

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

RODRIGO SCHNEIDER

PROJETO: READEQUAÇÃO DO MIX DE PRODUTOS

SÃO LEOPOLDO, JUNHO DE 2017

RODRIGO SCHNEIDER

PROJETO: READEQUAÇÃO DO MIX DE PRODUTOS

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

Orientador: Ronald Weber Kirst,
MsEng, PMP

SÃO LEOPOLDO, JUNHO DE 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Alessandra e ao meu filho Luís Felipe por me apoiarem sempre que necessário e pelo amor e carinho dedicado durante essa jornada e durante toda a vida.

Agradeço aos colegas de curso, pelo apoio e ajuda nas atividades e trabalhos do curso em si.

Agradeço a todos os professores do curso de MBA em Gestão de Projetos da Unisinos, a Unisinos em si e um agradecimento especial para o meu professor orientador Ronald Weber Kirst, pela dedicação durante a orientação nesse trabalho.

RESUMO

Neste trabalho é apresentada uma proposta de melhoria de processo interno no formato de controle de portfólio de mix de produtos da empresa X.

Neste trabalho foi desenvolvido o plano de projeto completo, incluindo custos, cronograma e todas os tópicos a serem discutidos que o Project Management Institute (PMI), através do Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) recomenda em um plano de projeto. O projeto em si é uma melhoria de processo, buscando um controle no portfólio de produtos ativos bem como o processo de desenvolvimento de fornecedores.

A gestão desse projeto é importante para a gestão do portfólio de produtos ativos na empresa.

Palavra-chave: Mix de Produtos, PMBOK, desenvolvimento de fornecedores

ABSTRACT

This paper presents a proposal for improvement of the internal process in the control format of portfolio of product mix of company X.

In this work was developed the complete project plan, including costs, schedule and all topics to be discussed that the Project Management Institute (PMI) through Project Management Body of Knowledge (PMBOK) is recommended in a project plan was developed. The project itself is a process improvement, seeking a control in the portfolio of active products as well as the process of developing suppliers.

The management of this project is important for the management of the portfolio of active products in the company.

Keyword: Product Mix, PMBOK, supplier development

LISTA DE SIGLAS

EAP	Estrutura Analítica de Projeto
EAR	Estrutura Analítica de Riscos
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
RACI	Responsável pela Execução, Aprovação, Consultado e Informado
SIPOC	Supplier (fornecedor), Input (entrada), Process (processo), Output (Saída) e Client (Cliente).
TI	Tecnologia da informação

LISTA DE TABELAS

Tabela	1:	Quadro	produto
ativos.....			14
Tabela	2:	Fases	do
projeto.....			15
Tabela	3:	Cronograma	macro do
projeto.....			16
Tabela	4:	Cronograma	macro do projeto vs
custo.....			16
Tabela 5: Termo de Abertura.....			17
Tabela	6:	Entregas	do
projeto.....			19
Tabela	7:	Estimativa	de tempo e custo do
projeto.....			22
Tabela	8:	Crêterios	de aceita�o do
projeto.....			23
Tabela	9:	Dicionário	da
EAP.....			25
Tabela	10:	Cronograma	do
projeto.....			29
Tabela	11:	Custo	por hora de
trabalho.....			32
Tabela	12:	Custo	por atividade do
projeto.....			33
Tabela	13:	Controle	de desempenho do
projeto.....			39
Tabela	14:	Controle	de desempenho do produto do
projeto.....			40
Tabela	15:	Recursos	humanos do
projeto.....			42
Tabela	16:		Matriz
Raci.....			45
Tabela	17:	Matriz	de fun�o por
responsabilidade.....			52
Tabela	18:	Identifica�o	dos
riscos.....			53
Tabela	19:	Matriz	de
probabilidade.....			54
Tabela	20:	Matriz	de
impacto.....			55
Tabela	21:	Matriz	de probabilidade X
impacto.....			55

Tabela	22:	Análise	qualitativa	dos	
riscos.....					56
Tabela	23:	Análise	quantitativa	dos	
riscos.....					58
Tabela	24:	Plano	de	resposta	aos
riscos.....					59
Tabela 25: Stakeholders.....					61
Tabela	26:	Gerenciamento	de	partes	
interessadas.....					62
Tabela	27:	Engajamento	das	partes	
interessadas.....					63
Tabela	28:	Relacionamento	entre	as	partes
interessadas.....					64
Tabela	29:	Plano	de	ação	para
interessadas.....				engajamento	de
					partes
					65
Tabela		30:			Recursos
materiais.....					67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Equipe do Projeto.....					21
Figura 2: EAP do Projeto.....					24
Figura	3:	Caminho	crítico	do	
projeto.....					30
Figura 4: Custo por pacote da EAP e custo total do projeto.....					35
Figura 5: Curva S.....					36
Figura	6:	Organograma		do	
projeto.....					43
Figura	7:	EAR (Estrutura	Análítica	de	Riscos)
projeto.....					do
					53
Figura	8:	Matriz	de	Grau	Impacto
Interesse.....					X
					62

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	12
1.1.	Objetivos.....	12
1.1.1.	Objetivos Gerais.....	12
1.1.2.	Objetivos específicos.....	12
1.2.	Empresas/Órgãos envolvidos no desenvolvimento do projeto.....	12
1.3.	Stakeholders/Partes interessadas.....	13
2.	Gerenciamento da Integração do Projeto.....	14
2.1.	Termo de Abertura de Projeto.....	14
2.2.	Controle integrado de mudanças.....	17

2.3.	Recursos envolvidos no projeto.....	17
3.	Gerenciamento de Escopo de Projeto.....	19
3.1.	Declaração de escopo.....	19
3.1.1.	Patrocinador.....	19
3.1.2.	Gerente de projeto.....	19
3.1.3.	Descrição do projeto.....	19
3.1.4.	Stakeholders.....	19
3.1.5.	Justificativa.....	20
3.1.6.	Descrição do projeto do produto.....	20
3.1.7.	Equipe de projeto e responsabilidades.....	21
3.1.8.	Expectativa do cliente.....	21
3.1.9.	Estimativa de tempo e custos de projeto.....	22
3.1.10.	Critério de aceitação do projeto.....	22
3.1.11.	Premissas e restrições.....	23
3.1.12.	Riscos iniciais do projeto.....	23
3.1.13.	EAP do projeto.....	23
3.1.14.	Dicionário da EAP.....	25
3.2.	Administração do plano de gerenciamento de escopo.....	27
4.	Gerenciamento de tempo.....	28
4.1.	Descrição dos processos de gerenciamento de tempo.....	28
4.1.1.	Mudança de prazo.....	28
4.1.2.	Cronograma do projeto	28
4.1.3.	Caminho crítico do projeto.....	30
4.2.	Administração do plano de gerenciamento de tempo.....	31
5.	Gerenciamento de custos.....	32
5.1.	Premissa para o gerenciamento de custo.....	32
5.1.1	Orçamento do projeto.....	32
5.1.2	Relação da curva de desembolso de projeto conforme tempo decorrido do projeto	36
5.1.3	Reservas financeiras.....	36
5.1.4	Análise financeira do projeto.....	36
5.1.5.	Controle de custo de projeto.....	37
5.2.	Administração do plano de gerenciamento de custos.....	37
6.	Gerenciamento da qualidade.....	38
6.1.	Política da qualidade.....	38
6.2.	Fatores ambientais.....	38
6.2.1.	Fatores internos.....	38
6.2.2.	Fatores externos.....	38
6.3.	Métricas da qualidade.....	38
6.3.1.	Desempenho do projeto.....	38
6.3.2.	Desempenho do produto.....	39
6.4.	Controle da qualidade.....	41
6.5.	Garantia da qualidade.....	41
6.6.	Administração do plano de qualidade.....	41

7.	Gerenciamento de recursos.....	42
7.1.	Recursos do projeto.....	42
7.1.1.	Recursos humanos.....	42
7.1.2.	Critérios de seleção.....	42
7.1.3.	Recursos materiais.....	43
7.2.	Organograma do projeto.....	43
7.3.	Matriz de responsabilidade.....	44
7.4.	Novos recursos, realocações e substituições de membros da equipe.....	46
7.5.	Treinamento.....	46
7.6.	Avaliação de resultados de time de projeto.....	46
7.7.	Reconhecimento e recompensa.....	46
7.8.	Alocação financeira para o gerenciamento dos recursos humanos do projeto.....	46
7.9.	Administração do plano de gerenciamento dos recursos do projeto.....	47
8.	Gerenciamento da comunicação.....	48
8.1.	Descrição dos processos de gerenciamento da comunicação.....	48
8.2.	Eventos de comunicação.....	48
8.2.1.	Informativos por e-mail.....	48
8.2.2.	Reuniões.....	49
8.3.	Ata de reunião.....	50
8.4.	Relatório de projeto.....	50
8.5.	Padrão de documento.....	51
8.6.	Administração do plano de comunicações.....	51
9.	Gerenciamento de riscos.....	52
9.1.	Metodologia.....	52
9.2.	Responsabilidades.....	52
9.3.	Identificação dos riscos.....	53
9.4.	Escala de riscos.....	54
9.5.	Análise qualitativa dos riscos.....	56
9.6.	Processo de controle e mudança de plano.....	57

9.7.	Analise	quantitativa	dos	
riscos.....				57
9.8.	Plano de resposta aos riscos.....			58
9.9.	Administração	do	plano	de
riscos.....			gerenciamento	de
				59
10.	Plano de gerenciamento de partes interessadas.....			61
10.1.	Identificação	das	partes	interessadas
expectativas.....				e
				suas
				61
10.2.	Analise		das	partes
interessadas.....				
				62
10.3.	Engajamento		das	partes
interessadas.....				
				63
10.4.	Administração	do	plano	de
interessadas.....				partes
				66
11.	Gerenciamento do plano de aquisições.....			67
11.1.	Analise		make	or
buy.....				
				67
11.2.	Administração		dos	critérios
seleção.....				de
				68
11.3.	Administração	do	plano	de
aquisição.....				
				68
12.				Considerações
 finais.....				69
13.	Bibliografia.....			70
14.				ANEXO
A.....				71

1. INTRODUÇÃO

O projeto trata da revisão do mix de produtos à venda da empresa.

Este projeto será executado pela área de Produtos da empresa em questão, que possui sede em Porto Alegre e abrange o mix completo de produtos das regionais de Curitiba, Joinville Salvador e São Paulo.

Esse projeto é necessário, pois ao longo dos 60 anos da empresa a quantidade de produtos e fornecedores que foram incorporados no mix de produtos se tornou muito complexo. Com isso, o custo de administrar, comprar, gerenciar estoque de mais de 100 mil produtos à venda é muito grande o que ocasiona perdas de rentabilidade para a empresa.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral:

Elaborar um plano de revisão de mix geral do portfólio de produtos da empresa.

1.1.2. Objetivos específicos:

Desenvolver um plano de projeto criando rotinas para revisão do mix.

Criar uma rotina que envolva as área Comercial e área de Suprimentos na rotina de tomada de decisão sobre inclusão/exclusão de produtos.

Ao fim do projeto ter 22 mil produtos estocáveis e 60 mil produtos sob encomenda.

1.2. Empresas/Órgãos envolvidos no desenvolvimento do projeto:

O projeto será realizado internamente na empresa. O patrocinador será o conselho de administração, formado pelos acionistas e proprietários da empresa.

Patrocinador:

O patrocinador será o conselho de administração da empresa, formado por acionistas, ex-diretores e proprietários da empresa, os aprovadores do projeto serão o conselho de administração e presidente da empresa.

Gerente de Projeto:

O gerente de projeto será o supervisor da área de Produtos, que por sua vez tem como responsabilidade controlar os indicadores do mix de produtos da empresa.

1.3. ***Stakeholders/Partes interessadas:***

- Conselho de Administração da empresa
- Diretor presidente da empresa
- Diretoria Comercial
- Diretoria de Suprimentos
- Equipe de projeto (time de Produtos e time de Compras)
- Fornecedores de Produtos
- Equipe de vendas.
- Equipe de Logística.

2. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO

2.1. Termo de Abertura do Projeto

Projeto: Revisão do Mix de Produtos

Empresa: Comercial X

Elaborador por: Rodrigo Schneider	Data:
Aprovador por: Conselho de Administração	Versão: 01

Objetivos do Projeto:

- Desenvolver uma rotina para revisão do mix de produtos ativos, permitindo aumentar a competitividade da empresa e possibilitando uma atualização e modernização dos produtos.

Justificativa do Projeto

- A empresa no momento possui cem mil produtos sem movimentação que podem ou não estar no estoque.
- A classificação de vendas ABC mostra que 80% das vendas são de 6 mil produtos e com 22 mil produtos ativos podemos atingir 97% do faturamento e cortar uma despesa grande na manutenção de contrato e custo de estoque.
- Dados se referem a movimentação de vendas de 2015/2016.
- O objetivo é trabalhar com produtos classificados como A e B. Os produtos classificados como e produtos C e D devem ser vendidos somente por

encomenda. Com essa ação, será possível obter um aumento no fluxo de caixa da empresa em si.

Produtos Ativos	Qtde Sku	vendas
A	6000	80%
B	16000	17%
C	10000	2%
D	50000	1%
Sem movimentação	100000	0%

Tabela 1: Quadro produtos ativos
 Fonte: Elaborado pelo autor

Gerente de Projeto:

Nome: Rodrigo Schneider	Atribuições: Planejar e gerenciar a execução do projeto. Responder para o patrocinador do projeto.
----------------------------	--

Patrocinador:

Conselho de administração da empresa e diretor presidente.

Descrição das etapas do projeto:

Fase	Etapas
Diagnóstico	Diagrama SIPOC do processo atual Análise de dados vendas 2015/2016 Avaliar métricas para selecionar fornecedores
Solução	Redefinir mix de fornecedores Redefinir mix de produtos Elaborar proposta novo mix Elaborar proposta novo sistema de seleção de fornecedores.
Transição	Treinamento para equipe de vendas Apresentação do novo mix de produtos Apresentação regras inserção novos produtos.

Encerramento	Lições aprendidas Relatório com Resultados
--------------	---

Tabela 2: Fases do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

Cronograma Macro do Projeto:

Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
Gestão do Projeto	8 dias	Seg 24/04/17	Qua 03/05/17
Planejamento	8 dias	Seg 24/04/17	Qua 03/05/17
Diagnóstico	25 dias	Qui 04/05/17	Qua 07/06/17
Solução	78 dias	Qui 08/06/17	Seg 25/09/17
Transição	35 dias	Ter 26/09/17	Seg 13/11/17
Encerramento	30 dias	Ter 14/11/17	Seg 25/12/17

Tabela 3: Cronograma macro do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

Orçamento:

Segue abaixo o orçamento marco por fase do projeto.

