscos		X	X	
Planejamento de respostas aos riscos		X		X
Monitoramento e controle dos riscos		X		

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

9.2 CLASSE DE RISCOS

Os riscos que tem probabilidade de acontecerem no projeto, tem diversas origens. Conforme a estrutura analítica de riscos (EAR), estes podem ser classificados em quatro categorias: técnicos, externos, organizacionais ou de gerenciamento do projeto.



4: EAR do projeto

Fonte: Wagner de Castro Milhoranza

9.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

A técnica utilizada para a identificação de riscos do projeto foi o Brainstorming.

Os riscos identificados como os de maior relevância estão na tabela abaixo:

Tabela 20 – Registros de riscos do projeto

RISCOS DO PROJETO			
Risco	Categoria	Causa	Efeito Principal
1	Externo	Estradas inacessíveis pelo excesso de chuvas	Tempo
2	Gerenciamento	Conhecimento técnico insuficiente para elaboração dos documentos	Qualidade
3	Externo	Conflito nas decisões do conselho e patrocinador que podem mudar o escopo do projeto e atrasar o cronograma e alterar a necessidade de recursos	Tempo

4	Gerenciamento	Os documentos do projeto não estarem em uma linguagem clara para os usuários ou com nível de especificação baixo.	Qualidade
5	Externo	Prestador não realizar o trabalho dentro do prazo	Tempo
6	Gerenciamento	Equipe não possui experiência na instalação de cercas elétricas	Qualidade
7	Externo	Acidente de trajeto pode proporcionar perdas no rebanho	Custo

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

9.4 CLASSIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Na avaliação dos riscos do projeto, a probabilidade e o impacto dos riscos foram identificados pela equipe do projeto através de tabelas que representam a escala de probabilidades e de impacto para as áreas de conhecimento de custos, tempo, escopo e qualidade.

Os níveis utilizados para identificação dos riscos do projeto são: muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto. A atribuição foi realizada pela equipe contando com a opinião do gerente da fazenda.

Tabela 21 – Escala de impacto custo, tempo, escopo e qualidade

ESCALA DE IMPACTO - CUSTO, TEMPO, ESCOPO E QUALIDADE					
Objetivos do projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto				
	Muito Baixo 0.1	Baixo 0.3	Moderado 0.5	Alto 0.7	Muito Alto 0.9
Custo	Aumento de custo não significativo	aumento de custo <10%	aumento de custo de 10 a 20%	aumento de custo de 20 a 40%	aumento de custo >40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	aumento de tempo <5%	aumento de tempo de 5 a 10%	aumento de tempo de 10 a 20%	aumento de tempo 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível de escopo	áreas de pouca importância são afetadas no escopo	áreas de importância do escopo são afetadas	redução do escopo inaceitável para o patrocinador	item final do projeto sem nenhuma utilidade

Qualidade	Degradação quase imperceptível	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	item final do projeto sem nenhuma utilidade
------------------	--------------------------------	--	--	--	---

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

Tabela 22 – Escala de probabilidade

ESCALA DE PROBABILIDADE				
0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

Com a definição dos valores para os riscos referente a custos, tempo, escopo e qualidade para cada um dos riscos, foi identificado o maior destes valores e multiplicado pela probabilidade de estimativa para que o risco ocorra. O resultado desta multiplicação foi classificado como alto, médio ou baixo de acordo com a tabela de priorização e pontuação dos riscos abaixo:

Na tabela abaixo a pontuação dos riscos é classificada como baixo as pontuações em verde, moderado as pontuações em amarelo e alto para as em vermelho.

Tabela 23 – Pontuação de riscos

Probabilidade	Pontuação do risco = P x I				
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
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
	Impacto sobre custo, tempo, escopo ou qualidade				

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

9.5 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS

Tabela 24 – Análise qualitativa dos riscos

Identificação do Riscos		Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do risco
Risco	Descrição do risco	Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Estradas inacessíveis pelo excesso de chuvas	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5	0,25	Moderado
2	Conhecimento técnico insuficiente para elaboração dos documentos	0,1	0,1	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15	Baixo
3	Conflito nas decisões do conselho e patrocinador que podem mudar o escopo do projeto e atrasar o cronograma e alterar a necessidade de recursos	0,3	0,5	0,1	0,1	0,5	0,7	0,35	Moderado
4	Os documentos do projeto não estarem em uma linguagem clara para os usuários ou com nível de especificação baixo.	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09	Baixo
5	Prestador não realizar o trabalho dentro do prazo	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	0,7	0,21	Moderado
6	Equipe não possui experiência na instalação de cercas elétricas	0,5	0,3	0,1	0,1	0,5	0,3	0,15	Baixo
7	Acidente de trajeto pode proporcionar perdas no rebanho	0,9	0,7	0,1	0,1	0,9	0,1	0,09	Baixo

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

9.6 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS RISCOS

Tabela 25 – Avaliação quantitativa dos riscos

Identificação do Riscos		Impacto					Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor monetário Esperado
Risco	Descrição do risco	Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Estradas inacessíveis pelo excesso de chuvas	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5	R\$ 2.604,00	R\$ 1.302,00
3	Conflito nas decisões do conselho e patrocinador que podem mudar o escopo do projeto e atrasar o cronograma e alterar a necessidade de recursos	0,3	0,5	0,1	0,1	0,5	0,7	R\$ 7.232,00	R\$ 5.062,40
5	Prestador não realizar o trabalho dentro do prazo	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	0,7	R\$ 1.800,00	R\$ 1.260,00
Valor monetário esperado									R\$ 7.624,40