Fase	Tempo Estimado	Custo Projeto
Gestão do Projeto	8 dias	R\$ 8.640,00
Diagnóstico	25 dias	R\$ 18.400,00
Solução	78 dias	R\$ 80.784,00
Transição	35 dias	R\$ 18.144,00
Encerramento	30 dias	R\$ 14.400,00

Tabela 4: Cronograma macro do projeto vs custo

Fonte: Elaborado pelo autor

Premissas:

- Possui histórico de vendas de 2015/2016.
- Realizada pesquisa de marketing sobre os clientes de loja e vendas externas.
- Grande penetração da empresa em grandes corporações por possuir *factory* (centro de distribuição dentro das empresas) exclusiva para essas empresas.

Restrições:

- O projeto não deve ultrapassar o limite de orçamento estipulado.
- O cronograma deve ser respeitado.
- Não devem ser utilizados os recursos com horas extras no projeto.

Riscos:

- Crise no mercado industrial, refletindo queda de vendas de certos produtos.
- Muitos fornecedores em dificuldade financeira.
- Demandas regionalizadas acabam construindo um mix de produtos muito extenso.
- Muitos desligamentos de funcionários em uma empresa muito conservadora.

Aprovação:

Nome	Assinatura	Data
Diretoria/Presidência/Conselho de administração		

Tabela 5: Termo de Abertura

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2 Controle integrado de mudança

O controle integrado de mudanças tem como objetivo estabelecer procedimentos para a solicitação, alteração, avaliação e aprovação de mudanças no projeto.

As solicitações de mudança podem afetar o plano de gerenciamento, cronograma, orçamento e por sua vez a execução do projeto. Toda a alteração no projeto deve ser preenchida conforme o anexo A do plano de projeto.

Solicitação:

As solicitações devem ser realizadas através do anexo A. Arquivo disponível na pasta da rede do projeto Readequação de Mix do Produto.

O arquivo deve ser enviado para o Gerente de Projeto e deve ser copiado o Patrocinador do projeto.

Avaliação:

O gerente de projeto deve verificar analisar a necessidade da mudança, atualizado no documento os impactos para a execução do projeto, nos quesitos escopo, cronograma e recursos. Após as considerações o gerente de projeto deverá encaminhar o documento para o patrocinador do projeto.

A avaliação final da mudança deve ser do patrocinador de projeto, envolvendo se necessário o gerente de projeto. Se a alteração partir do gerente de projeto o processo deve ser o mesmo fluxo.

Aprovação:

A aprovação ou rejeição da solicitação será enviada por e-mail para o solicitante, se a alteração for rejeitada deve ser justificada.

2.3 Recursos Envolvidos no projeto

O projeto será gerenciado e executado por colaboradores da empresa, durante as suas jornadas de trabalho.

Para o mapeamento do processo de revisão do mix de produtos, haverá envolvimento de todas as equipes (Comerciais e Suprimentos).

O projeto utilizará instalações da empresa, recursos da área Ti da empresa e infraestrutura interna da empresa.

Os softwares MS Project, utilizado para gerenciar cronograma de projeto, e MS Visio, usado para mapear processo e desenhar fluxograma, serão liberados para este projeto.

É necessária a aprovação da diretoria/conselho de administração para aprovar avanços e resultados do projeto.

3. GERENCIAMENTO DE ESCOPO DE PROJETO

3.1. Declaração de escopo

3.1.1 Patrocinador

Diretoria e conselho de administração da empresa serão os patrocinadores do projeto.

3.1.2 Gerente de projeto

Rodrigo Schneider, supervisor da área de Produtos e responsável pela gestão de mix de produtos da empresa. O gerente de projeto será responsável pela gestão do projeto, gestão do escopo e pelo cronograma do projeto.

3.1.3 Descrição do projeto

O objetivo do projeto é criar uma metodologia para revisar o mix de produtos da empresa e criar uma metodologia para desenvolvimentos de novos fornecedores, ajustando os níveis de estoque para essa nova metodologia de trabalho.

O projeto contempla as seguintes fases.

Fase	Etapas
Diagnóstico	Diagrama SIPOC do processo atual Análise de dados vendas 2015/2016 Avaliar métricas para selecionar fornecedores

Solução	Redefinir mix de fornecedores Redefinir mix de produtos Elaborar proposta novo mix Elaborar proposta novo sistema de seleção de fornecedores.
Transição	Treinamento para equipe de vendas Apresentação do novo mix de produtos Apresentação regras inserção novos produtos.
Encerramento	Lições aprendidas Relatório com Resultados

Tabela 6: Entrega do projeto
 Fonte: Elaborada pelo autor

3.1.4 Stakeholders/Partes interessadas

As partes interessadas no projeto são todas as equipes que trabalham diretamente com vendas, compras de produtos e gerenciamento de estoque.

Sendo assim as partes interessadas são:

- Conselho de Administração da empresa
- Diretor presidente da empresa
- Diretoria Comercial
- Diretoria de Suprimentos
- Equipe de projeto (time de Produtos e time de Compras)
- Fornecedores de Produtos
- Equipe de vendas.

3.1.5 Justificativa do Projeto

O projeto visa apresentar uma nova proposta de mix de produtos, focando nos produtos que geram 97% da receita bruta da companhia e 99% da margem de contribuição. Esse projeto determinará o futuro portfólio de mix de produtos ativos para venda da empresa, e possibilitará desenvolver novos fornecedores que aceitam as novas premissas comerciais da empresa.

A execução do projeto pretende impactar positivamente no custo operacional da empresa, visto que iremos diminuir a quantidade de produtos disponíveis e poderemos fortalecer volumes de compras com os fornecedores escolhidos, buscando sempre uma melhor condição comercial.

3.1.6 Descrição do produto e do projeto

O produto do projeto em si é a elaboração de um processo de revisão de mix de produtos ativos e sob encomenda da empresa e a revisão das premissas comerciais para aprovação de fornecedores, que por sua vez irá desenvolver um procedimento para desenvolvimento de fornecedores e sua posterior avaliação.

O projeto para essa readequação depende da integração completa das áreas Comerciais e de Suprimentos para atender os objetivos propostos.

O projeto é dividido em cinco fases:

- **Gestão de Projeto:** fase onde é elaborado o escopo (com metas, premissas, restrições e riscos de projeto), cronograma do projeto (envolvendo as áreas comerciais e de suprimentos, alinhando as atividades de cada departamento) e orçamento do projeto (com o gerenciamento do orçamento, bem como os riscos do projeto) é nessa fase em que o projeto é apresentado para o patrocinador do projeto, cabendo a ele a aprovação ou não do projeto.
- **Diagnóstico:** fase do projeto onde é diagnosticado o cenário atual, neste projeto que é o desenvolvimento de um processo para revisão do mix de produtos, a situação atual sobre a quantidade de produtos (estocáveis ou sob encomenda) e fornecedores ativos, e as condições comerciais nos quais eles se encontram (prazo de pagamento e verba para marketing), buscando sempre unir o ponto de vista das áreas comerciais e de suprimentos nesse processo.
- **Solução:** fase onde o projeto apresenta soluções, como novo mix de produtos e novo processo de desenvolvimento de fornecedores, unificando as necessidades dos times comerciais e de suprimentos, usando como base o estudo realizado na fase de diagnóstico, nessa fase o projeto irá eliminar produtos e fornecedores que não irão fazer parte do novo portfólio de produtos. No fim dessa etapa é onde o patrocinador irá aprovar ou não o novo mix e o novo processo de desenvolvimento de fornecedores.
- **Transição:** fase onde o projeto apresenta as novas metodologias, como o resultado da revisão de mix da fase solução mix e é nesta fase onde é divulgado o novo processo de avaliação de fornecedor. Nesta fase entra os processos de RH que deve treinar as áreas de vendas e suprimentos (vendas no novo formato de mix de produtos e suprimentos com a informação das novas premissas comerciais para desenvolver fornecedores). Nesta fase cabe ao gerente de projeto elaborar junto com as áreas, uma nova instrução de trabalho para atender normas de qualidade da empresa e manter a certificação da ISO 9001.
- **Encerramento:** fase onde o projeto é encerrado, durante essa fase é preenchido um relatório de aprendizagem, com erros e acertos do projeto para futuros projetos. Deve ser realizado também um relatório com os resultados do projeto, incluindo um relatório do planejado vs realizado para o cronograma e orçamento, o patrocinador também deve receber um relatório sobre como estava o engajamento das equipes nas atividades do projeto.

3.1.7 Equipe de projeto e responsabilidades

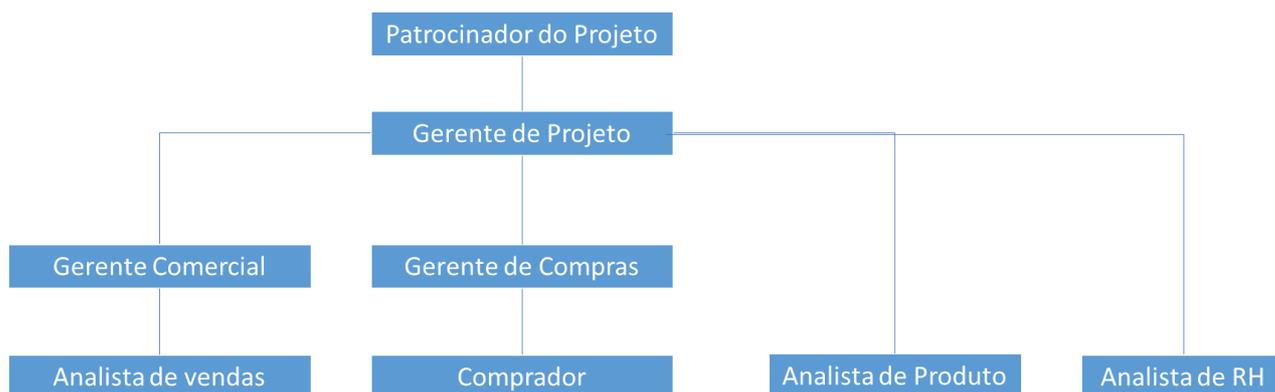


Figura 1: Equipe de Projeto

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.1.8 Expectativas do cliente

A expectativa do patrocinador do projeto é diminuir o custo operacional da empresa, trabalhar com 26 mil produtos a pronta entrega, em todas as filiais a nível Brasil e proporcionar a possibilidade de encomendar 60 mil produtos.

Outro objetivo é conseguir melhores condições comerciais com os parceiros atuais e criar uma metodologia única a nível Brasil para desenvolver novos fornecedores.

Após esse projeto será possível usar os recursos de logística, compras, vendas e desenvolvimento de produtos nas linhas de produto que geram 97% da receita bruta anual da empresa.

3.1.9 Estimativa de tempo e custos do projeto

Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Custo
Gestão do Projeto	8 dias	Seg 24/04/17	Qua 03/05/17	R\$8.640,00
Diagnóstico	25 dias	Qui 04/05/17	Qua 07/06/17	R\$18.400,00
Solução	78 dias	Qui 08/06/17	Seg 25/09/17	R\$80.784,00
Transição	35 dias	Ter 26/09/17	Seg 13/11/17	R\$18.144,00
Encerramento	30 dias	Ter 14/11/17	Seg 25/12/17	R\$14.400,00

Tabela 7: Estimativa de tempo e custo do projeto

Fonte: Elaborador pelo Autor

3.1.10 Critérios de aceitação do projeto

Para este projeto, o patrocinador fica responsável por aprovar as etapas do projeto para avançar para as próximas fases.

Etapas	Crêterios
Gestão do Projeto	Plano de gestão deve seguir as normas de PMBOK. Documentos da gestão do projeto devem ser atualizados no diretório da pasta do projeto.
Diagnóstico	Analisar todas as linhas de produto dentro do prazo do projeto. Eliminar do mix produtos que não tem uma boa venda (itens da curva C de venda) Avaliar as premissas comerciais dos maiores fornecedores. Montagem de diagrama Sipoc, com todas entradas e saídas do processo de desenvolvimento de produto/fornecedor.
Solu�o	Mix de produtos não deve passar de 26 mil produtos. Fornecedores devem ter 60 dias como prazo de pagamento. Todos fornecedores devem participar do plano de m�dia cooperada.
Transi�o	Toda equipe de venda deve ser comunicada da nova metodologia. Acompanhamento dos novos indicadores de desempenho dos fornecedores.

Tabela 8: Crêterios de aceita o de projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.11 Premissas e restri es

Premissas

A execu o do projeto deve atender o procedimento de desenvolvimento de fornecedores, que deve ser padronizado entre eles.

O desenvolvimento do novo mix de produtos terá como base o histórico de vendas de 2015/2016, antes de 2015 será necessário trabalhar em outro sistema que foi inativado pela empresa.

Todos os recursos humanos do projeto serão recursos internos da empresa.

Restri es

O orçamento do projeto precisa ser respeitado.

Não existe orçamento para pesquisa de mercado sobre tendências de vendas.

O cronograma de projeto precisa ser atendido, pois no ano de 2018 é necessário possuir um mix ajustado de produtos.

3.1.12 Riscos iniciais do projeto

O projeto tem risco na fase de diagnóstico, pois pode haver posições conflitantes do time de Suprimentos com a equipe Comercial, outra questão é que as equipes de vendas precisam parar algumas de suas atividades para analisar alguns dados de venda, o que pode diminuir os resultados operacionais durante essa fase do projeto.

Essas situações podem atrasar a entrega da fase diagnóstica do projeto, gerando um atraso no cronograma do projeto.

3.1.13 EAP do Projeto

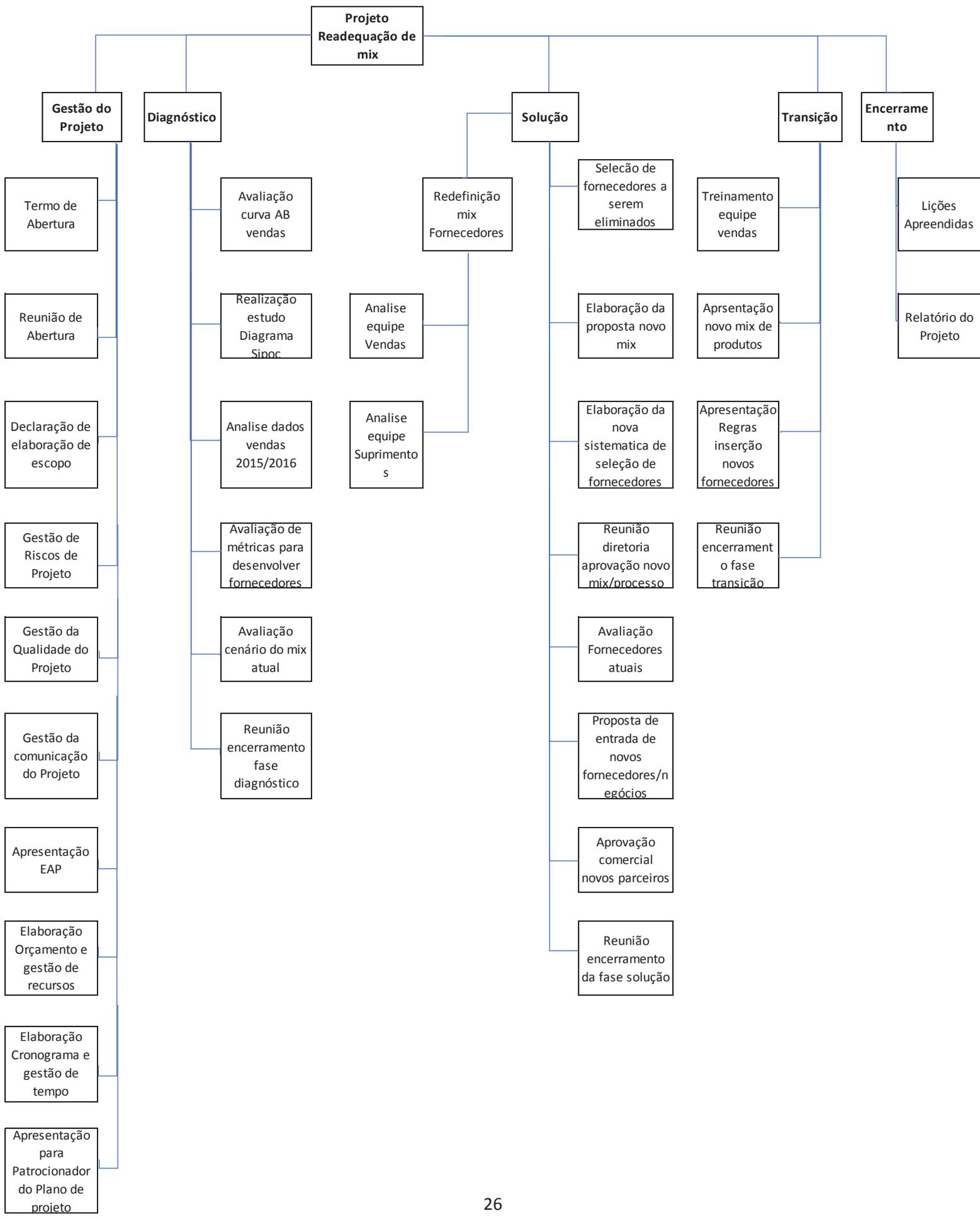


Figura 2: EAP do projeto

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.1.14 Dicionário da EAP

Número do item	Entrega	Descrição
1	Gestão do Projeto	
1.1	Termo de Abertura do projeto	Elaborar e aprovar termo de abertura de projeto
1.2	Reunião de Abertura	Realizar reunião abertura de projeto, para oficializar sua aprovação e o início do mesmo.
1.3	Declaração de Elaboração Escopo	Elaborar declaração de escopo, com o detalhamento das entregas e marcos do projeto.
1.4	Gestão de riscos do projeto	Identificar e priorizar os riscos de projeto elaborando plano de ação e gestão dos mesmos
1.5	Gestão da Qualidade do Projeto	Elaborar plano de ação para assegurar a qualidade do projeto e do produto
1.6	Gestão da Comunicação do Projeto	Elaborar plano para assegurar o procedimento de comunicação das partes envolvidas no projeto
1.7	Apresentação EAP	Apresentação da Estrutura Analítica do Projeto para o patrocinador e equipe de projeto
1.8	Elaboração Orçamento e gestão recursos	Elaborar plano de gerenciamento de recursos e custos do projeto
1.9	Elaboração Cronograma/gestão de tempo	Elaborar plano de gerenciamento de tempo do projeto, com cronograma das atividades.
1.10	Apresentação para patrocinador plano de projeto	Apresentação do plano de projeto para o Patrocinador.
2	Diagnóstico	
2.1	Avaliação curva ABC de vendas de produto	Análise das curvas de produtos mais vendidos pela empresa
2.2	Realizar estudo diagrama Sipoc	Diagrama que estuda o processo atual envolvendo o fornecedor, entradas e saídas de processo e o cliente do processo

2.3	Análise Dados vendas 2015/2016	Análise do comportamento das vendas dos anos 2015 e 2016
2.4	Avaliar Métricas para Desenvolver fornecedores	Análise dos parâmetros para desenvolvimento de novos fornecedores e avaliação dos atuais
2.5	Apresentar cenário do mix atual	Apresentar números atuais do mix de produtos, itens curva AB e sua disponibilidade.
2.6	Reunião encerramento fase Diagnóstico	Apresentação relatório do cenário atual e encerramento fase diagnóstico
3.	Solução	
3.1	Redefinir Mix Fornecedores	Redefinir o mix novo de produtos ativos para venda
3.1.1	Listar fornecedores a serem eliminados	Lista fornecedores que serão cortados ou por falta de premissas comercial ou por ter produtos que saíram do mix.
3.1.2	Elaboração da proposta do novo mix.	Com base nos dados adquiridos na fase diagnóstico, elaborar no mix de produtos, buscando atender 97% da receita bruta da empresa
3.2	Elaboração da nova sistemática seleção de fornecedores	Elaborar nova sistemática dos fornecedores com base no prazo de pagamento mínimo de 60 dias
3.3	Reunião Diretoria apresentação solução novo mix/seleção fornecedores	Apresentar desenhos novos processos, novo mix e nova sistemática de seleção de fornecedores.
3.4	Avaliação dos fornecedores atuais	Avaliar se novo mix permite entrada de novos produtos ou linha de produtos
3.5	Proposta entradas de novos fornecedores/novos negócios	Elaborar proposta do mix atual com a entrada de novos produtos/negócios na empresa
3.6	Aprovação Comercial dos novos parceiros	Fase para aprovar com a equipe comercial os novos fornecedores
3.7	Reunião encerramento fase Solução	Reunião com patrocinador do projeto para apresentar resultados da fase solução e aprovação dessa fase
4.	Transição	
4.1	Treinamento Equipe vendas	Divulgação e treinamento do time de vendas para o novo mix e o novo processo de seleção de fornecedor.
4.2	Apresentação do novo mix de produtos	Divulgação e apresentação para toda empresa do novo mix de produtos.

4.3	Apresentação regras inserção novos fornecedores	Divulgação e apresentação das novas premissas comerciais para inserção de novos fornecedores
4.4	Reunião encerramento fase transição	Reunião com patrocinador para aprovação e entrega do novo mix.
5.	Encerramento	
5.1	Lições Aprendidas	Relatório de lições apreendidas com o desenvolvimento do projeto.
5.2	Relatório com Resultados	Relatório de conclusão do projeto, com os resultados do projeto.

Tabela 9: Dicionário da EAP

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2 Administração do plano de gerenciamento de escopo

O responsável pela administração do plano de gerenciamento de escopo será Rodrigo Schneider, gerente de projeto. O plano de gerenciamento será revisado nas reuniões de diretoria (patrocinador), realizada a cada 15 dias, sendo que umas das reuniões o conselho de administração irá participar da reunião.

4. GERENCIAMENTO DE TEMPO

4.1. Descrição dos processos de gerenciamento de tempo:

O gerenciamento de tempo do projeto tem como objetivo garantir que as atividades do projeto sejam cumpridas dentro do cronograma do projeto. O gerenciamento é atribuição do gerente de projeto que contará com o software MS Project, onde serão atualizadas semanalmente as informações sobre andamentos de tarefas e percentuais concluídos.

Para esse projeto serão utilizados dois relatórios para acompanhamento dos relatórios das atividades.

Gráfico de Gantt: Neste relatório será analisado o percentual completo das tarefas finalizadas, analisando com a linha de base do cronograma, verificando em tempo real o planejado versus realizado. O arquivo do projeto será atualizado semanalmente e disponibilizado na pasta do projeto na rede.

O acompanhamento será apresentado nas reuniões de projeto.

Atualização de marco de projeto: Esse status será atualizado a toda equipe de projeto sempre que algum marco do projeto for alcançado. Esse documento será atualizado mensalmente será enviado para o patrocinador do projeto.

4.1.1. Mudanças de prazo:

As solicitações de mudanças e prazos devem seguir o procedimento do controle integrado de mudanças do projeto, ou seja, devem ser solicitadas através do formulário de solicitação de mudanças.

A solicitação será analisada pelo gerente do projeto e após sua consideração será enviada para o patrocinador do projeto que irá dar a resposta final, com aprovação ou rejeição da solicitação.

As mudanças serão atualizadas na linha de base do projeto e as versões anteriores estarão salvas na pasta do projeto na rede, no arquivo backups.

4.1.2. Cronograma do Projeto:

O cronograma do projeto foi elaborado através do software MS Project com base nos pacotes de trabalho da EAP, da lista de atividades do projeto e das informações sobre os recursos humanos que irão trabalhar no projeto.

Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
Gestão do Projeto	8 dias	Seg 24/04/17	Qua 03/05/17

Termo de Abertura do projeto	1 dia	Seg 24/04/17	Seg 24/04/17
Reunião de Abertura	0,5 dias	Ter 25/04/17	Ter 25/04/17
Declaração de Elaboração Escopo	0,5 dias	Ter 25/04/17	Ter 25/04/17
Gestão de riscos do projeto	0,5 dias	Qua 26/04/17	Qua 26/04/17
Gestão da Qualidade do Projeto	0,5 dias	Qua 26/04/17	Qua 26/04/17
Gestão da Comunicação do Projeto	0,5 dias	Qui 27/04/17	Qui 27/04/17
Apresentação EAP	0,5 dias	Qui 27/04/17	Qui 27/04/17
Elaboração Orçamento e gestão recursos	2 dias	Sex 28/04/17	Seg 01/05/17
Elaboração Cronograma/gestão de tempo	1 dia	Ter 02/05/17	Ter 02/05/17
Apresentação para patrocinador plano de projeto	1 dia	Qua 03/05/17	Qua 03/05/17
Diagnóstico	25 dias	Qui 04/05/17	Qua 07/06/17
Avaliar curva ABC de vendas de produto	5 dias	Qui 04/05/17	Qua 10/05/17
Realizar estudo diagrama Sipoc	4 dias	Qui 11/05/17	Ter 16/05/17
Análise Dados vendas 2015/2016	15 dias	Qua 17/05/17	Ter 06/06/17
Avaliar Métricas para Desenvolver fornecedores	15 dias	Qua 17/05/17	Ter 06/06/17
Apresentar cenário do mix atual	1 dia	Qua 07/06/17	Qua 07/06/17
Reunião encerramento fase Diagnóstico	1 dia	Qua 07/06/17	Qua 07/06/17
Solução	78 dias	Qui 08/06/17	Seg 25/09/17
Redefinir Mix Fornecedores	30 dias	Qui 08/06/17	Qua 19/07/17
Listar fornecedores a serem eliminados	5 dias	Qui 20/07/17	Qua 26/07/17
Elaborar proposta novo mix.	20 dias	Qui 20/07/17	Qua 16/08/17
Elaborar nova sistemática seleção de fornecedores	7 dias	Qui 17/08/17	Sex 25/08/17
Reunião Diretoria apresentação solução novo mix/seleção fornecedores	1 dia	Seg 28/08/17	Seg 28/08/17
Avaliação fornecedores atuais	10 dias	Ter 29/08/17	Seg 11/09/17
Proposta entradas de novos fornecedores/novos negócios	7 dias	Ter 12/09/17	Qua 20/09/17
Aprovação Comercial dos novos parceiros	2 dias	Qui 21/09/17	Sex 22/09/17

Reunião encerramento fase Solução	1 dia	Seg 25/09/17	Seg 25/09/17
Transição	35 dias	Ter 26/09/17	Seg 13/11/17
Treinamento Equipe vendas	20 dias	Ter 26/09/17	Seg 23/10/17
Apresentação novo mix de produtos	7 dias	Ter 24/10/17	Qua 01/11/17
Apresentação regras inserção novos fornecedores	7 dias	Qui 02/11/17	Sex 10/11/17
Reunião encerramento fase transição	1 dia	Seg 13/11/17	Seg 13/11/17
Encerramento	30 dias	Ter 14/11/17	Seg 25/12/17
Lições Aprendidas	10 dias	Ter 14/11/17	Seg 27/11/17
Relatório com Resultados	20 dias	Ter 28/11/17	Seg 25/12/17

Tabela 10: Cronograma do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2.1. Caminho crítico do projeto:

Segue abaixo a imagem do caminho crítico do projeto.