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

9.7 PLANO DE RESPOSTAS

Tabela 26 – Plano de respostas

PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS			
RISCO	DESCRIÇÃO	AÇÃO	ESTRATÉGIA
1	Estradas inacessíveis pelo excesso de chuvas	Providenciar recursos necessários para realizar reuniões via web	MITIGAR
2	Conflito nas decisões do conselho e patrocinador que podem mudar o escopo do projeto e atrasar o cronograma e alterar a necessidade de recursos	Realizar o levantamento das expectativas de ambas as partes e as premissas para o processo decisório.	MITIGAR
3	Prestador não realizar o trabalho dentro do prazo	Estabelecer contrato de prestação de serviço com cláusula de multa.	TRANSFERIR

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

10 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

10.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

A Fazenda Santo Amaro possui o processo de aquisições descentralizado devido ao baixo volume de compras realizado pela fazenda.

As compras serão realizadas pelo gerente da fazenda.

10.2 ANÁLISE DE FAZER OU COMPRAR

Por se tratar de uma fazenda que tem como foco a produção de gado, os materiais e serviços serão contratados.

Tabela 27 – Análise fazer ou comprar

Entrega	Item	Fazer	Comprar
Projeto	Projeto de implantação	Serviço	
Estudos e Pesquisa	Pesquisa sobre tipos de pasto	Serviço	
	Materiais para pesquisa		Material
	Pesquisa sobre raças de gado	Serviço	
	Pesquisa sobre estrutura de pastejo	Serviço	
	Pesquisa sobre gestão de pastejo rotacionado	Serviço	
Plano de implantação e operação	Plano de compras	Serviço	
	Plano de instalação	Serviço	
	Plano de produção	Serviço	
	Plano de treinamentos	Serviço	
Desenvolvimento das ferramentas	Manual Operacional	Serviço	
	Manual Técnico	Serviço	
	Ferramentas de controle de produção	Serviço	
Forrageira	Sementes		Material
	Adubos		Material
	Lavrar a terra		Serviço
	Adubar a terra		Serviço
	Semear		Serviço
	Manejo de formação	Serviço	
Piquetes	Cerca elétrica		Material
	Bebedouros		Material
Loteamento	mapeamento da área	Serviço	
	Instalar a cerca elétrica	Serviço	

	Instalar bebedouros	Serviço	
Rebanho	Rebanho de gado		Material
	Transporte de rebanho	Serviço	
Simulação do DRE	Demonstrativos de resultados	Serviço	

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

10.2 MAPA DE AQUISIÇÕES

A tabela abaixo será utilizada com guia para a aquisição de materiais:

Tabela 28 – Mapa de aquisições para materiais

ITEM	MARCA	CRITÉRIO DE SELEÇÃO	FORNECEDORES QUALIFICADOS
Adubo	Selecionar	Capacidade de produção	
Bebedouro de 500 litros	Selecionar	Preço	
Cerca elétrica	Selecionar	Garantia	
Materiais de pesquisa	Selecionar	Preço	
Refeições	Selecionar	Preço	
Sementes	Selecionar	Tecnologia	
Terneiros	Selecionar	Preço	
Trena	Selecionar	Preço	
GPS rural	Selecionar	Tecnologia	

Fonte: Wagner Castro Milhoranza

10.3 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA A ALOCAÇÃO DE AQUISIÇÕES

As aquisições que não estejam previstas no projeto, devem ser alocadas nas reservas gerenciais, sob a aprovação do patrocinador do projeto.

10.4 AVALIAÇÃO

Os trabalhos das equipes serão avaliados pela entrega, prazo e aproveitamento dos materiais de construção.

10.5 PLANEJAMENTO DE COMPRA DE MATERIAIS

Uma pesquisa de preço deve ser realizada com os fornecedores listados no projeto, onde as compras deverão ser realizadas conforme o planejamento definido no cronograma.

10.6 CONTRATOS DE SERVIÇOS

Todos os contratos de serviços devem ser pactuados pelo gerente do projeto e pelo patrocinador do projeto.

11 ENCERRAMENTO DO PROJETO

O projeto será considerado como encerrado quando o patrocinador do projeto mediante uma inspeção, assinar o termo de aceite de entrega, declarando que o projeto teve sua implantação conforme o esperado assim como a produção dos relatórios e documentos.

Uma reunião de encerramento será realizada para a apresentação dos produtos do projeto e registrar os pontos positivos e falhos, registrando as lições aprendidas do projeto.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de projeto deste trabalho, foi inteiramente embasado no conteúdo do gerenciamento de projetos descritos na 5ª edição do PMBOK. Definindo-se o planejamento em todas as áreas de atuação: integração, escopo, tempo, custo, recursos humanos, qualidade, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Este planejamento mapeou as etapas que teve como consequência a documentação das informações do projeto.

Este plano de projeto serve como uma ferramenta para apoiar a gestão, nos processos de gerenciamento, que servirá como base para a Fazenda Santo Amaro para elaboração de outros projetos.

REFERÊNCIAS

INSTITUTE, Project Management: **PMBOK® Guide 5rd Edition** (PMI, 2012).