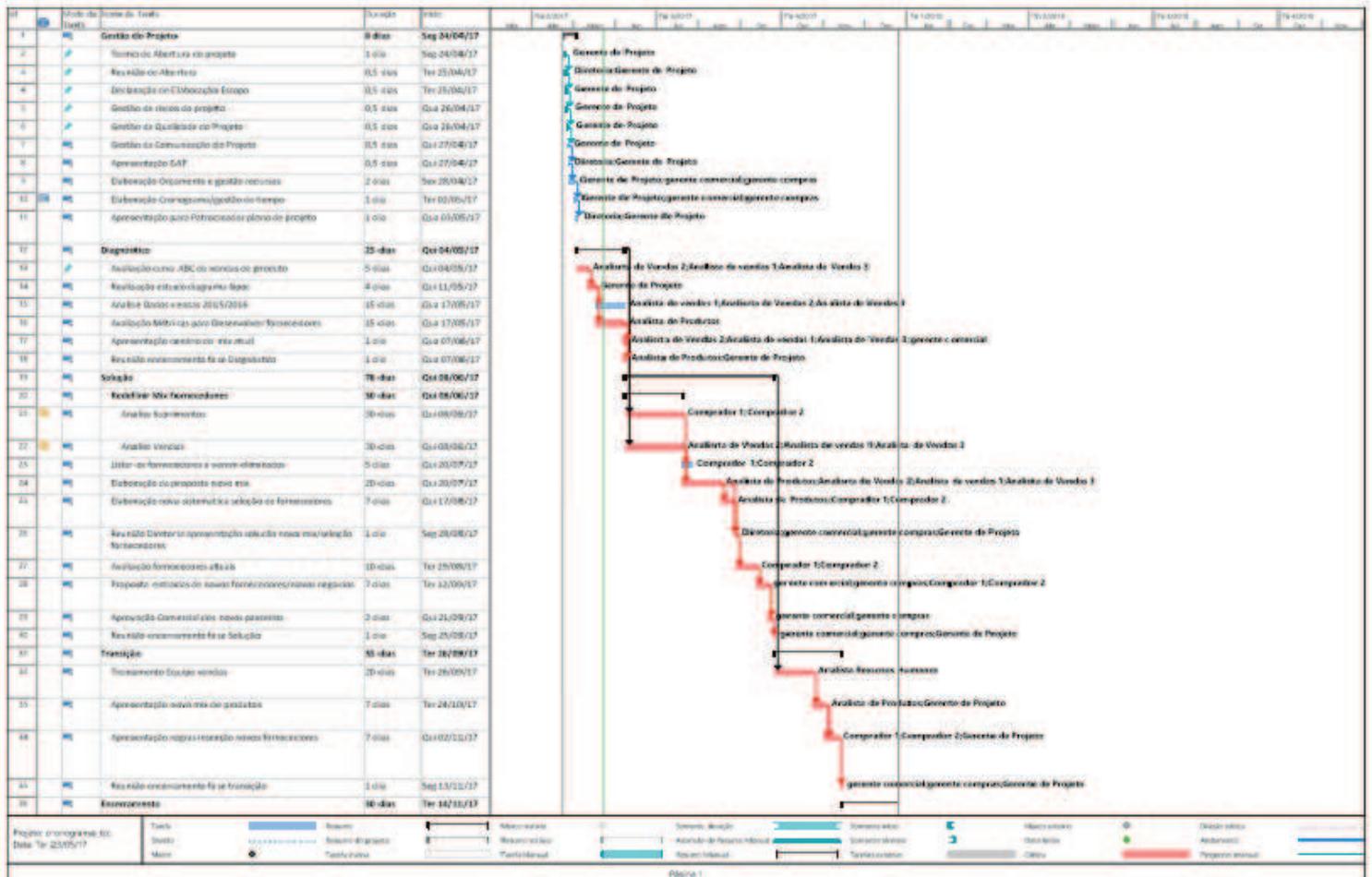


Figura 3: Caminho crítico do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2. Administração do plano de gerenciamento de tempo do projeto

A administração do plano de gerenciamento de projeto é responsabilidade do gerente de projeto e toda solicitação de mudança deve seguir o procedimento de solicitação de alteração de projeto, cabendo ao gerente de projeto analisar a mudança e ao patrocinador do projeto aprovar ou não a solicitação.

5. GERENCIAMENTO DE CUSTO

5.1. Premissas para o gerenciamento de custo

Os custos do projeto serão as horas trabalhadas pela equipe Comercial e equipe de Suprimentos nas atividades do projeto. Não estão previstas horas extras no planejamento inicial.

O uso de softwares, computadores, salas de reuniões não será considerado despesa de projeto, pois são recursos internos disponibilizados pela diretoria para execução do projeto. As despesas de depreciação desses equipamentos serão alocadas no centro de custo da área de Produto.

5.1.1. Orçamento do projeto

O orçamento do projeto foi elaborado com o apoio do cronograma usando o software MS Project, alocando as horas de cada participante do projeto com sua respectiva atividade calculando o custo final do projeto.

Para calcular as necessidades de mão de obra do projeto foi realizado o seguinte processo.

- Identificação dos recursos humanos necessários para realizar as tarefas do projeto descritas na EAP do projeto.
- Identificação do custo unitário para cada recurso utilizado;
- Cálculo das quantidades de horas de trabalho necessárias para a execução de cada atividade
- Cálculo dos custos totais para finalizar cada atividade no cronograma do MS Project, para cada colaborador do projeto.

Nome do recurso	Taxa padrão
Analista de vendas 1	R\$22,00/hr
Analista de Produtos	R\$34,00/hr
Gerente de Projeto	R\$60,00/hr
Analista de Vendas 2	R\$22,00/hr
Analista de Vendas 3	R\$22,00/hr
Comprador 1	R\$35,00/hr
Comprador 2	R\$35,00/hr
Analista Recursos Humanos	R\$25,00/hr
Diretoria	R\$90,00/hr

Gerente compras	R\$70,00/hr
Gerente comercial	R\$70,00/hr

Tabela 11: Custo por hora de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

- Consolidação do custo total do projeto, somando os custos dos pacotes de trabalho e das atividades da EAP.

A tabela abaixo mostra o custo total do projeto e os custos para cada atividade.

Nome da Tarefa	Trabalho	Custo	Duração
Gestão do Projeto	128 hrs	R\$8.640,00	8 dias
Termo de Abertura do projeto	8 hrs	R\$480,00	1 dia
Reunião de Abertura	8 hrs	R\$600,00	0,5 dias
Declaração de Elaboração Escopo	4 hrs	R\$240,00	0,5 dias
Gestão de riscos do projeto	4 hrs	R\$240,00	0,5 dias
Gestão da Qualidade do Projeto	4 hrs	R\$240,00	0,5 dias
Gestão da Comunicação do Projeto	4 hrs	R\$240,00	0,5 dias
Apresentação EAP	8 hrs	R\$600,00	0,5 dias
Elaboração Orçamento e gestão recursos	48 hrs	R\$3.200,00	2 dias
Elaboração Cronograma/gestão de tempo	24 hrs	R\$1.600,00	1 dia
Apresentação para patrocinador plano de projeto	16 hrs	R\$1.200,00	1 dia
Diagnóstico	680 hrs	R\$18.400,00	25 dias
Avaliar curva ABC de vendas de produto	120 hrs	R\$2.640,00	5 dias
Realizar estudo diagrama Sipoc	32 hrs	R\$1.920,00	4 dias
Análise Dados vendas 2015/2016	360 hrs	R\$7.920,00	15 dias
Avaliar Métricas para Desenvolver fornecedores	120 hrs	R\$4.080,00	15 dias
Apresentar cenário do mix atual	32 hrs	R\$1.088,00	1 dia
Reunião encerramento fase Diagnóstico	16 hrs	R\$752,00	1 dia
Solução	2.560 hrs	R\$80.784,00	78 dias
Redefinição Mix Fornecedores	1.200 hrs	R\$32.640,00	30 dias
Seleção de fornecedores a serem eliminados	80 hrs	R\$2.800,00	5 dias

Elaborar proposta novo mix.	640 hrs	R\$16.000,00	20 dias
Elaborar nova sistemática seleção de fornecedores	168 hrs	R\$5.824,00	7 dias
Reunião Diretoria apresentação solução novo mix/seleção fornecedores	32 hrs	R\$2.320,00	1 dia
Avaliação fornecedores atuais	160 hrs	R\$5.600,00	10 dias
Proposta entradas de novos fornecedores/novos negócios	224 hrs	R\$11.760,00	7 dias
Aprovação Comercial dos novos parceiros	32 hrs	R\$2.240,00	2 dias
Reunião encerramento fase Solução	24 hrs	R\$1.600,00	1 dia
Transição	464 hrs	R\$18.144,00	35 dias
Treinamento Equipe vendas	160 hrs	R\$4.000,00	20 dias
Apresentação novo mix de produtos	112 hrs	R\$5.264,00	7 dias
Apresentação regras inserção novos fornecedores	168 hrs	R\$7.280,00	7 dias
Reunião encerramento fase transição	24 hrs	R\$1.600,00	1 dia
Encerramento	240 hrs	R\$14.400,00	30 dias
Lições Aprendidas	80 hrs	R\$4.800,00	10 dias
Relatório com Resultados	160 hrs	R\$9.600,00	20 dias

Tabela 12: Custo por atividade do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

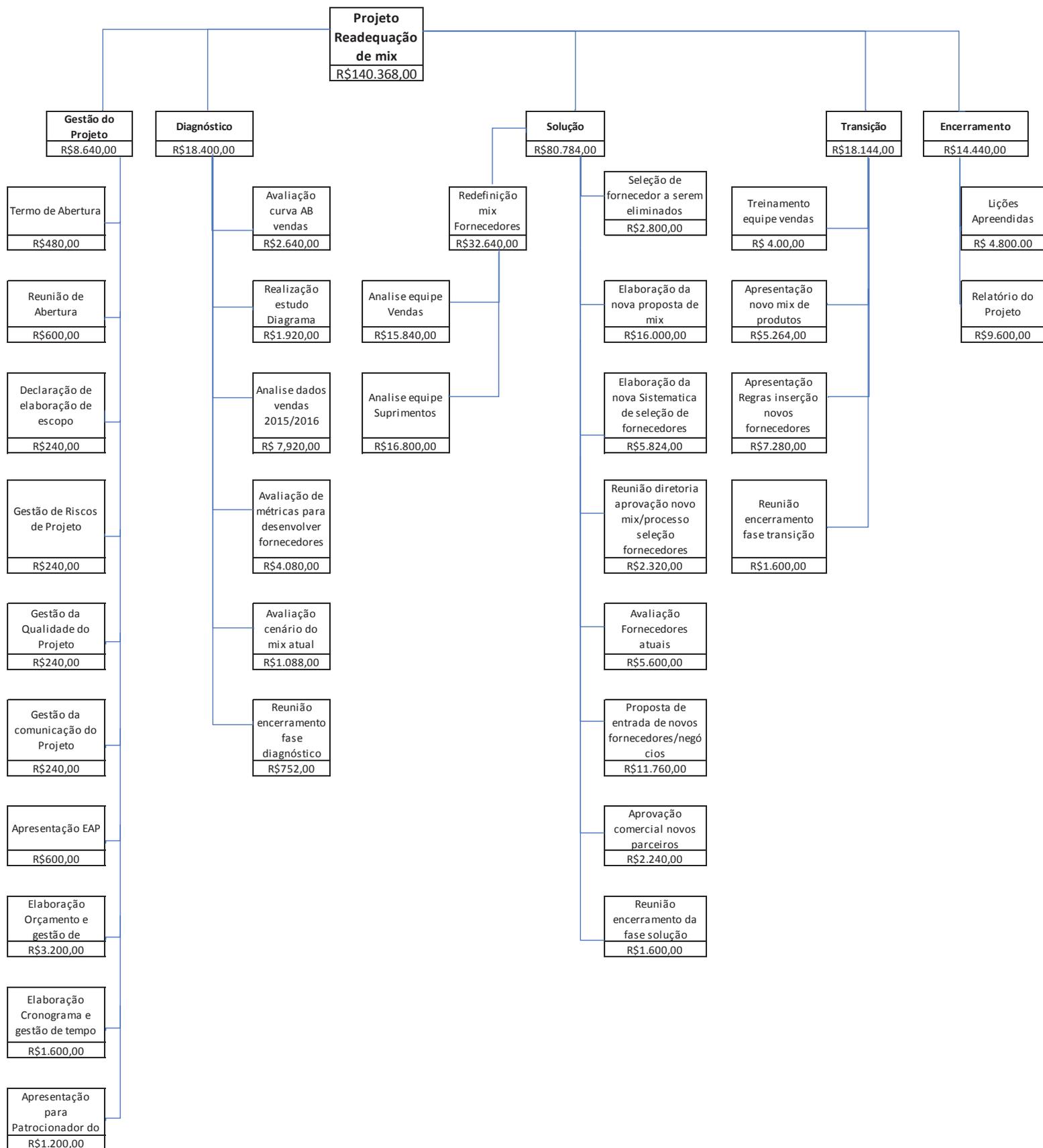


Figura 4: Custo por pacote de trabalho da EAP, e custo total do Projeto
 Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.2. Relação da curva do desembolso do projeto conforme tempo decorrido do projeto

O gráfico abaixo representa a curva S de gasto do projeto, por trimestre (Previsão de desembolso acumulado).

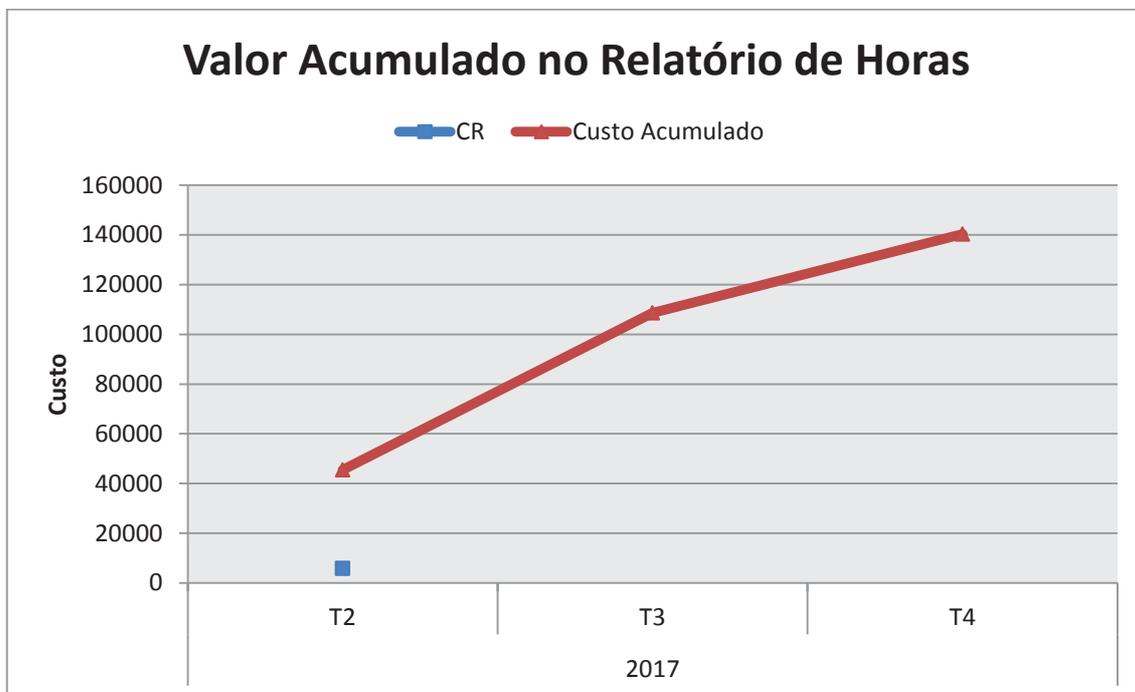


Figura 5: Gráfico custo vs tempo

Fonte: Elaborado pelo Autor

5.1.3. Reservas financeiras

Reserva de contingência

A reserva de contingência é a reserva financeira elaborada através da análise quantitativa dos riscos de projeto, essa reserva é calculada na etapa gerenciamento de risco de projeto, através da análise de risco de cada etapa do projeto.

O valor calculado é R\$ 35.550,00.

Reserva gerencial

Para o projeto haverá uma reserva gerencial de 10% do custo do projeto, como o recurso usado no projeto é mão de obra dos funcionários (horas trabalhadas), essa reserva proporciona uma flexibilidade nas horas trabalhadas.

Contudo é importante salientar que ao aumentar o expediente haverá o uso de horas extras que irão encarecer em 60% a hora trabalhada do funcionário (hora extra não é paga para gerentes e diretores).

A utilização da reserva financeira ficará a critério da avaliação do gerente de projeto e da aprovação do patrocinador do projeto.

5.1.4. Análise financeira do projeto:

Esse projeto é uma melhoria de processo, então não existirá um cálculo de payback validando o retorno financeiro do projeto. Esse projeto possibilitará diminuir os custos operacionais da empresa, nas áreas de Logística, Compras, Inventário e RH (pois serão menos produtos e linhas de produtos para desenvolver treinamentos).

Essa readequação do mix de produto é uma premissa para diminuir o custo estoque e aumentar o fluxo de caixa da empresa, pois os itens que não serão mais ofertados pela empresa, e que possuem estoque, serão vendidos com margens inferiores às margens atuais.

O novo processo de desenvolvimento de fornecedores ajustará no fluxo de caixa, pois o objetivo é manter fornecedores que trabalhem com prazo de pagamento de 60 dias, no momento a média é 35 dias, dessa mesma maneira a suficiência de estoque será ajustada para 60 dias, objetivando realizar o pagamento para o fornecedor com o produto já vendido.

5.1.5. Controle de custo de projeto:

O controle de custo de projeto será executado pelo gerente de projeto e para controle de custo será utilizado o software MS Project. No software deverão ser lançadas as horas trabalhadas conforme o andamento das tarefas do projeto, além da verificação se as tarefas foram concluídas dentro do prazo planejado no cronograma.

Com essas informações os relatórios de desempenho do projeto serão atualizados semanalmente na pasta do projeto na rede. Com esse resultado é obrigação do gerente de projeto desenvolver relatório de projeto informando o Planejado X Realizado e informando a diretoria e conselho de administração sempre que solicitado.

Todos os relatórios sobre o controle de custo do projeto devem ser alocados na pasta do projeto na rede.

5.2. Administração do Plano de Gerenciamento de custo:

A administração do plano de gerenciamento de custo deve ser atribuição do gerente de projeto e qualquer alteração necessária deve ser aprovada pelo patrocinador do projeto.

6. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

6.1. Políticas de qualidade

A documentação do projeto e a implantação de melhorias para o processo devem seguir a norma NBR ISO 9001:2008 e os requisitos do manual interno de qualidade da empresa, que informa que todo novo processo precisará de uma instrução de trabalho explicando como funcionará o novo processo, suas etapas, sua periodicidade de execução e quais são as áreas envolvidas no processo.

6.2. Fatores ambientais

6.2.1. Fatores internos

Por se tratar de um projeto de melhoria de processo interno da organização, o principal fator de qualidade que pode influenciar o projeto é o atendimento norma NBR ISO 9001:2015.

6.2.2. Fatores externos

Após a revisão de mix haverá certos produtos que devem ser liquidados ou até sucateados, pois alguns produtos não podem mais ser comercializados, como por exemplo, produtos químicos vencidos e lâmpadas led fora do fator de serviço exigido pela legislação brasileira. Os produtos que serão sucateados devem ser sucateados nos lugares adequados atendendo as normas vigentes no Brasil.

6.3. Métricas para qualidade

6.3.1. Desempenho do projeto

O desempenho do projeto será monitorado pelo gerente de projeto através da ferramenta MS Project, com o acompanhamento semanal das entregas dos pacotes de atividades. A comunicação do desempenho do projeto com o patrocinador será via e-mail enviado, contendo o status do projeto, haverá também o acompanhamento na reunião mensal de desempenho de projeto.

A tabela abaixo demonstra os procedimentos adotados para controle do desempenho do projeto.

Item	Descrição	Critério de aceitação	Medida de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
1	Custos do Projeto	Meta de concluir o projeto com até 10% de custo excedente, ou seja, horas extras, essa métrica está ligada a entrega das atividades no prazo.	-Será avaliada através da quantidade de recursos envolvidos no projeto - As horas trabalhadas na pasta do projeto. - As informações de apontamento de hora serão atualizadas no software MS Project	Lançamento de horas gastas será diária, na atualização do projeto no software MS Project. Atualização nos documentos na rede será semanal	Lançamento de trabalho de hora gastas, será atribuição do recurso que realizou a tarefa. Atualização semanal e consolidação dos dados é atribuição do gerente de projeto.
2	Cronograma do Projeto	A meta é cumprir o cronograma com no máximo de 10% de atraso.	O controle será realizado via software MS Project, através do percentual de atividades completadas.	Semanal	Gerente de projeto
3	Comunicação	A meta é ter 100% de realização para: Atualização dos documentos de controle no diretório do projeto na rede. Envio dos relatórios de avanço no projeto. Realização das reuniões de acompanhamento de projeto.	Documento do projeto, consulta na pasta do projeto na rede. Relatório enviados por e-mail. Reuniões de projetos agendadas via Microsoft Outlook.	Atualização dos documentos, será semanal. Envio dos relatórios, será mensal Reunião de acompanhamento, será mensal	Realização atividades, atribuição do gerente de projeto Acompanhamento do desempenho do projeto, atribuição do patrocinador do projeto.

Tabela 13: Controle do desempenho do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

6.3.2. Desempenho do produto

O projeto prevê a implantação do processo de revisão de mix redesenhado para atender todas as regiões do Brasil, onde a empresa atua, buscando sempre os 26 mil produtos que correspondem a 97% da receita bruta da empresa, nos anos 2015/2016. A redefinição do processo de desenvolvimento de fornecedores deve atender as premissas

básicas de prazo de pagamento para 60 dias e plano de mídia cooperada de 2% da receita de venda bruta do fornecedor no ano corrente.

O desempenho do produto será medido se conseguirmos atingir os 26 mil produtos estocáveis na readequação do mix de produtos e manter em estoque os itens que representam 97% da margem de receita bruta da empresa.

O desempenho do produto e do projeto será auditado internamente pelo sistema de qualidade da empresa.

A tabela abaixo detalha os procedimentos adotados para controle de desempenho do produto do projeto, de acordo com as suas fases de execução.

Item	Fase do projeto	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
1	Diagnóstico	Revisão dados de venda	Faz parte da curva AB de venda	Dados de venda do sistema 2015/2016, usando planilha em excel	Uma vez no projeto	Analista de vendas
2	Diagnóstico	Análise diagrama SIPOC	Montagem do diagrama, com todas as áreas envolvidas, e com todas as entradas e saídas dos processos	Diagrama com todas as entradas e saídas de processo, analisado no MS Visio.	Uma vez, para determinar o que serão os clientes e fornecedores do processo, bem como as entradas e saídas	Gerente de projeto
3	Solução	Revisão do mix	Ter no máximo 26 mil produtos estocáveis e fechar 97% da receita bruta do ano	Análise do mix vs dados de vendas, usando Excel	Uma vez, na aprovação da fase solução	Gerente do projeto e aprovação do patrocinador
4	Solução	Novas regras para selecionar fornecedor	Prazo de pagamento de 60 dias no mínimo e Plano de mídia cooperada	Análise de contrato de fornecimento.	Mensal, e sempre que política comercial do fornecedor alterar	Gerente de Compras e Gerente de projeto
5	Solução	Brainstorming para proposta novos negócios	Prazo de pagamento 60 dias e não ter similar no mix	Contrato de fornecimento e mix de produtos do fornecedor, análise de mix via Excel.	Sempre que for incluído fornecedor no mix	Gerente de compras e o Comprador
6	Transição	Treinamento novo formato da metodologia	Receber as informações sobre o novo mix de produtos à venda.	Planilha Excel de presença do treinamento na pasta do projeto	Uma vez para todo o time e sempre que houver entrada de novos funcionários	Analista de RH e gerente comercial

Tabela 14: Controle do desempenho do produto do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

6.4. Controle da Qualidade

Para este projeto está planejado o controle da qualidade de produto de acordo com as entregas de cada fase do projeto, sendo previsto o uso de ferramentas da qualidade como, diagrama SIPOC, brainstorming, reuniões e relatórios em Excel e realização de auditorias.

Também está identificado o colaborador do projeto responsável pelo controle e aceite das metas de qualidade, de acordo com a atividade no projeto e sua especialização.

O gerente de projeto tem como atribuição acompanhar de forma geral o andamento das entregas de projeto e engajar as equipes para buscar o nível de qualidade esperado, impedindo a ocorrência de atrasos no projeto devido a retrabalhos.

6.5. Garantia da qualidade

A garantia da qualidade do projeto será auditada ao longo do projeto, com auditorias bimestrais realizadas em documentos do projeto, pelo patrocinador do projeto e pelo gerente do sistema de qualidade da empresa.

6.6. Administração do plano de qualidade

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

7. GERENCIAMENTO DE RECURSOS

7.1. Recursos do Projeto

7.1.1. Recursos humanos

O projeto contará com o seguinte quadro de recursos humanos.

Nome	Função	Função no projeto	E-mail	Telefone
Nome Sobrenome	Presidente Unidade	Responder por aprovação do novo processo	Sobrenome.nome@outlook.com	(xx) - XXXXXXXX
Nome Sobrenome	Patrocinador do Projeto	Responsável por aprovação e entregas do projeto	Sobrenome.nome@outlook.com	(xx) - XXXXXXXX
Nome Sobrenome	Gerente de Projeto	Responsável pelo planejamento e por todas as fases do projeto, garantindo as entregas de acordo com o prazo.	Sobrenome.nome@outlook.com	(xx) - XXXXXXXX
Nome Sobrenome	Gerente de Suprimentos	Responsável pelas ações/necessidades de Suprimentos no projeto, e pelas atividades dos compradores.	Sobrenome.nome@outlook.com	(xx) - XXXXXXXX
Nome Sobrenome	Gerente Comercial	Responsável pelos dados de vendas de 2015/2016 e pelas atividades dos analistas de vendas.	Sobrenome.nome@outlook.com	(xx) - XXXXXXXX
Nome Sobrenome	Analista de vendas	Responsável pelos dados de vendas dos anos de 2015/2016 e por futuras necessidades comerciais	Sobrenome.nome@outlook.com	(xx) - XXXXXXXX
Nome Sobrenome	Comprador	Responsável pela etapa de diagnóstico no estudo das necessidades de Suprimentos	Sobrenome.nome@outlook.com	(xx) - XXXXXXXX
Nome Sobrenome	Analista de Produto	Responsável pela consolidação dos dados de venda e de suprimentos para montagem do novo mix	Sobrenome.nome@outlook.com	(xx) - XXXXXXXX
Nome Sobrenome	Analista de RH	Responsável pelo treinamento da nova metodologia de trabalho para a empresa	Sobrenome.nome@outlook.com	(xx) - XXXXXXXX

Tabela 15: Recursos humanos do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

7.1.2. Critérios de seleção:

O projeto prevê apenas alocação de recursos internos no desenvolvimento do projeto.

Serão utilizados critérios para seleção de recursos humanos de acordo com a função e responsabilidade do colaborador do projeto.

Analista de vendas: Experiência em vendas na empresa, conhecimento do mercado que a empresa atua e que possuem uma visão do que é o negócio da empresa.

Comprador: Colaborador que possui conhecimento avançado em negociação e possui expertise em verificar os potenciais fornecedores que possui certa flexibilidade para atender as novas premissas comerciais.

Analista de produto: Responsável pela gestão do mix, que irá controlar as opções de produtos disponíveis buscando possibilidade de atender mercados de alto custo e de baixo custo com marcas premium e marcas mais baratas no portfólio da empresa.

7.1.3. Recursos materiais

Todos os recursos materiais serão disponibilizados pela diretoria da empresa e as despesas serão debitadas das contas departamentais dos departamentos envolvidos no projeto.

Está previsto o uso dos seguintes recursos materiais.

- Uma licença do software MS Project;
- Uma licença do software MS Visio;
- Sala de reunião da diretoria para análise dos números de venda;
- Auditório para treinamento;
- Material de expediente;
- Internet e intranet da empresa.
- Notebook para os analistas de vendas e compradores.

7.2. Organograma do Projeto

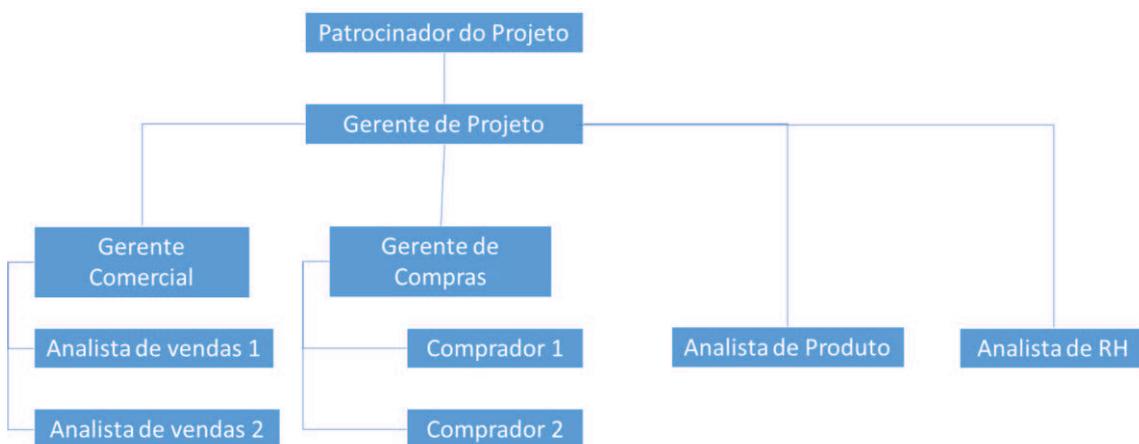


Figura 6: Organograma do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

Rodrigo Schneider será o gerente de projeto, também é responsável pela gestão da área de desenvolvimento de produtos da empresa, sendo responsável pelo desenho do diagrama SIPOC e mapeamento do processo de desenvolvimento de novos fornecedores.

O patrocinador será o conselho de administração e a presidência da empresa, que será responsável por atribuir ao diretor Comercial à tarefa de buscar dados de vendas de 2015/2016 e ao diretor de Suprimentos a atividade verificar as métricas comerciais para compra de produtos.

Os gerentes da área Comercial e de Suprimentos deverão fornecer os funcionários para o projeto liberando as horas de trabalho para as atividades do projeto.

O analista de RH deve ser o responsável pela comunicação dos resultados de projeto.

O patrocinador irá aprovar o novo processo e o novo mix assim que o projeto for finalizado.

7.3. Matriz de Responsabilidade

A matriz de responsabilidade RACI será a ferramenta utilizada para definição dos papéis de cada membro da equipe de acordo com cada pacote de trabalho do projeto.

EAP	Pacote de Trabalho	Diretor	Patrocinador do projeto	Gerente do Projeto	Gerente de Compras	Gerente Comercial	Analista de Produto	Analista de vendas 1	Analista de vendas 2	Comprador 1	Comprador 2	Analista de RH
1	Gestão do Projeto											
1.1	Termo de Abertura do projeto	C	A	R	C	C	I	I	I	I	I	I
1.2	Reunião de Abertura	A	A	R	C	C						
1.3	Declaração de Elaboração Escopo	A	A	R	C	C						
1.4	Gestão de riscos do projeto	A	A	R	C	C						
1.5	Gestão da Qualidade do Projeto	A	A	R	C	C						
1.6	Gestão da Comunicação do Projeto	A	A	R	C	C						C
1.7	Apresentação EAP	A	A	R	C	C	I	I	I	I	I	I
1.8	Elaboração Orçamento e gestão recursos	A	A	R	C	C	I	I	I	I	I	I
1.9	Elaboração Cronograma/gestão de tempo	A	A	R	C	C	I	I	I	I	I	I
1.10	Apresentação para Patrocinador plano de projeto	A	A	R	C	C	I	I	I	I	I	I
2	Diagnóstico											
2.1	Avaliação curva ABC de vendas de produto			C		A	I	R	R			
2.2	Realização estudo diagrama Sipoc		A	R	C	C	C	C	C	C	C	
2.3	Análise Dados vendas 2015/2016			C	C	A	C	R	R	I	I	
2.4	Avaliação Métricas para Desenvolver fornecedores			C	A	C	I			R	R	
2.5	Apresentação cenário do mix atual			A	R	I	C	I	I	I	I	
2.6	Reunião encerramento fase Diagnóstico	A	A	R	C	C	I	I	I	I	I	I
3	Solução											
3.1	Redefinição Mix Fornecedores											
3.1.1	Análise Suprimentos			C	A	A	I	R	R	R	R	
3.1.2	Análise Vendas			C	A	A	I	R	R	R	R	
3.2	Seleção de fornecedores a serem eliminados			A	A	A	R	R	R	R	R	
3.3	Elaboração da proposta novo mix.	A	A	R	C	C						
3.4	Elaboração nova sistemática seleção de fornecedores			C	R	R	I	C	C	C	C	
3.5	Reunião Diretoria apresentação solução novo mix/seleção fornecedores	A	A	R	C	C						I
3.6	Avaliação fornecedores atuais			C	C	C	R	R	R	R	R	
3.7	Proposta entradas de novos fornecedores/novos negócios			A	A	A	R	R	R	R	R	
3.8	Aprovação Comercial dos novos parceiros			C	C	R	C	C	C	C	C	
3.9	Reunião encerramento fase Solução	A	A	R	C	C	I	I	I	I	I	I
4	Transição											
4.1	Treinamento Equipe vendas			A	I	I						R
4.2	Apresentação novo mix de produtos		A	R	C	C	I	I	I	I	I	R
4.3	Apresentação regras inserção novos fornecedores		A	R	C	C	I	I	I	I	I	R
4.4	Reunião encerramento fase transição	A	A	R	C	C	I	I	I	I	I	C
5	Encerramento											
5.1	Lições Aprendidas	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C
5.2	Relatório com Resultados	A	A	R	R	R	C	C	C	C	C	C

Tabela 16: Matriz RACI

Fonte: Elaborada pelo autor

Legenda	
Abreviatura	Descrição
R	Responsável pela realização
A	Responsável pela aprovação
C	Pessoa a ser consultada
I	Pessoa a ser informada

7.4. Novos recursos, realocações e substituições de membros da equipe

O gerente de projeto será responsável pelo gerenciamento de recursos humanos do projeto. Caso seja necessário substituir ou realocar algum recurso o gerente de

projeto deve comunicar o gerente do departamento envolvido. A solicitação deverá ser realizada via formulário de mudança de projeto e deverá contar com a aprovação do patrocinador do projeto e do gerente do departamento o qual o recurso está alocado.

Os novos recursos deverão cumprir os critérios de acordo com a atividade a ser desempenhada no projeto, todo treinamento e atualização referente ao status do projeto devem ser realizados pelo gerente de projeto, de acordo com as necessidades.

7.5. Treinamento

Haverá uma reunião de abertura de projeto com os gerentes de cada departamento envolvido no projeto, onde serão expostos os objetivos do projeto e as responsabilidades previstas para cada membro da equipe. Quando os gerentes de departamento indicar os respectivos membros para participar do projeto, os gerentes devem compartilhar entre eles as informações de quem irá atuar no projeto.

Não estão previstos treinamento prévio para as atividades do projeto, visto que toda atividade do projeto é familiar ao processo que executa na empresa.

Durante a execução do projeto haverá treinamento para divulgação e alinhamentos das informações sobre o andamento do projeto.

7.6. Avaliação de resultados de time de projeto

Os membros da equipe de projeto serão avaliados conforme sua disponibilidade e proatividade nas tarefas do projeto e contribuição para que as tarefas sejam entregues com qualidade e no prazo do cronograma. A avaliação das entregas do projeto será realizada pelo gerente de projeto, através do relatório de desempenho e as informações serão compartilhadas com o patrocinador do projeto e com os gerentes dos departamentos que possuem recursos alocados no projeto.

7.7. Reconhecimento e recompensas

O reconhecimento ao time de projeto por superar as etapas do projeto será realizado via e-mail enviado pelo gerente de projeto a toda equipe envolvida nas etapas do projeto.

7.8. Alocação financeira para o gerenciamento dos recursos humanos do projeto

Não existe necessidade de alocação financeira para o gerenciamento dos recursos humanos do projeto, visto que o custo de mão de obra será debitado dos

centros de custos dos departamentos envolvidos no projeto, não está previsto o uso de mão de obra em hora extra.

7.9. Administração do plano de gerenciamento de recursos do projeto

O responsável pela administração do plano de gerenciamento dos recursos é o gerente de projeto, o mesmo será revisado junto com o patrocinador do projeto, durante as reuniões de acompanhamento e sempre que necessário.

8. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

8.1. Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações

Os processos formais de comunicação do projeto são:

- Emissão de documento do projeto, de acordo com o padrão estabelecido pela empresa, disponível no diretório da rede do projeto;
- Emissão de e-mails;
- Realização de reunião, com a emissão das devidas Atas de reunião;
- Emissão de relatórios de desempenho;

8.2. Eventos de comunicação

Os eventos de comunicação do projeto serão realizados através de informativo de e-mails e reuniões com a equipe, com os seguintes objetivos.

8.2.1. Informativos por e-mail

Informativo 1: Relatório detalhado sobre status e desempenho de projeto.

Objetivo: Reportar status e desempenho do projeto.

Responsável: Gerente de Projeto.

Enviado para: Patrocinador do Projeto.

Frequência: Mensal.

Informativo 2: Relatório status resumido do projeto

Objetivo: Reportar o status e andamento das fases do projeto

Responsável: Gerente de Projeto

Enviado para: Equipe de Projeto

Frequência: Semanal

Informativo 3: Informações sobre proposta do novo mix.

Objetivo: Enviar para equipe de projeto as demandas para começar a montagem e revisão do mix de produtos.

Responsável: Gerente de Projeto

Enviado para: Equipe de Projeto

Frequência: Única, antes da etapa revisão de mix de produtos.

Informativo 4: Reconhecimento a equipe.

Objetivo: Ressaltar os resultados atingidos no projeto e reconhecer o trabalho realizado pela equipe de projeto.

Enviado para: Equipe de Projeto

Frequência: Única, no fim do projeto.

8.2.2. Reuniões

Reunião 1: Reunião de abertura do projeto

Objetivo: Apresentar o projeto para os gerentes de departamentos, apresentar objetivos, escopos e prazos. Mostrar a importância do projeto e reforçar a necessidade para liberação de recursos para o projeto.

Responsável: Gerente de Projeto.

Participantes: Gerente de Projeto, Gerente de Compras, Gerente Comercial e Diretoria.

Frequência: Única, no começo do projeto.

Reunião 2: Encerramento fase Diagnóstico

Objetivo: Acompanhar as entregas da fase Diagnóstico no projeto, e buscar aprovação do resultado para próxima fase do projeto.

Responsável: Gerente de Projeto

Participantes: Gerente de Projeto, Compradores, Analista de vendas, Analista de Produto, Gerente de Compras, Gerente Comercial e Patrocinador do Projeto.

Frequência: Única, após o fim das tarefas da fase Diagnóstico.

Reunião 3: Encerramento fase Solução

Objetivo: Acompanhar as entregas da fase Solução no projeto, e buscar aprovação do resultado para seguir para próxima fase do projeto.

Responsável: Gerente de Projeto.

Participantes: Gerente de Projeto, Compradores, Analista de vendas, Analista de Produto, Gerente de Compras, Gerente Comercial e Patrocinador do Projeto.

Frequência: Única, após o fim das tarefas da fase solução.

Reunião 4: Encerramento fase Transição e encerramento de projeto.

Objetivo: Acompanhar as entregas da fase Transição no projeto e encerramento do projeto.

Responsável: Gerente de Projeto.

Participantes: Gerente de Projeto, Compradores, Analista de vendas, Analista de Produto, Analista de RH, Gerente de Compras, Gerente Comercial e Patrocinador do Projeto.

Frequência: Única, ao fim do projeto.

Reunião 5: Acompanhamento da evolução do Projeto

Objetivo: Acompanhar o andamento do projeto, e apresentar a evolução e resultados para o patrocinador do projeto.

Responsável: Gerente de Projeto.

Participantes: Patrocinador do Projeto, Gerente de Projetos, Gerente de Compras e Gerente Comercial.

Frequência: Mensal.

Reunião 6: Acompanhamento das atividades e da equipe de projeto.

Objetivo: Acompanhar a evolução do projeto, e realizar o follow-up com a equipe de projeto.

Responsável: Gerente de Projeto.

Participantes: Gerente de Projeto, Analista de Vendas, Analista de Produto, Comprador e Analista de RH.

Frequência: Semanal.

8.3. Atas de Reunião

Ao fim de cada reunião do projeto será enviado para cada membro que possui alguma atividade no projeto uma Ata de Reunião, contendo as seguintes informações.

- Data;
- Participantes;
- Assuntos discutidos;
- Ações necessárias/responsável/prazo

A responsabilidade para elaboração e envio da ata é atribuição do Gerente de Projeto.

8.4. Relatório do Projeto

O relatório de andamento do projeto será preenchido e atualizado pelo Gerente de Projeto semanalmente e apresentados na reunião mensal de acompanhamento com o Patrocinador do projeto. Os seguintes relatórios serão disponibilizados para consulta no diretório da rede na pasta do projeto.

- Status sumarizado do projeto: Relatório gerado via Excel contendo o status das atividades do projeto por etapas da EAP concluídas, com desempenhos e prazos. O Gerente do Projeto é responsável por enviar mensalmente esse relatório atualizado por e-mail para o Patrocinado do projeto.

- Gráfico de Gantt: Relatório que mostra o percentual completo das atividades. O relatório é gerado via software MS Project, apresentando as barras de tempo, com o tempo planejado para execução das tarefas do projeto e o percentual concluída.
- Status de marco do projeto: Relatório que mostra os principais marcos do projeto, arquivo é gerado em excel, sinalizando se está sim ou não de acordo com o cronograma.
- Relatório de desempenho de custo: Relatório que acompanha o custo do planejado vs realizado, ao longo do tempo do projeto, o relatório é gerado via software MS Project.

8.5. Padrão da documentação

Todos os documentos do projeto devem seguir o procedimento e o template usado como padrão na empresa, arquivo disponível na intranet e na pasta do projeto na rede. Os documentos deverão ser classificados com o selo de confidencialidade, conforme política interna de divulgação de informações da companhia.

8.6. Administração do plano de comunicações

A administração do plano de comunicação do projeto é responsabilidade do gerente de projeto. O plano será aprovado pelo patrocinador do projeto e em caso de necessidade de mudança, deve seguir o processo padrão para solicitação de mudança do projeto.

9. GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO

9.1. Metodologia

A metodologia utilizada para gerenciamento dos riscos do projeto é baseada na metodologia do PMBOK, passando pelas seguintes etapas.

- Identificação dos riscos;
- Análise qualitativa;
- Análise quantitativa;
- Monitoramento e controle de riscos;

9.2. Responsabilidades

O gerente de projeto é responsável pela gestão, análise, monitoramento e controle dos riscos de projeto. A equipe de projeto participou como opinião especializada na criação do plano de gerenciamento de riscos de projeto, através de reuniões, usando a metodologia de Grupo Focal entre o gerente de projeto e a equipe, que foram divididas por grupo de acordo com suas responsabilidades no projeto.

O patrocinador do projeto deve aprovar as entregas relacionadas ao plano de gerenciamento de riscos do projeto, que serão comunicadas para a presidência e diretoria sênior.

A matriz RACI foi elaborada para identificar as responsabilidades da equipe de projeto quanto ao gerenciamento dos riscos.

Etapa	Diretor	Patrocinador do projeto	Gerente do Projeto	Gerente de Compras	Gerente Comercial	Analista de Produto	Analista de vendas 1	Analista de vendas 2	Comprador 1	Comprador 2	Analista de Rh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Plano de gerenciamento de riscos	R	A	R								
Identificação dos riscos	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C
Análise Qualitativa	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I
Análise Quantitativa	A	A	R	I	I	I	C	C	C	C	
Monitoramento e controle de riscos	A	A	R								

Tabela 17: Matriz de funções por responsabilidade

Fonte: Elaborada pelo autor

Legenda	
Abreviatura	Descrição
R	Responsável pela realização
A	Responsável pela aprovação

C	Pessoa a ser consultada
I	Pessoa a ser informada

9.3. Identificação dos riscos

Para criar categorias de riscos é utilizada a EAR (Estrutura Analítica de Riscos), em seguida é realizada a identificação dos riscos pelo gerente de projeto, contando com diversas consultas ao time de projeto.

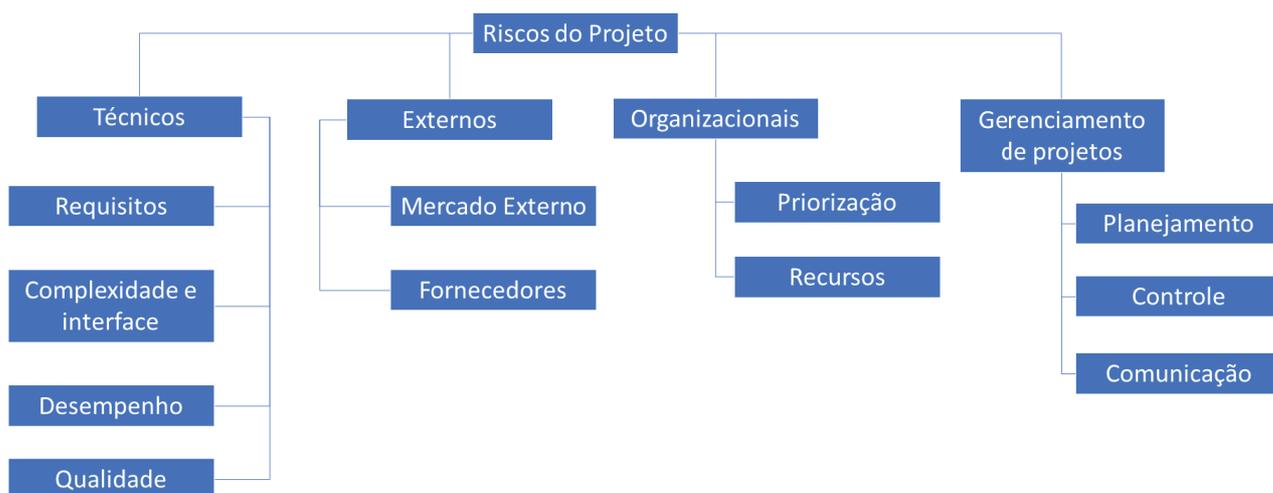


Figura 7: Estrutura Analítica de Riscos

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na Estrutura Analítica dos Riscos (EAR), foi criada a tabela a seguir que apresenta a identificação dos riscos.

Classificação dos Riscos		Descrição do Riscos
1. Técnicos	1.1. Requisitos	1.1.1. Requisito mal especificado ou mal atendido.
	1.2. Complexidade e Interfaces	1.2.1. Mapeamento do processo ineficaz no quesito revisão da curva AB.
		1.2.2. Mapeamento do processo atual de desenvolvimento de novos fornecedores.
	1.3. Desempenho	1.3.1. Não atingimento da meta de 26 mil produtos estocáveis

		1.3.2. Falta de consenso entre áreas de Comercial e Suprimentos sobre nova métrica para seleção de fornecedores
	1.4. Qualidade	1.4.1. Não utilização das ferramentas de qualidade para o projeto.
		1.4.2. Produto entregue fora do escopo do projeto
		1.4.3. Falta de aprovação do diretor para implantação do projeto
2. Externos	2.1. Mercado	2.1.1. Crise pode gerar corte de recursos para projeto
	2.2. Fornecedores	2.2.1. Falta de interesse dos fornecedores em aceitar novas premissas comerciais
3. Organizacionais	3.1. Priorização	3.1. Falta de foco no projeto perante as atividades corriqueiras dos colaboradores
	3.2. Recursos	3.2. Falta de recursos para realizar o projeto
4. Gerenciamento do Projeto	4.1 Planejamento	4.1.2. Não cumprimento do custo e prazo previsto
	4.2. Controle	4.2.2. Relatórios incompletos ou faltantes
	4.3. Comunicação	4.3.2. Comunicação inadequada com a equipe de Projeto

Tabela 18: Identificação dos riscos

Fonte: Elaborado pelo autor

9.4. Escala de Riscos

Para a análise da Probabilidade e Impacto das ocorrências de riscos identificados para o projeto, foram utilizadas as seguintes escalas.

Matriz de definição de probabilidade					
	1	2	3	4	5
Probabilidade	RARO	IMPROVÁVEL	POUCO PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL	QUASE CERTO
	até 5% de chance	de 5% a 20% de chance	de 20% a 40% de chance	de 40% a 70% de chance	mais de 70% de chance

Tabela 19: Matriz de Probabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Níveis/Área	1	2	3	4	5
	Irrelevante	Baixo	Moderado	Alto	Extremo
Custo	Desvios insignificantes no orçamento	Desvios negativos no Orçamento em até 5%	Desvios negativos no Orçamento de 5% a 10%	Desvios negativos no Orçamento de 10% a 20%	Desvio negativo acima de 20%
Prazo	Atrasos insignificantes no cronograma	Atraso no cronograma de 1 semana	Atraso no cronograma de 1 a 2 semanas	Atraso no cronograma de 1 mês	Atraso superior a 1 mês
Escopo	Mudanças imperceptíveis no escopo	Poucas mudanças em áreas não críticas do escopo	Poucas mudanças em áreas críticas do escopo	Muitas mudanças em áreas críticas do escopo	Escopo quase ou completamente diferente do original
Qualidade	Qualidade afetada de maneira imperceptível	Qualidade afetada sem prejuízo	Qualidade afetada com pouco prejuízo	Qualidade afetada com prejuízo médio	Qualidade e funcionalidade do projeto quase ou totalmente perdida

Tabela 20: Matriz de Impacto

Fonte: Elaborada pelo autor

Probabilidade

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto	1	2	3	4	5

Tabela 21: Matriz de Probabilidade X Impacto

Fonte: Elaborado pelo autor

Os critérios utilizados para priorizar o tratamento dos riscos são os seguintes.

	De 1 a 5	Aceitar
	De 6 a 12	Mitigar
	De 15 a 25	Evitar ou Transferir

9.5. Análise Qualitativa dos riscos

A tabela a seguir apresenta a análise qualitativa dos riscos identificados para o projeto.

Análise Qualitativa dos Riscos										
Projeto Readequação de Mix de Produtos										
Identificação do risco		Análise Qualitativa do risco								
Risco	Descrição	Impacto				Probabilidade	Maior Impacto X Probabilidade	Prioridade do risco		
		custo	prazo	escopo	qualidade			Alta	Media	Baixa
1.1.1.	Requisito mal especificado ou mal atendido.	3	3	2	1	1	3			
1.2.1	Mapeamento do processo ineficaz no quesito revisão da curva AB.	2	4	4	2	1	4			
1.2.2.	Mapeamento do processo atual de desenvolvimento de novos fornecedores.	2	3	3	2	1	3			
1.3.1	Não atingimento da meta de 26 mil produtos estocáveis	2	2	2	1	2	4			
1.3.2	Falta de consenso entre áreas de Comercial e Suprimentos sobre nova métrica para seleção de fornecedores	3	4	3	1	2	8			
1.4.1	Não utilização das ferramentas de qualidade para o projeto.	1	1	1	2	1	2			
1.4.2	Produto entregue fora do escopo do projeto	3	3	4	3	1	4			
1.4.3	Falta de aprovação do diretor para implantação do projeto	2	2	3	1	1	3			
2.1.1.	Crise pode gerar corte de recursos para projeto	2	2	4	1	2	8			
2.2.1.	Falta de interesse dos fornecedores em aceitar novas premissas comerciais	3	2	1	2	2	6			
3.1.	Falta de foco no projeto perante as atividades corriqueiras dos colaboradores	3	3	3	2	2	6			
3.2	Falta de recursos para realizar o projeto	2	2	4	2	3	12			
4.1.2	Não cumprimento do custo e prazo previsto	4	2	2	1	4	16			
4.2.2.	Relatórios incompletos ou faltantes	3	2	3	3	1	3			
4.3.2.	Comunicação inadequada com a equipe de Projeto	2	2	3	2	1	3			
Soma							85			

Tabela 22: Análise Qualitativa de riscos

Fonte: Elaborado pelo Autor

O percentual de risco gerado pelo projeto foi calculado de acordo com a escala probabilidade e impacto de riscos utilizada, que vai de 0 a 5.

O resultado da soma Maior Impacto X Probabilidade dos riscos é de 85, que por sua vez foi dividido por 25, que é o resultado máximo da matriz PXI.

Então: $85/25= 3,4$

Esse resultado foi dividido pelo número de riscos do projeto que é 15.

Então: $3,4/15=0,23 \rightarrow 23\%$

9.6. Processo de controle e mudanças de plano

Em caso de identificação de novo risco para o projeto, o projeto deverá realizar análise qualitativa e quantitativa do novo risco e apresentar as conclusões na reunião de acompanhamento de projeto, para a diretoria. O gerente de projeto deve atualizar os documentos sobre gerenciamento de riscos de projeto na pasta do projeto na rede.

9.7. Análise quantitativa dos riscos

A análise quantitativa dos riscos determina o impacto financeiro, baseando na probabilidade de ocorrência.

A definição do percentual de probabilidade de ocorrência do risco foi identificada baseando-se na escala de probabilidade apresentada anteriormente.

Risco	Descrição	Probabilidade	Probabilidade %	Impacto	Impacto X Probabilidade
1.1.1.	Requisito mal especificado ou mal atendido.	1	5%	R\$ 2.700,00	R\$ 135,00
1.2.1	Mapeamento do processo ineficaz no quesito revisão da curva AB.	1	5%	R\$ 2.000,00	R\$ 100,00
1.2.2.	Mapeamento do processo atual de desenvolvimento de novos fornecedores.	1	5%	R\$ 1.000,00	R\$ 50,00
1.3.1	Não atingimento da meta de 26 mil produtos estocáveis	2	10%	R\$ 2.500,00	R\$ 250,00
1.3.2	Falta de consenso entre áreas de Comercial e Suprimentos sobre nova métrica para seleção de fornecedores	2	10%	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00
1.4.1	Não utilização das ferramentas de qualidade para o projeto.	1	5%	R\$ 500,00	R\$ 25,00
1.4.2	Produto entregue fora do escopo do projeto	1	5%	R\$ 4.500,00	R\$ 225,00
1.4.3	Falta de aprovação do diretor para implantação do projeto	1	5%	R\$ 2.000,00	R\$ 100,00
2.1.1.	Crise pode gerar corte de recursos para projeto	2	10%	R\$ 500,00	R\$ 50,00
2.2.1.	Falta de interesse dos fornecedores em aceitar novas premissas comerciais	2	10%	R\$ 4.500,00	R\$ 450,00
3.1.	Falta de foco no projeto perante as atividades corriqueiras dos colaboradores	2	10%	R\$ 1.700,00	R\$ 170,00
3.2	Falta de recursos para realizar o projeto	3	20%	R\$ 1.600,00	R\$ 320,00
4.1.2	Não cumprimento do custo e prazo previsto	4	40%	R\$ 8.000,00	R\$ 3.200,00
4.2.2.	Relatórios incompletos ou faltantes	1	5%	R\$ 1.350,00	R\$ 67,50
4.3.2.	Comunicação inadequada com a equipe de Projeto	1	5%	R\$ 700,00	R\$ 35,00
			Total	R\$ 35.550,00	R\$ 5.377,50

Tabela 23: Análise Quantitativa dos Riscos

Fonte: Elaborado pelo autor

9.8. Plano de resposta aos riscos

Seguindo os dados da matriz de prioridade, foi elaborado um plano de resposta para os riscos do projeto. Os riscos com prioridade baixa serão aceitos, porém serão documentados e analisados durante a execução do projeto. Para os riscos com prioridade média foi criado um plano para mitigar, e para os riscos com prioridade alta o plano é transferir ou evitar.

Risco	Descrição	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1.1.1.	Requisito mal especificado ou mal atendido.	BAIXA	ACEITAR	-	
1.2.1	Mapeamento do processo ineficaz no quesito revisão da curva AB.	BAIXA	ACEITAR	-	
1.2.2.	Mapeamento do processo atual de desenvolvimento de novos fornecedores.	BAIXA	ACEITAR	-	
1.3.1	Não atingimento da meta de 26 mil produtos estocáveis	BAIXA	ACEITAR	-	
1.3.2	Falta de consenso entre áreas de Comercial e Suprimentos sobre nova métrica para seleção de fornecedores	MÉDIA	MITIGAR	Alinhar métricas das áreas focando no resultado dos 97% da receita bruta	Gerente Comercial, Gerente Compras e Gerente de Projetos
1.4.1	Não utilização das ferramentas de qualidade para o projeto.	BAIXA	ACEITAR	-	
1.4.2	Produto entregue fora do escopo do projeto	BAIXA	ACEITAR	-	
1.4.3	Falta de aprovação do diretor para implantação do projeto	BAIXA	ACEITAR	-	
2.1.1.	Crise pode gerar corte de recursos para projeto	MÉDIA	MITIGAR	Cuidar o Budget e cronograma do projeto	Gerente de Projeto
2.2.1.	Falta de interesse dos fornecedores em aceitar novas premissas comerciais	MÉDIA	MITIGAR	Apresentar proposta de incrementar volume com fornecedores que ficarão no portfolio	Comprador 1 e Comprador 2
3.1.	Falta de foco no projeto perante as atividades corriqueiras dos colaboradores	MÉDIA	MITIGAR	Reforçar necessidade do projeto para a saúde financeira da empresa. Diretoria mostrar engajamento no projeto	Diretoria
3.2	Falta de recursos para realizar o projeto	MÉDIA	MITIGAR	Controle do Budget do projeto Acompanhamento etapas do processo	Diretoria
4.1.2	Não cumprimento do custo e prazo previsto	ALTA	EVITAR	Informar equipe das atividades com antecedencia Reuniões Semanais de Follow up das atividades	Gerente de Projeto
4.2.2.	Relatórios incompletos ou faltantes	BAIXA	ACEITAR	-	
4.3.2.	Comunicação inadequada com a equipe de Projeto	BAIXA	ACEITAR	-	

Tabela 24: Plano de resposta aos riscos

Fonte: Elaborado pelo autor

9.9. Administração do plano de gerenciamento de riscos

A administração do plano de gerenciamento de riscos é responsabilidade do gerente de projeto. Qualquer alteração desse plano deverá seguir o procedimento de solicitação de mudança de projeto.

10. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

10.1. Identificação das partes interessadas e suas expectativas.

A identificação das partes interessadas do projeto permite que o gerente de projeto identifique o direcionamento adequado de acordo com as suas expectativas e o nível de envolvimento e engajamento no projeto.

A tabela abaixo apresenta as partes interessadas no projeto, bem como suas expectativas quanto aos resultados do mesmo.

Stakeholders	Expectativa
Diretoria da empresa	Melhor resultado no desempenho de vendas e menor volume de estoque de produtos.
Patrocinador (conselho de administração)	Aumentar lucratividade da empresa. Diminuir custos fixos do orçamento da empresa. Melhoria no processo de desenvolvimento de fornecedores. Diminuir os estoques da empresa. Melhorar fluxo de caixa.
Gerente de Projeto	Projeto concluído no prazo e no custo estabelecido, atendendo aos objetivos propostos.
Analista de Produto	Melhorar a gestão do portfólio de produtos
Gerente de Compras	Ajustar a política de Suprimentos com os fornecedores Fortalecer compras com fornecedores chaves Eliminar fornecedores com pouca expressão
Gerente Comercial	Fortalecer o mix de produtos mais vendidos Definir mix de produtos com melhores preços
Comprador 1 e Comprador 2	Alinhar demandas com fornecedores Acertar mesma condição de pagamento para todos fornecedores Incrementar volume de compras e eliminar pequenos fornecedores
Analista de Vendas 1 e Analista de Vendas 2	Ter melhores preços para obter melhores negócios Possuir um melhor controle do status do estoque dos produtos
Analista de Rh	Alinhar a informação com todas as áreas da empresa Treinar toda a equipe comercial no mesmo formato

Tabela 25: Stakeholders

Fonte: Elaborado pelo autor

10.2. Análise das partes interessadas

Para este projeto, o planejamento do projeto referente ao gerenciamento das comunicações com as partes interessadas, foi elaborado de utilizando a Matriz de Grau de Impacto X Interesse das partes interessadas.

Essa matriz agrupa as partes interessadas com base no seu interesse, ou seja, envolvimento e engajamento em relação ao projeto e sua capacidade de efetuar mudanças que possam impactar na realização do projeto.

Impacto	Alto	Manter Satisfeito/Atualizado	Gerenciar com foco
	Baixo	Monitorar	Manter informado
		Baixo	Alto
		Interesse	

Figura 8: Matriz de Grau Impacto X Interesse

Fonte: Elaborado pelo autor

Parte Interessada	Função na empresa	Função no Projeto	Interesse	Impacto	Ação
Nome Sobrenome	Diretor/Presidente	Aprovador	Baixo	Alto	Manter satisfeito
Nome Sobrenome	Conselho Administração	Aprovador	Baixo	Alto	Manter satisfeito
Nome Sobrenome	Gerente Compras	Equipe de Projeto	Alto	Alto	Gerenciar com foco
Nome Sobrenome	Gerente Comercial	Equipe de Projeto	Alto	Alto	Gerenciar com foco
Nome Sobrenome	Supervisor Produto	Equipe de Projeto	Alto	Alto	Gerenciar com foco
Nome Sobrenome	Gerente de RH	Opinião especializada	Baixo	Baixo	Manter informado
Nome Sobrenome	Analista Qualidade	Opinião especializada	Baixo	Baixo	Manter informado
Nome Sobrenome	Comprador 1 e 2	Equipe de Projeto	Alto	Baixo	Monitorar
Nome Sobrenome	Analista de vendas 1 e 2	Equipe de Projeto	Alto	Baixo	Monitorar

Nome Sobrenome	Gerente Marketing	de	Opinião especializada	Baixo	Baixo	Manter informado
Nome Sobrenome	Analista Produto	de	Equipe de Projeto	Alto	Baixo	Monitorar
Nome Sobrenome	Gerente Logística	de	Opinião especializada	Baixo	Baixo	Manter informado

Tabela 26: Gerenciamento de partes interessadas

Fonte: Elaborado pelo autor

10.3. Engajamento das partes interessadas

A tabela abaixo apresenta o nível de engajamento dos membros da equipe.

O engajamento abaixo será classificado da seguinte maneira:

***C**: engajamento corrente, **D**: engajamento desejado

	Parte Interessada	Não informado	Resistente	Neutro	Dá Apoio	Lidera
1	Diretoria/Conselho de administração					D
2	Gerente de Projeto					D
3	Gerente de Compras e Comprador 1 e 2				D	
4	Gerente Comercial e Analista de vendas 1 e 2			C		
5	Analista de Produtos				D	
6	Gerencia e Analista de RH			D		
7	Gerente de Logística				D	
8	Gerente de Marketing				C	

Tabela 27: Engajamento partes interessadas

Fonte Elaborado pelo autor

O relacionamento entre as partes desejadas é informado na tabela abaixo.

Parte interessada	Parte interessada	Relacionamento existente entre as partes interessadas do projeto e como elas poderão afetar positivamente ou negativamente o projeto
-------------------	-------------------	--

1	Diretoria/Conselho de administração	Gerente de Projeto	Diretoria apoia e cobra o projeto, a diretoria pode fortalecer engajamento no projeto
2	Diretoria/Conselho de administração	Gerente de Compras	Diretoria e Compras apoiam a diminuição de fornecedores, fortalece engajamento
3	Diretoria/Conselho de administração	Gerente Comercial	Gerente Comercial informa que menos produtos pode gerar menos venda, pode não ter engajamento forte no projeto
4	Diretoria/Conselho de administração	Gerencia e Analista de RH	Cobra comunicação correta e treinamento adequando para o processo, engajamento corrente.
5	Diretoria/Conselho de administração	Gerencia de logística	Logística tem interesse em diminuir custos com diminuição de fornecedores, fortalece o projeto
6	Diretoria/Conselho de administração	Gerencia de Marketing	Engajamento corrente, sem muitos interesses
7	Diretoria/Conselho de administração	Analista de Produto	Nenhum
8	Gerente de Projeto	Gerente de Compras	Compras tem interesse em redução de fornecedor, forte engajamento no projeto.
9	Gerente de Projeto	Gerente comercial	Gerente comercial tem receio que diminuição de fornecedor irá afetar vendas, afeta negativamente engajamento no projeto
10	Gerente de Projeto	Gerencia e Analista de RH	Cobra comunicação correta e treinamento adequando para o processo, engajamento corrente.
11	Gerente de Projeto	Gerencia de logística	Logística tem interesse em diminuir custos com diminuição de fornecedores, fortalece o projeto
12	Gerente de Projeto	Gerencia de Marketing	Engajamento corrente, sem muitos interesses
13	Gerente de Projeto	Analista de Produto	Engajamento forte, pois a área de Produto é responsável pela administração do mix de produtos.
14	Gerente de Compras	Gerente comercial	Conflito de interesse, comercial questiona que menos fornecedores irá gerar menos venda.
15	Gerente de Compras	Gerencia e Analista de RH	Engajamento consistente de acordo com necessidade de projeto.
16	Gerente de Compras	Gerencia de logística	Apoia projeto, pois haverá menos fornecedores e menos rotas de logísticas
17	Gerente de Compras	Gerencia de Marketing	Nenhum

18	Gerente de Compras	Analista de Produtos	Nenhum
19	Gerente comercial	Gerencia e Analista de RH	Cobrar treinamento forte para as equipes de venda, fortalece engajamento
20	Gerente comercial	Gerencia de logística	Nenhum
21	Gerente comercial	Gerencia de Marketing	Nenhum
22	Gerente comercial	Analista de Produto	Produto tem como meta reduzir mix, comercial tem resistência ao projeto.
23	Gerencia e Analista de RH	Gerencia de logística	Nenhum
24	Gerencia e Analista de RH	Gerencia de Marketing	RH irá atuar com marketing na divulgação de resultados, fortalece engajamento
25	Gerencia e Analista de RH	Analista de Produto	Área de produto responsável pelo mix, forte engajamento de Produto com RH nos treinamentos
26	Gerencia de logística	Gerencia de Marketing	Nenhum
27	Gerencia de Marketing	Analista de Produto	Marketing precisaria de definições da área de Produto, haverá engajamento positivo relacionado ao projeto.

Tabela 28: Relacionamento entre partes interessadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o perfil de engajamento das partes interessadas, é possível elaborar um plano de ação para elevar o engajamento de neutro para dar apoio.

	Parte Interessada	Descreva a estratégia e abordagem para o engajamento de cada Parte Interessada
1	Gerente Comercial e Analista de vendas 1 e 2	Fortalecer a informação que a mudança e diminuição do mix irá possibilitar reforçar volume de compra com parceiros e buscar menores custos, podendo repassar o preço, aumentando o lucro e se tornando mais competitivo.
2	Gerencia e Analista de RH	Envolver o RH no projeto fortalece a área de RH no desenvolvimento de treinamentos para a novo formato de trabalho.

Tabela 29: Plano de ação para engajamento de partes interessadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o plano de ação acima podemos elevar o engajamento das de todas as áreas que não tem possui um grande apoio para a execução do projeto.

10.4. Administração do plano de partes interessadas

O gerente de projeto será responsável pela administração do plano de gestão de partes interessadas. Esse plano será periodicamente revisado, podendo ser atualizado conforme as necessidades do projeto.

11. GERENCIAMENTO DE PLANO DE AQUISIÇÕES

11.1. Análise do Make or Buy (comprar ou fabricar)

Quanto ao gerenciamento das aquisições, o plano de projeto pretende aproveitar o máximo possível dos recursos disponíveis na empresa, que atendem as necessidades do projeto, sem prejudicar a qualidade das suas entregas.

Para o quadro de recursos humanos do projeto, foi considerada a seleção de recursos internos da empresa devido as seguintes questões:

- Projeto consiste na criação de um projeto interno da organização, por isso é importante usar o conhecimento dos diversos colaboradores da empresa.
- Alta capacidade técnica e conhecimento dos recursos da empresa.
- Grande oportunidade de desenvolvimento para os colaboradores que foram selecionados para o projeto, no sentido de buscar uma melhoria para suas atividades e poderem atuar na correção de questões que afetam sua eficiência no trabalho.
- Interação de diversos departamentos da empresa, proporcionando maior probabilidade de sugestões de melhorias para o processo.

Foi analisada a necessidade dos seguintes materiais para o desenvolvimento do projeto.

Material	Análise	Observações
Licença dos softwares MS Project e MS Visio	Recurso disponível na área de TI	Software homologado na empresa
Notebook para analista de Produto	Recurso disponível na área de TI	Outros recursos usarão suas devidas Workstations
Sala para reuniões do projeto	Usar sala da diretoria que tem Datashow e infraestrutura para phone call	Necessidade de reservar com antecedência, de acordo com a disponibilidade no calendário.
Impressora		Cada departamento usará sua impressora
Material de expediente		Será debitado dos centros de custos dos departamentos envolvidos no projeto
Centro de treinamento/Auditório	Disponível na empresa	Necessidade de reservar com antecedência, de acordo com a disponibilidade no calendário.
Internet e Intranet	Disponível na empresa para todos colaboradores	

Tabela 30: Recursos Materiais

Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os materiais disponibilizados para o projeto serão debitados nos centros de custos dos departamentos envolvidos no projeto, então o custo dos recursos materiais não será inserido no projeto.

11.2. Administração dos critérios de seleção

Conforme detalhado no projeto, esse projeto é o desenho de um processo e não prevê a realização de aquisições. Mas para a seleção de recursos humanos, foi desenhado um processo para selecionar os colaboradores que irão fazer parte do projeto, conforme descrito no Plano de Gerenciamentos de Recursos.

A análise de aquisição de recursos materiais foi realizada, mas foi observado que todos os recursos materiais já estão disponíveis na empresa.

11.3. Administração do plano de aquisições

O gerente de projeto é o responsável pela administração do plano de aquisição, sendo que em caso de necessidade de alteração, deverá ser seguido o procedimento de mudança de projeto.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse plano de projeto de melhoria para revisão e readequação de mix de produtos ativos para venda foi elaborado utilizando as práticas proposta pelo PMBOK, estando ao mesmo tempo alinhando com as políticas internas de qualidade e gestão da empresa.

O projeto possui apoio da diretoria e do conselho de administração da empresa e ambos possuem convicção e essa nova proposta de mix irá trazer uma melhoria em fluxo de caixa e um aumento no nível de serviço verificado pelo cliente final.

13. BIBLIOGRAFIA

PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE MELHORIA DE PROCESSO DE TESTE DE SOFTWARE BRASILEIRO (MPT.BR), aluna Ana Paula Giotto, 2015

PLANO DE PROJETO: RESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE MATERIAIS DA EMPRESA ASPÖCK DO BRASIL LTDA, aluna Vanessa Carine Bianchi, 2014.

PLANO DE PROJETO: MELHORIA DO PROCESSO DE ESTIMAR RECURSOS HUMANOS PARA AS ATIVIDADES DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS, aluna Darlini Machado Moreira, 2015.

PLANO DE PROJETO: MELHORIA DO PROCESSO DE MODIFICAÇÕES DE PRODUTO, aluno Guilherme Augustus Chagas, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK: Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA, 5ª Ed, 2014.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS, NORMAS DA ABNT. DISPONÍVEL EM <http://www.UNISINOS.BR/biblioteca>

UNIVERSO PROJETO, Templates de documentos. DISPONÍVEL EM <https://universoprojeto.wordpress.com/>

14. ANEXO A

PROJETO READEQUAÇÃO DO MIX

Formulario: Solicitação de mudança de projeto

Gerente de Projeto: Rodrigo Schneider

Patrocinador: Conselho de Administração/Presidência Executiva

Fase 1: **Informado pelo solicitante da mudança**

Nome Solicitante: _____

Departamento: _____

Data: __/__/__

Descrição da mudança:

Motivo:

Avaliação inicial de impactos no projeto

Fase: **Informado pelo gerente de projeto**

Avaliação do gerente do projeto, impacto em: Atualizado __/__/__

Cronograma, prazos:

Escopos resultados:

Necessidade de recursos:

Outras considerações: