

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIDADE ACADEMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

LEANA MATTE COSTA

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA X PARA O MERCADO
INDIANO

PORTO ALEGRE
2013

LEANA MATTE COSTA

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA X PARA O MERCADO
INDIANO

Trabalho apresentado como requisito para a
Conclusão do MBA pela Universidade do Vale
do Rio dos Sinos.

Área de concentração: Gestão de Projetos

Orientador: Prof. MS. Ivan Brasil Galvão dos
Santos

Porto Alegre

2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

Leana Matte Costa

Projeto de Internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano

Trabalho apresentado como requisito para a conclusão do MBA pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Área de concentração: Gestão de Projetos

Orientador: Prof. Ms. Ivan Brasil Galvão dos Santos

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Professor Ivan Brasil Galvão dos Santos

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente aos meus pais Belmonte Costa e Jussara Matte Costa, que são os pilares da minha vida, pelo exemplo de dedicação, luta e amor incondicional por todos esses anos.

À minha madrinha Ana Silvia, pelo exemplo de vida e por acreditar no meu potencial cegamente me auxiliando sempre ao longo da minha jornada.

Aos meus amigos, em especial aos feitos ao longo do MBA, que me auxiliaram e me ajudaram ao longo do curso dividindo suas experiências e conhecimento comigo.

E por fim a Empresa X que possibilitou o desenvolvimento do trabalho dividindo comigo informações estratégicas e fundamentais para o bom andamento do plano.

RESUMO

A busca por novos mercados consumidores e a concorrência agressiva nos dias atuais, faz muitas empresas buscarem novas oportunidades nos mercados internacionais, dando início ao seu processo de internacionalização ou tornado a atividade já existente em algo mais permanente. O atual nível de liberdade nas grandes economias mundiais fez com que a estratégia internacional se tornasse uma ferramenta na busca da vantagem competitiva e do destaque mundial. Uma boa estratégia pode trazer bons negócios à empresa além de um reconhecimento da marca da companhia pelos consumidores do mundo. O presente trabalho apresenta o plano de Internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano. Nesse contexto o projeto tem por objetivo planejar e estruturar as atividades pertinentes a Internacionalização da Empresa para o novo mercado pontuando as etapas obrigatórias e guiando a empresa rumo ao sucesso esperado.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projeto. Estratégias de internacionalização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma do processo de controle e implementação de mudanças.....	23
Figura 2 – Grafico de Gantt.....	55
Figura 3 – Fluxo de Caixa Trimestral.....	61
Figura 4 – Gráfico de Custos por Trimestre	61
Figura 5 – Curva S do Projeto	62
Figura 6 – Índice de Desempenho do Projeto.....	68
Figura 7 – Organograma Diretoria Empresa X	71
Figura 8 – Organograma do Projeto	72
Figura 9 – Matriz de Responsabilidade do Projeto.....	77
Figura 10 – Partes Interessadas nos Riscos	88
Figura 11 – EAP dos Riscos do Projeto	88
Figura 12 – Lista de Riscos	89
Figura 13 – Analise Qualitativa dos Riscos	90
Figura 14 – Analise Quantitativa dos Riscos.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Termo de Abertura do Projeto	20
Tabela 2 – Principais Eventos do Projeto.....	27
Tabela 3 – EAP do Projeto	28
Tabela 4 – Dicionário da EAP	30
Tabela 5 – Cronograma do Projeto.....	52
Tabela 6 – Principais Entregas do Projeto.....	56
Tabela 7 – Categoria de Custos do Projeto.....	58
Tabela 8 – Atividades e seus custos	60
Tabela 9 – Autonomia para decisões do uso da reserva de contingência	63
Tabela 10 – Descrição das Atividades dos Recursos no Projeto.....	73
Tabela 11 – Contatos da Equipe	76
Tabela 12 – Partes interessadas no Projeto.....	81
Tabela 13 – Matriz de Impacto.....	86
Tabela 14 – Matriz de Probabilidade.....	87
Tabela 15 – Matriz de responsabilidade x probabilidade	87
Tabela 16 – Riscos x ações.....	91
Tabela 17 – Mapa das Aquisições	96

SUMÁRIO

Conteúdo

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	11
4 OBJETIVOS.....	13
4.1 OBJETIVO GERAL.....	13
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE.....	14
2.1 HISTÓRICO.....	14
2.2 NEGÓCIO.....	14
2.3 MISSÃO.....	15
2.4 VALORES.....	15
2.5 PRODUTOS.....	15
6 CONTEXTO DO PROJETO.....	18
6.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	18
6.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.....	19
6.3 PLANO DE INTEGRAÇÃO.....	19
7. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	24
7.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO.....	24
7.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	28
8. GERENCIAENTO DE TEMPO.....	50
8.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO....	50
8.2 PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS DE PRAZO.....	51
8.3 FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DO PRAZOS NO PROJETO.....	51
8.4 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE TEMPO...	51
8.5 CRONOGRAMA.....	51
8.6 MARCOS DO PROJETO.....	56
9. GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	58
9.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	58
9.2 CONTROLE DE CUSTOS.....	63
9.3 MUDANÇAS DOS CUSTOS NO PROJETO.....	64
9.4 FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DO PLANO DE CUSTOS.....	65
10 GESTÃO DA QUALIDADE.....	66
10.1 POLÍTICA DE QUALIDADE.....	66
10.2 FATORES AMBIENTAIS.....	66
10.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE.....	67
10.4 CONTROLE DA QUALIDADE.....	68
10.5 GARANTIA DE QUALIDADE.....	69

11 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	70
11.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA X	70
11.2 ORGANIGRAMA DO PROJETO.....	71
11.3 RECURSOS DO PROJETO.....	72
11.4 CONTATOS DA EQUIPE.....	76
11.5 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	76
11.6 TREINAMENTOS	79
11.7 AVALIAÇÃO E <i>FEEDBACK</i>	79
11.8 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH.....	79
12. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	80
12.1 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES NO PROJETO.....	80
12.2 PARTES INTERESSADAS.....	81
12.3 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	82
12.4 SOBRE AS REUNIÕES	83
12.5 RELATÓRIOS DO PROJETO	83
13. GESTÃO DE RISCOS	85
13.1 METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS	85
13.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	88
13.3 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS	91
14. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS	95
14.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO.....	95
14.2 ANÁLISE DO FAZER OU COMPRAR	95
14.3 GERENCIAMENTO E TIPOS DE CONTRATOS.....	96
14.4 MAPA DE AQUISIÇÕES	96
14.5 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	97
14.6 ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS	98
16. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	100
ANEXO 1	102
ANEXO 2	103

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial, que as empresas estão inseridas é de constante competitividade e desafios para as companhias. A cada dia se torna mais importante a definição de estratégias que auxiliem as empresas a obter vantagem competitiva, perante seus concorrentes e aumentem seus ganhos.

Com a crescente liberalização das economias as empresas nacionais tendem a enfrentar uma maior concorrência e até mesmo o saturamento do mercado em que atuam, sendo obrigadas assim a procurar novos caminhos para o crescimento. A estratégia internacional acaba por ser uma opção para as organizações prospectarem novos mercados consumidores e novos nichos de crescimento para o produto. Porém para atuar no mercado mundial as empresas necessitam se ajustar e traçar objetivos claros visando agregar valor ao cliente final e perpetuar a marca no novo mercado.

Atualmente a internacionalização é muito mais que as tradicionais exportações para um cliente em outro país ou então a abertura de uma filial no exterior. A internacionalização competitiva de hoje abrange diversas áreas da empresa, da nova subsidiária no exterior ao monitoramento constante de novos mercados, criando assim uma rede de interação dentro da própria empresa com o objetivo de maximizar as chances de sucesso da empresa no novo mercado.

Tem-se assim uma nova oportunidade para as empresas brasileiras na busca de seu crescimento e estabilidade. Nota-se que as empresas que já operam no mercado internacional possuem vantagens competitivas sobre os concorrentes e um aprendizado grande podendo seus diferentes processos de internacionalização servir de base para as novas empresas que procuram esse tipo de oportunidade.

Diante do exposto, este Trabalho trata-se de um projeto, objetivando concretizar as operações internacionais no mercado Indiano da empresa X assim como apresentar as principais ações a serem tomadas para implementar o projeto.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Nunca se pensaria que em pleno século XXI o mundo fosse vivenciar os desdobramentos de uma grande crise de proporções mundiais. A crise vivenciada nos últimos anos tem caráter global, e vem afetando a todos num efeito devastador. Iniciou-se nos Estados Unidos, no mercado hipotecário, dando origem a uma crise mais ampla que em pouco mais de um ano se alastrou pelo mundo afetando diretamente todos os países e a economia desses (FOLHADESÃOPAULO, 2009). Após a crise americana, tivemos a crise do Euro, que afetou diversos países europeus, arrastando os principais membros da união europeia a uma recessão longa e sem precedentes (ESTADÃO, 2010). No meio dessa crise encontra-se a economia brasileira tentando sobreviver a essa falta de otimismo do mercado, muitas empresas sofrendo graves conseqüências pela crise, principalmente às empresas ligadas ao comércio exterior, pois são diretamente afetadas pelo câmbio volátil. Assistiu-se nos últimos anos empresas demitirem funcionários, reduzir a jornada de trabalho, cortar custos e diminuir a produção. Essas medidas têm influência direta no comércio exterior e na economia nacional do Brasil assim como no ritmo do comércio global.

Muitas empresas encontraram um meio de diferenciação no mercado muito antes da manifestação da crise. Com a abertura comercial sofrida pelo Brasil nos anos 90, iniciada no governo Collor e estendida até o governo do Fernando Henrique, o desenvolvimento do comércio exterior e o aumento do fluxo de investimentos estrangeiros no Brasil, muitas organizações foram buscar no mercado internacional um diferencial competitivo (AVERBUG, 1999).

A internacionalização se apresentou para essas empresas como uma oportunidade de crescimento, novos mercados consumidores, aumento da lucratividade, segurança nas transações, entre outras vantagens, porém obter sucesso de forma sustentável no exterior não é uma tarefa fácil para as empresas. Novas tecnologias,

modelos gerenciais em constante atualização, entrada de novos concorrentes, alianças formadas entre empresas, contribuem para o aumento da complexibilidade que envolve o processo de internacionalização.

Dentro desse cenário as empresas veem a oportunidade de buscar um diferencial no mercado internacional, almejando a competitividade e a excelência financeira que o mercado internacional pode trazer para as organizações nacionais. Sendo assim a empresa X decidiu por iniciar as suas atividades no mercado mundial, mais especificamente na Índia, e para isso contará com um projeto de Internacionalização.

A empresa X é uma empresa de capital privado que atua no segmento automotivo desenvolvendo, projetando e produzindo carrocerias para ônibus e miniônibus. O principal objetivo da empresa, com a internacionalização, é a expansão de suas atividades para além do Brasil em mercados com grande potencial de compra e que usem o modal ônibus como meio de transporte de massa. Com o sucesso e crescimento no exterior, a empresa X pretende se tornar referência no mercado automotivo conquistando o respeito e reconhecimento no exterior, e se consolidando como uma das principais empresas que atuam no segmento automotivo.

Além do reconhecimento, a empresa pretende por intermédio da abertura de novas fábricas em diferentes países, conseguir aumentar sua renda líquida, a produção de ônibus e também o valor de suas ações no mercado financeiro. A empresa X pretende desenvolver, ao longo dos anos, importantes joint ventures com influentes parceiros de grande presença nos mercados de destino.

A empresa X está presente na região serrana do RS e seus produtos são comercializados em outros países por meio da exportação direta. No mercado brasileiro já é referência na qualidade dos ônibus e mini ônibus entregues. Atualmente a empresa X conta com 2500 colaboradores e tem uma participação expressiva no mercado que opera. Nesse contexto, o projeto tem o objetivo de estruturar o projeto de internacionalização da empresa X para o mercado Indiano.

4. OBJETIVOS

A seguir são descritos os objetivos do presente trabalho.

4.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver o projeto de internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar informações sobre o mercado Índiano;
- Verificar possíveis barreiras de entrada no mercado;
- Selecionar as estratégias de entrada no novo mercado;
- Mapear as estratégias necessárias de marketing internacional;
- Identificar a logística adequada para a empresa.

5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE

Este capítulo tem como objetivo apresentar a caracterização somente da Empresa X abordando os principais tópicos pertinentes a sua estrutura.

2.1 HISTÓRICO

A empresa iniciou suas atividades no começo dos anos 90, com a produção de componentes para a indústria automobilística. Ainda nos anos 90 inseriu na sua gama de produtos a fabricação de microônibus e posteriormente, nos anos 2000, iniciou a produção de ônibus para o transporte de passageiros.

Nos segmentos que a companhia opera, é reconhecida pela qualidade dos seus produtos. A empresa opera atualmente no Brasil onde possui uma fábrica em Caxias do Sul onde conta com um parque fabril de 52 mil m².

A empresa se dedica a produção de ônibus, com base nas necessidades concretas do passageiro, do motorista, do frotista e do pequeno empresário do transporte. São modelos fabricados para o transporte de passageiros, trânsito urbano, rodoviário para médias e grandes distâncias e fretamento de empresas. Seu principal objetivo é desenvolver veículos que representem alternativas concretas para os segmentos em que atua. A empresa está sempre apresentando novidades que contribuem com a evolução do mundo do ônibus.

2.2 NEGÓCIO

Vender ônibus de qualidade que atenda com conforto e excelência as necessidades dos clientes.

2.3 MISSÃO

Em empresa X atua no segmento de transporte coletivo de pessoas, fabricando carrocerias para ônibus com ênfase na inovação tecnológica e excelência de serviços, visando a superação das expectativas dos clientes e satisfação de acionistas, colaboradores e comunidade.

2.4 VALORES

- Clientes como razão do negócio.
- Pessoas competentes e comprometidas.
- Organização simples e ágil.
- Resultados como medida de desempenho.

2.5 PRODUTOS

Como já falado anteriormente, a Empresa X, atua no mercado de Ônibus e peças. A empresa conta com um *mix* de produtos que atende os diferentes nichos do mercado de ônibus.

O principal produto comercializado pela empresa são os microônibus e ônibus. Eles são fabricados em diversas categorias e modelos e são vendidos no mercado brasileiro

Os principais modelos comercializados são os rodoviários Super Plus, Nova Rodagem N10, Spectro 320, Low Entry, Mega BRT.

6. CONTEXTO DO PROJETO

A atual busca de novos mercados consumidores e alternativas de crescimento por parte das empresas tornam a internacionalização um tema atual e de extrema importância na administração. É fundamental para uma organização que busca o mercado internacional usar a correta estratégia para se inserir com sucesso em outros países, segundo Vasconcelos (2008, p.vii), a internacionalização é uma estratégia de crescimento para as empresas buscarem novos mercados, economias de escala, segurança e lucratividade.

Os BRICS estão em evidência no mundo, passaram de países de terceiro mundo para a grande esperança econômica do planeta, responsáveis pelos maiores índices de crescimento e, conseqüentemente, embalando a economia mundial no seu crescimento anual. O novo mercado escolhido pela Empresa X foi o mercado Indiano. Pode-se medir esse mercado pelo tamanho da sua população, são 1,2 bilhão de habitantes e com um crescimento da economia em 2012 de 6,5% no ano (INDEXMUNDI, 2013). Além desses fatores, a população Indiana é em geral muito atraente para o produto da Empresa X, pois é dependente de transporte coletivo e usam predominantemente o modal ônibus como meio de transporte. A economia, como já dito, está em constante desenvolvimento e acredita-se que nos próximos anos irá prosperar. Diante disso, foi o local que a Empresa X resolveu expandir sua atuação e se inserir de forma definitiva.

A Empresa X busca esse diferencial competitivo e acredita que tais ações irão alavancar seus ganhos e visibilidade no mercado nacional e internacional.

6.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Este plano de projeto tem como objetivo a inserção da Empresa X no mercado Indiano, através do gerenciamento de corretas estratégias internacionais de entrada e ajustes operacionais pertinentes ao processo.

6.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

O plano de projeto apresentado nesse trabalho, foi construído a partir das 09 disciplinas de conhecimento do PMbok.

- Integração
- Escopo
- Tempo
- Custo
- Qualidade
- Recursos Humanos
- Comunicações
- Riscos
- Aquisições

Nas seções a seguir, serão apresentados os Planos de Projeto para cada uma das áreas citadas acima.

6.3 PLANO DE INTEGRAÇÃO

6.3.1 Termo de abertura do projeto

Projeto: Implementação de estratégias de internacionalização na Empresa X para o mercado Indiano.

Tabela 1: Termo de Abertura

<u>Termo de Abertura</u>	
Preparado por: Leana Costa	Versão: I
Aprovado por: Jussara Gonçalves	Data: 12.12.2013
Título: Estratégias de Internacionalização Empresa X para o mercado Indiano	
<p>Justificativa: Com a crescente concorrência no mercado nacional, sentimos a necessidade de intensificar nossas estratégias internacionais e necessitamos de um plano de projeto para a implementação efetiva de tais estratégias no mercado Indiano. Atualmente nossa empresa participa do mercado internacional de forma discreta apenas com exportações diretas, mas acreditamos que concretizando o plano de internacionalização da empresa para a Índia, teremos um diferencial competitivo expressivo perante nossos concorrentes.</p>	
<p>Descrição do produto e serviço do projeto: Implementar o plano de Internacionalização na Empresa X para o mercado Indiano. Verificar as melhores práticas e corretos modos de inserção no mercado selecionado pela organização efetivando a pratica internacional na empresa.</p>	
Gerente do projeto: Luiz Gustavo Mendes.	
Designação do gerente: Controlar e fiscalizar para que tudo saia conforme cronograma e custo estabelecido.	
Cronograma básico do projeto: Estima-se que o projeto transcorra durante um ano. Iniciando os trabalhos em 1° de janeiro de 2014 e encerrando no dia 24 de novembro de 2015.	
Duração do Projeto: 24 meses	
<p>Orçamento Resumido: Gerenciamento do projeto R\$18.180,00 / Seleção de mercado alvo R\$13.160,00 / Barreiras ao comex R\$10.370,00 / Estratégias de entrada R\$344.035,00 / Marketing R\$125.900,00 / Logística R\$38.700,00 e encerramento R\$1.040,00 – Total estimado para o projeto R\$551.385,00</p>	
<p>Premissas: Inserção, prioritariamente, no mercado Indiano. Avaliar: Economia, Fatores políticos, Fatores culturais, Fatores tecnológicos e Fatores demográficos do país selecionado. Compatibilidade com os objetivos da Empresa X.</p>	

Restrições:

Não iremos abrir mais um parque fabril no Brasil para suprir a demanda que, ocasionalmente o mercado Indiano necessite.

Equipe do projeto continuará trabalhando em suas funções durante a execução do projeto.

Aquisições de empresas na Índia são restritas e de avaliação prévia do conselho da Empresa X.

Orçamento previsto para o projeto não pode ultrapassar R\$ 700.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

6.3.2 Nome do Gerente de projetos, Responsabilidades e autoridades.

O Gerente de Projetos será o Sr. Luiz Gustavo Mendes e atuará no projeto de Implementação das estratégias para Internacionalização da Empresa X. Respondendo com total autonomia na esfera do projeto e alocando recursos conforme necessidade do projeto levando em consideração as diretrizes da empresa. A autonomia do Gerente de Projetos em termos financeiros será restrita ao custo orçado do projeto.

6.3.3 Patrocinador do Projeto

O patrocinador do projeto será o Sr. Antonio Guedes, diretor geral da Empresa X.

6.3.4 Controle do Projeto

A apresentação de desempenho do projeto será realizada através de um relatório, o Relatório de Controle do Projeto, Anexo 1, e deve ser encaminhado mensalmente ao Sponsor.

No relatório mensal deverá ser informado o andamento do projeto (representado através do status das milestones) e possíveis atrasos e impactos no tempo x custo x risco.

O controle de projeto será detalhado também no Plano de Comunicação do projeto.

6.3.5 Controle Integrado de Mudanças no Projeto

O principal objetivo do controle integrado de mudanças é a formalização do modo de solicitação, avaliação, aprovação e implementação de uma mudança no projeto para todas as nove áreas de conhecimento, que são: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.

Qualquer membro da equipe do projeto poderá solicitar alterações desse. Para tal, deve comunicar sua intenção formalmente ao gerente de projeto, através do preenchimento do Formulário Padrão da Empresa. Anexo 2. O Gerente do Projeto se reunirá com o Sponsor e definirão se a mudança será aceita ou não, esses deverão avaliar principalmente o impacto da mudança nos seguintes tópicos: Escopo, tempo, custo, qualidade e recursos do projeto. Tais alterações devem seguir uma ordem, desde a identificação da necessidade de mudança até a implementação ou não dessa. Tal procedimento está exemplificado no fluxograma de processo de controle e implementação de mudanças, figura 1.

6.3.6 Aprovação

Todas as mudanças do projeto deverão ser submetidas ao Gerente do Projeto que se reunirá com o Sponsor. Caso a mudança não seja acatada essa deverá ser devidamente arquivada para posterior checagem. No caso da mudança ser acatada o Gerente de projetos deverá analisar a prioridade da mudança e optar pela imediata execução ou posterior execução definindo a data de início.

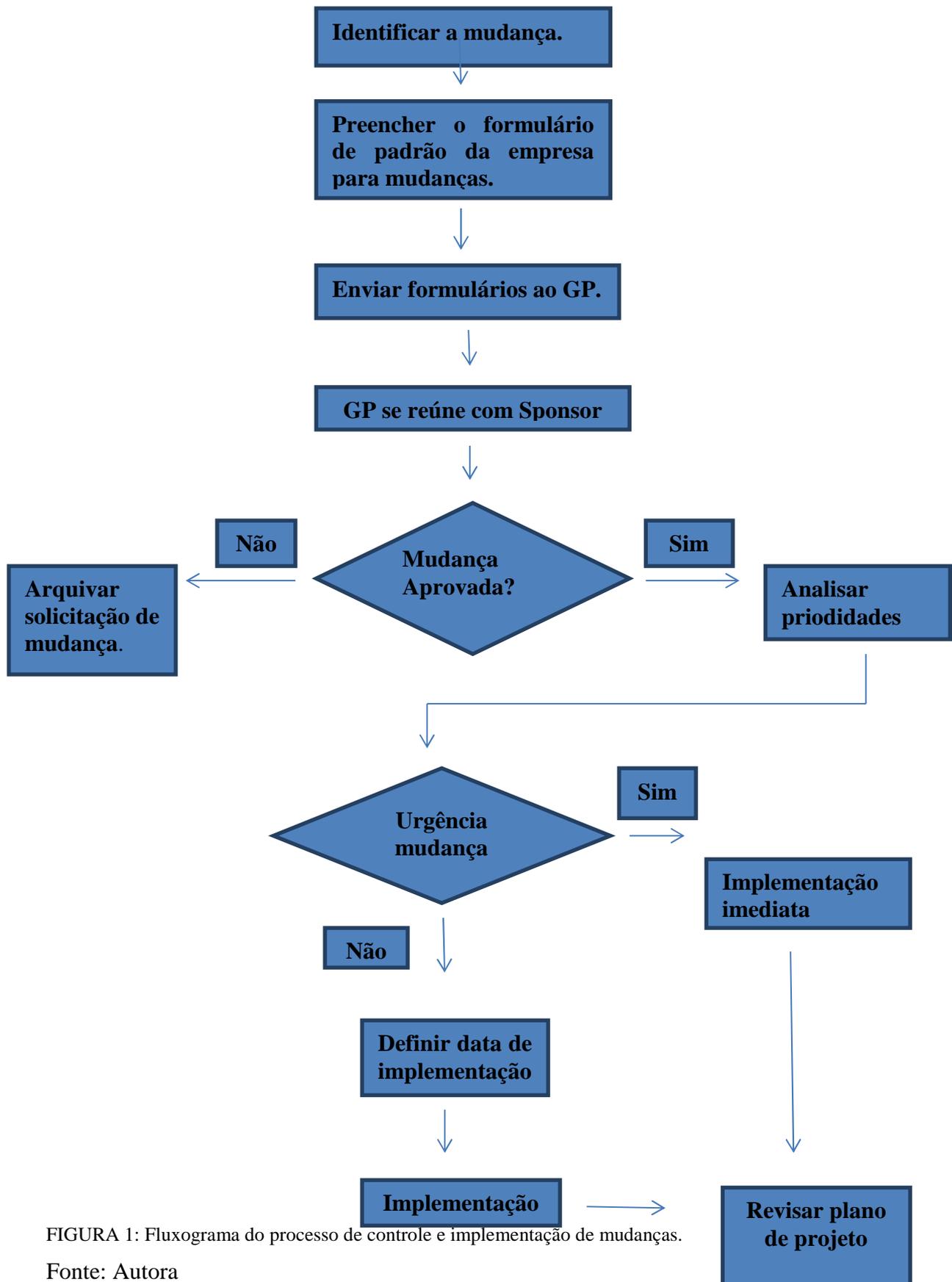


FIGURA 1: Fluxograma do processo de controle e implementação de mudanças.

Fonte: Autora

7. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Todas as questões pertinentes ao escopo do projeto serão abordadas nos tópicos a seguir.

7.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Os itens a seguir têm como objetivo descrever o produto resultado do projeto e detalhar as atividades pertinentes para sucesso deste. Conseqüentemente será um balizador para futuras decisões.

7.1.1 Título do Projeto

Estratégias de Internacionalização Empresa X para o mercado Indiano.

7.1.2 Equipe do projeto do Projeto

- Gerente de projeto

- Patrocinador
- Analista financeiro
- Gerente Financeiro
- Analista RH
- Analista / Gerentes de Comércio Exterior
- Comprador
- Negociadores (1 e 2)
- Empresa Especializada em prospecção de mercado internacional
- Analista de Marketing
- Gerente de Marketing
- Gerente de Qualidade
- Gerente de Logística

7.1.3 Descrição do Projeto

Implementar as estratégias de Internacionalização na Empresa X para a inserção no mercado Indiano . Verificar as melhores práticas e corretos modos de inserção no mercado selecionado pela organização efetivando a pratica internacional dessa.

7.1.4 Objetivo do Projeto

O principal objetivo do projeto é desenvolver um plano de Internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano, verificando as melhores oportunidades de inserção nesse mercado e planejando as estratégias a serem tomadas para que a Empresa X obtenha sucesso.

7.1.5 Produto do Projeto

A Internacionalização da empresa X para o mercado Indiano, através da correta prática de expansão internacional, além da exportação já presente na rotina empresarial. Tal decisão sobre a estratégia de entrada no mercado dependerá dos objetivos e necessidade de aprendizagem no local além de possíveis barreiras políticas-legais.

7.1.6 Premissas do projeto

- Inserção, prioritariamente, no mercado Indiano.
- Avaliar: Economia, Fatores políticos, Fatores culturais, Fatores tecnológicos e Fatores demográficos do país selecionado.
- Compatibilidade com os objetivos da Empresa X

7.1.7 Restrições do projeto

- Não iremos abrir mais um parque fabril no Brasil para suprir a demanda que, ocasionalmente o mercado Indiano necessite.
- Equipe do projeto continuará trabalhando em suas funções durante a execução do projeto.
- Aquisições de empresas na Índia são restritas e de avaliação prévia do conselho da Empresa X.
- Orçamento previsto para o projeto não pode ultrapassar R\$ 700.000,00

7.1.8 Atividades fora do escopo do projeto

A seguir serão abordadas as exclusões específicas do projeto, ou seja, o que o mesmo não está contemplando.

- O plano não contempla as expansões para países além do selecionado e estratégias de entrada além das escolhidas no projeto.

7.1.9 Principais entregas do projeto

- Relatórios sobre o país selecionado;
- Relatório sobre possíveis barreiras nos mercados selecionados;
- Definição das estratégias de entrada no mercado selecionado;
- Estratégias de marketing necessárias para o mercado;
- Decisões pertinentes aos 4p's (produto, praça, preço e promoção) do marketing no mercado selecionado;
- Decisões sobre a logística a ser adotada.

7.1.10 Cronograma

A tabela a seguir apresenta os principais eventos que contemplam o projeto.

Tabela 2: Principais eventos do projeto.

Principais eventos do projeto	
Descrição	Data
Relatórios sobre mercado alvo	25/03/2014
Relatório de barreiras	22/04/2014

Definição das estratégias de entrada	23/02/2015
Definições de marketing	01/10/2015
Decisões sobre logística	20/11/2015
Encerramento do Projeto	24/11/2015
Início das atividades nos mercados	02/01/2016

7.1.11 Critérios de aceitação do Projeto

- Plano de inserção para a empresa no mercado Indiano;
- Qualidade nas ações a serem tomadas, com embasamento teórico e técnico;
- Plano de execução compatível com o método de trabalho da empresa.

7.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Tabela 3. EAP do projeto

1. Internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano
1.1 Gerenciamento do projeto
1.1.1 Plano de Gerenciamento da Integração
1.1.2 Plano de Gerenciamento do Escopo
1.1.3 Plano de Gerenciamento do Tempo
1.1.4 Plano de Gerenciamento das Aquisições
1.1.5 Plano de Gerenciamento dos Custos
1.1.6 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos
1.1.7 Plano de Gerenciamento da Comunicação
1.1.8 Plano de Gerenciamento dos Riscos
1.1.9 Plano de Gerenciamento da Qualidade
1.2 Seleção de Mercado Alvo
1.2.1 Variáveis Demográficas
1.2.2 Variáveis Sócio-econômicas
1.2.3 Variáveis Culturais

1.2.4 Variáveis de comportamento da População
1.2.5 Variáveis Políticas
1.2.6 Expansão de Mercado
1.3 Barreiras ao Comércio Exterior
1.3.1 Verificar ocorrência de Barreiras não-tarifárias ao produto
1.3.2 Verificar a ocorrência de Barreiras Tarifárias ao produto
1.3.3 Relatório sobre as barreiras a serem enfrentadas nos mercados
1.4 Estratégias de Entrada no mercado alvo selecionado
1.4.1 Verificar níveis de exportação para o mercado
1.4.1.1 Exportações Indiretas
1.4.1.2 Exportações Diretas
1.4.2 Verificar possibilidade de Joint Ventures
1.4.2.1 Localizar sócio potencial para a empresa
1.4.2.2 Levantamento de informações sobre a empresa potencial
1.4.3 Verificar possibilidade de Licenciamento do Produto no mercado
1.4.3.1 Localizar empresas interessadas em Licenciar o produto
1.4.4 Verificar possibilidade de Aquisição de uma empresa no país selecionado
1.4.4.1 Localizar empresas para possível compra
1.4.4.2 Verificar idoneidade da empresa
1.4.5 Definir a estratégia de entrada no mercado
1.5 Decisões sobre o Mix de Marketing
1.5.1 Decisões sobre o produto
1.5.1.1 Variedade de produtos
1.5.1.2 Decisão sobre a qualidade do produto
1.5.1.3 Decisões sobre o design do produto para o mercado
1.5.1.4 Decisões sobre as garantias e devoluções do produto
1.5.1.5 Definição final das características do produto no mercado
1.5.2 Decisões sobre a Promoção
1.5.2.1 Decisões sobre a publicidade do produto no mercado
1.5.2.2 Decisões sobre as forças de venda do produto no mercado
1.5.2.3 Decisões sobre relações públicas da Empresa no país
1.5.2.4 Participação em Feiras e Exposições
1.5.2.4 Definição final sobre as estratégias de promoção a serem adotadas no mercado
1.5.3 Decisões sobre o preço
1.5.3.1 Preço praticado pela empresa no mercado
1.5.3.2 Prazo de Pagamento e condições de financiamento
1.5.3.3 Descontos
1.5.3.4 Definição final sobre o preço e condições a serem praticados no mercado
1.5.4 Decisões sobre a praça
1.5.4.1 Canais de distribuição adotados pela empresa
1.5.4.2 Decisões sobre os estoques a serem mantidos
1.5.4.3 Definição dos canais de distribuição e estoques a serem praticados
1.6 Decisões sobre Logística Internacional
1.6.1 Transporte Aéreo
1.6.2 Transporte Marítimo

1.6.3 Facilitadores de Transporte
1.6.3.1 KITS
1.6.3.2 Mercadoria desmontada
1.6.4 Averiguação de contratos com transportadores
1.6.5 Definições finais sobre a Logística Internacional
1.7 Encerramento do Projeto
1.7.1 Relatório Final

Fonte: Autora do Projeto

7.2.1 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto

Tabela 4: Dicionário da EAP.

EDT	Pacote de Trabalho	Descrição	Critério de aceitação
1	Internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano		
1.1	Gerenciamento do Projeto		
1.1.1	Integração	O GP irá desenvolver todos os documentos necessários para gerir as nove áreas do conhecimento.	Planos escritos de formalmente, de maneira clara e de fácil entendimento para todos os envolvidos.
1.1.2	Escopo	Elaborar o termo de abertura do projeto, definir o escopo do projeto, elaborar a EAP, e o dicionário da EAP.	O sponsor do projeto deverá aceitar todos os pontos levantados pelo GP nessa etapa.
1.1.3	Tempo	Elaborar um cronograma detalhado contendo as datas pertinentes ao projeto e inserindo milestones que servirão de	Prazos coerentes de acordo com a complexibilidade de cada tarefa

		referencia para os envolvidos.	
1.1.4	Aquisições	Elaborar o plano de aquisições pertinente ao projeto.	Plano coerente com as necessidades do projeto.
1.1.5	Custos	Elaborar o plano de custos completo do projeto. Ou seja, todos os custos envolvidos devem aparecer nesse plano.	Plano de acordo com as necessidades financeiras do projeto.
1.1.6	Recursos Humanos	Elaborar um plano que abranja todos os recursos humanos necessários para a implementação do projeto	Plano deve ser claro e evidenciar em qual momento do projeto tal recurso se faz necessários e por quanto tempo ele será usado.
1.1.7	Comunicação	Elaborar o plano de comunicação do projeto	O plano deverá, de forma clara, demonstrar como a comunicação será feito durante o projeto e com que periodicidade ela será transmitida. Além de informar como as informações serão armazenadas.
1.1.8	Riscos	Elaborar um plano que contenha todos os riscos pertinentes ao projeto.	O plano deverá conter uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos e elaborar um plano de resposta à eles.

1.1.9	Qualidade	Elaborar um plano com as definições métricas do projeto.	O plano deverá mostrar a qualidade exigida pela empresa para que os colaboradores do projeto possam seguir as diretrizes de qualidade.
1.2	Seleção de Mercado Alvo	Avaliar o mercado selecionado para inserção. No caso o mercado Indiano.	A avaliação do mercado alvo deverá estar de acordo com as premissas e restrições do projeto. Além disso a avaliação deverá ser baseada em uma investigação minuciosa do mercado (identificação precoce de sinais de mudança) e monitoramento (observações contínuas das mudanças e tendências). Deverá conter projeções e avaliar os impactos que as mudanças naquele mercado podem causar aos objetivos da Empresa.
1.2.1	Variáveis Demográficas	Avaliar as variáveis demográficas do	Fazer uma análise qualitativa e

		mercado que esta sendo estudado.	quantitativa da população (tamanho da população, faixa etárias, sexo, taxa de natalidade e mortalidade, composição étnica, empregabilidade da população e grau de urbanização da cidade). Analisar a renda e possibilidade da população quitar suas dividas e analisar a densidade populacional do local que possa impactar nas vendas, logística e propaganda a ser aplicada para o produto.
1.2.2	Sócio-Economicas	Analisar o consumo no mercado juntamente com o nível de renda dos consumidores.	A analise deverá levar em consideração o estágio de desenvolvimento econômico do mercado baseando sua analise na renda desse mercado. Enquadrar o mercado em um desses cinco estágios: Sociedade tradicional, pré-condição para decolagem,

			decolagem, impulso para maturidade, alto consumo em massa.
1.2.3	Variáveis Culturais	Analisar as variáveis culturais do mercado.	Deverá ser analisado variáveis culturais como: Religião, língua, formação educacional, valores da população, preferências estéticas de produtos, atitudes da população. Analisar e demonstrar como esses fatores irão impactar na forma de comercialização e promoção do produto. É importante assinalar se a empresa irá enfrentar fortes barreiras para inserção no novo mercado e de que forma as praticas no país irão influenciar a cultura da empresa.
1.2.4	Comportamento da População	Analisar o grau de lealdade da população a um determinado produto e a frequência de uso.	A análise deverá conter os critérios que a população aplica para escolha de um determinado produto no país. Ainda deverá conter um estudo que

			<p>verifica se alguma marca semelhante a do produto vendido pela Empresa X já esta inserida no mercado e conta com a lealdade da população.</p>
1.2.5	Variáveis Políticas	<p>Analisar o sistema econômico e o risco políticos do país.</p>	<p>A análise deverá conter o sistema econômico praticado no país: livre mercado, misto ou economia centralmente planejada. Além disso, deverá analisar o risco político no país e como a empresa pode ser prejudica ou beneficiada por ações governamentais locais.</p>
1.2.6	Expansão de mercado	<p>Analisar o tamanho do mercado e possibilidade de crescimento nele.</p>	<p>A análise deverá conter as oportunidades de crescimento no mercado e também compreender as necessidades de P&D e se é necessário um investimento alto para criar vantagem competitiva para o produto.</p>

1.2.7	Definição do mercado alvo	Definir de forma concisa o mercado a ser explorado pela empresa.	A análise deverá conter um apanhado dos itens anteriores (1.2.1 ao 1.2.6) que comprovem que o mercado escolhido é de fato o melhor para a empresa investir.
1.3	Barreiras ao Comércio Exterior	Analisar a existência de barreiras à entrada do produto que o mercado impõe.	A análise deverá analisar a existência de barreiras tarifárias ou não tarifárias pertinentes ao produto que a empresa comercializa.
1.3.1	Barreiras não-tarifárias	Analisar a existência de barreiras não tarifárias ao produto e empresa.	A análise deverá contar com um estudo de possíveis barreiras protecionistas sem a cobrança de um valor específico. Itens como quantidade máxima de entrada do produto, licenciamento de importação e procedimentos alfandegários devem fazer parte da análise.
1.3.2	Barreiras tarifárias	Analisar a existência de barreiras tarifárias ao produto da empresa.	A análise deverá contar com um estudo sobre tarifas, tributos e valoração aduaneira aplicadas

			ao produto da empresa.
1.4	Estratégias de entrada no mercado alvo	Analisar as estratégias disponíveis para entrada mercado alvo.	A análise deverá abranger um estudo de todos os tipos de entradas em determinado mercado.
1.4.1	Exportação	Analisar a possibilidade de exportação para o mercado.	A análise deverá demonstrar se é possível entrar no mercado através da exportação indireta/direta.
1.4.1.1	Exportações Indiretas	Analisar a possibilidade de exportar indiretamente para o país selecionado.	A análise deverá demonstrar se a exportação indireta é uma opção para a empresa no país. Deverá conter possíveis intermediários para vender seus produtos (no próprio país de origem da empresa).É importante apontar os riscos que envolvem esse tipo de operação.
1.4.1.2	Exportação direta	Analisar a possibilidade de exportar diretamente para o país selecionado.	A análise deverá conter o estudo sobre as exportações diretas para o país. Tópicos como responsabilidades pelas operações

			devem ser abordados, bem como a necessidade de contratação de recursos humanos, nível envolvimento no mercado selecionado e recursos financeiros necessários para esse tipo de entrada.
1.4.2	Joint Ventures	Analisar a possibilidade de formação de Joint Ventures no país selecionado.	A análise deverá conter um estudo sobre a possibilidade de Joint Ventures no país. É importante ressaltar aqui se a empresa já opera no país com exportações indiretas/diretas e nível de envolvimento no mercado.
1.4.2.1	Localizar sócios potenciais para empresa	Analisar empresas com potencial para se tornarem sócias da Empresa X.	A análise deverá conter a análise de potenciais empresas a se associarem com a Empresa X. Dar preferência para as empresas que já são parceiras na exportação.
1.4.2.2	Informações sobre a empresa potencial.	Analisar a situação da empresa selecionada.	A análise deverá conter um estudo financeiro sobre a nova empresa. É

			importante observar os riscos em se associar a empresa. Além disso, severa conter um estudo sobre a popularidade da empresa e seus produtos no país e nível de aceitação dos consumidores.
1.4.3	Licenciamento de produtos no mercado.	Analisar a possibilidade de licenciamento do produto no mercado selecionado.	Análise deverá conter as possibilidades de empresas para ceder o licenciamento do seu produto. Análise de risco é importante nesse quesito e a confiabilidade da empresa escolhida deve ser estudada para minimizar os riscos da transação.
1.4.3.1	Empresas Interessada no licenciamento	Analisar as empresas que poderão licenciar o produto.	É importante conter a análise completa da empresa, principalmente no que tange a solidez e confiabilidade dessa. Informações sobre licenciamentos ativos e relação de empresa e licenciado devem servir de alicerce da análise.
1.4.4	Aquisição de empresas no país.	Analisar a possibilidade de	A análise deverá abranger todas os

		aquisição de empresas no mercado selecionado.	requisitos legais e financeiros pertinentes a operação. Além disso, é importante um estudo sobre a cultura estabelecida na empresa escolhida e a solidez da marca no mercado.
1.4.4.1	Empresas para compra.	Análise da saúde e solidez da empresa.	É importante analisar o histórico da empresa, cultura e fatia de mercado dessa no país selecionado.
1.4.4.2	Idoneidade da empresa.	Analisar a idoneidade da empresa selecionada.	A análise deverá ser substancialmente financeira. É importante observar contratos já firmados dessa com outros players do mercado.
1.4.5	Definir a estratégia de entrada no mercado.	Análise das estratégias e definição da mais coerente levando em consideração empresa/mercado.	A análise deverá conter as opções plausíveis para a empresa no mercado e justificativa pela escolha da estratégia.
1.5	Decisões sobre o Mix de Marketing.	Análise das estratégias de marketing a serem adotadas no mercado selecionado.	A análise deverá conter as estratégias selecionadas em cada item do mix de marketing. É importante ressaltar se o mix já praticado

			no país de origem da Empresa X será mantido ou se esse será adaptado para os novos mercados.
1.5.1	Decisões sobre o produto	Análise sobre as estratégias de produto a serem consideradas no mercado selecionado.	A análise deverá conter as políticas e estratégias de produto que sejam sensíveis às necessidades do mercado, à concorrência e aos recursos da empresa.
1.5.1.2	Decisões sobre a qualidade do produto	Análise sobre as estratégias de qualidade de produto aplicadas no mercado.	A análise deverá conter o padrão de qualidade a ser praticado no novo mercado bem como os custos envolvidos.
1.5.1.3	Decisões sobre o design do produto.	Análise sobre o design do produto no mercado.	A análise deverá conter o design a ser usado no mix de produtos. É importante ressaltar os custos envolvidos.
1.5.1.4	Decisões sobre garantias e devoluções	Análise sobre a prática de garantias e devoluções no mercado.	Deverá conter as práticas relacionadas à garantia e devoluções dos produtos comercializados pela empresa no mercado.
1.5.1.5	Definição final da estratégia de produto.	Análise sobre a estratégia final do produto no mercado.	A análise deverá abranger todas as decisões pertinentes ao produto e ainda

			estabelecer se a empresa adotará praticas diferentes das adotadas no Brasil. Os custos também deverão aparecer na definição final sobre o produto. Também deverá conter modelo de desempenho do produto no mercado (matriz BGC).
1.5.2	Decisões sobre a promoção.	Analisar as ações pertinentes a promoção do produto no mercado.	Nas decisões sobre a promoção deve-se analisar se a empresa seguirá ou não as praticas brasileiras para promoção dos seus produtos. É importante levantar um mix de ferramentas de promoção que vão de encontro aos objetivos da organização.
1.5.2.1	Publicidade (propaganda) do produto.	Analisar os esforços publicitários da empresa no novo mercado.	A analise deverá abranger a estratégia de propaganda que a empresa utilizará. É importante definir os veículos em que será vinculada: Televisão, rádio, impresso e também se o país tem

			alguma regulamentação específica para propagandas que relacionam os produtos da Empresa X.
1.5.2.2	Forças de venda do produto.	Analisar as praticas a serem adotadas para força de venda.	Definir a promoção de vendas e os incentivos que serão usados para alavancar as vendas. Observar a legislação do país e ver se tem algum impedimento para as praticas adotadas (ex: cotas para brindes, se a degustação é permitidas, descontos e cupons promocionais).
1.5.2.3	Relações Publicas.	Analisar as estratégias da empresa para manter um bom relacionamento com os clientes.	Definir os canais de relacionamento com os clientes que serão usados no novo mercado (SAC, 0800, patrocinios e eventos).
1.5.2.4	Feiras e Exposições.	Analisar a participação da empresa em feiras e exposições a fim do mercado conhecer o produto da organização.	A análise deverá conter as principais feiras e exposições do setor realizadas no país e uma análise sobre a participação da empresa nessas feiras, levando em

			consideração o impacto nas vendas dos produtos. Os custos para essas participações devem ser considerados também.
1.5.2.5	Definição final sobre as estratégias de promoção a serem adotadas.	Analisar os diferentes itens do composto da promoção e decidir as ações a serem tomadas.	A análise deverá conter um apanhado de todos os itens ref. a promoção do produto e definir quais as melhores praticas para a empresa no novo mercado e os custos relacionados a promoção.
1.5.3	Decisões sobre o preço.	Analisar as praticas d preço a serem adotadas no novo mercado.	É fundamental que a política de precificação seja consistente com as restrições de valores do mercado. Ainda é fundamental considerar os diferentes custos que a empresa terá para manter seu produto no mercado. Fazer levantamento se no mercado existem barreiras antidumping.
1.5.3.1	Preços praticados no mercado.	Analisar as políticas de preço no novo	A análise deverá indicar se a empresa

		mercado.	manterá os mesmos valores praticados no Brasil, se o preço será baseado no mercado ou ainda se o preço será estabelecido de acordo com os custos no país.
1.5.3.2	Prazo e condições de pagamento.	Analisar as políticas de prazo e condição de pagamento no novo mercado.	A análise deverá abranger a política de prazo e condições de pagamento praticadas no novo mercado. É importante definir se os prazos serão fixos ou estudados conforme a necessidade do cliente.
1.5.3.3	Descontos.	Analisar a política de descontos.	Definir descontos máximos a serem praticados no mercado.
1.5.3.4	Definição final sobre as políticas de preço.	Analisar todos os itens pertinentes ao preço e definir as políticas a serem seguidas no novo mercado.	A análise deverá abranger todos os quesitos pertinentes ao mix de preço e definir de forma clara as políticas a serem praticadas no novo mercado.
1.5.4	Decisões sobre Praça.	Analisar a formação do canal de exportação/distribuição da Empresa X.	É importante abranger o estudo do canal de distribuição da empresa no

			mercado selecionado bem como o estudo de como se dará a logística de compra e embarque de matérias primas e suprimentos para os locais de produção. Definição se a empresa irá operar com varejo ou atacado nesse novo mercados.
1.5.4.1	Canais de Distribuição	Análise dos canais de distribuição que a empresa irá adotar.	A análise deverá ser feita com base nas restrições logísticas e de distribuição da empresa. Averiguar se será usado um distribuidor local e em q tipo de ramo a empresa ira atuar: Varejo ou atacado.
1.5.4.2	Decisões sobre Estoque.	Analisar a estratégia de estoque da Empresa X no novo mercado.	A análise deverá averiguar se será necessário operar com estoques no novo mercado e o nível de estoques a ser adotados, bem como os custos que envolvem essas decisões.
1.5.4.3	Definição finais sobre a praça.	Analisar os itens pertinentes a praça e definir as melhores estratégias para a	A definição deverá abranger todos os itens do mix praça e selecionar as

		empresa X.	melhores praticas para o novo mercado.
1.6	Decisões sobre Logística Internacional.	Analisar a correta logística internacional a ser adotada pela empresa.	A analise sobre a logística deverá levar em consideração, obrigatoriamente os modais de embarque de matéria prima e produto pronto do Brasil para o mercado selecionado e como se dará essa logística de transporte.
1.6.1	Transporte Aéreo	Analisar praticas ref. ao transporte aéreo das cargas da empresa.	A analise deverá conter em que situação o embarque aéreo se fará necessário. A analise deverá levar em consideração a necessidade da empresa, custo de transporte e tempo de transito.
1.6.2	Transporte Marítimo	Analisar praticas ref. ao transporte marítimo das cargas da empresa.	A analise deverá conter em que situação o embarque marítimo se fará necessário. A analise deverá levar em consideração a necessidade da empresa, custo de transporte e tempo de transito.

1.6.3	Facilitadores de transporte.	Analisar as práticas que facilitam o transporte da mercadoria.	A análise deverá conter práticas necessárias para o sucesso do transporte das mercadorias e matérias primas da empresa. Itens como embalagem, proteção de peças, seguro e KITS devem ser averiguados.
1.6.3.1	KITS	Analisar a possibilidade de embarque de KITS.	A análise deverá demonstrar se é vantajosa a confecção de KITS para transporte e como as peças serão armazenadas para manuseio.
1.6.3.2	Mercadorias Desmontadas.	Analisar a possibilidade de embarcar o produto desmontado para o destino.	A análise deverá averiguar o impacto do desmonte na remontagem do produto final, logística de transporte e a necessidade de pessoas especializadas no destino para montar novamente o produto. Fazer levantamento de custos para esse tipo de embarque.
1.6.4	Contratos com transportadores.	Analisar a possibilidade de firmar	A análise deverá conter um

		contrato com empresas especializadas no transporte nacional/internacional visando a redução de custos.	levantamento de custos e possíveis contratos que devem ser assinados com os transportadores.
1.6.5	Definições finais sobre Logística.	Analisar os itens pertinentes a Logística e definir as melhores estratégias para a empresa X.	A análise deverá compreender todos os itens de logística e definir as melhores praticas logísticas a serem adotadas pela Empresa X.
1.7	Encerramento do projeto		
1.7.1	Relatório Final	Relatório contendo todos os pontos levantados pertinentes a Internacionalização da Empresa X.	O relatório deverá abranger todas as áreas pertinentes a Internacionalização com as definições de cada uma das áreas.

Fonte: Aurora.

8. GERENCIAENTO DE TEMPO

Nesse capítulo serão abordadas questões referentes ao gerenciamento do tempo no Projeto de Internacinalização da Empresa X.

8.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

As descrições das atividades e a sequencia dessas foram estipuladas pelo Gerente do Projeto com ajuda de uma Consultoria especializada em Internacionalização de empresas.

Para criar e gerenciar o cronograma de forma coesa utilizou-se o software *MS Project*. Com isso, após a inserção dos dados no Project, foi estabelecida uma linha de base, que será utilizada para avaliar o projeto no que tange à sua duração. Sendo assim, através de relatórios como o Grafico de Gantt, e o Relatório de Marcos poderá ser verificado o andamento das tarefas. As atividades serão monitoradas através de medição física, obedecendo aos percentuais de: 0%, 25%, 75% e 100%.

O Gerente do Projeto deverá, através das ferramentas que estão disponíveis, identificar os riscos e os problemas que possam eventualmente interferir nos prazos de execução do projeto, agindo de forma concisa para reverter tais atrasos.

Todas e qualquer alteração no prazo do projeto deveram ser avaliadas e classificadas dentro do controle de mudanças do tempo. Tais mudanças devem ser informadas ao gerente do projeto de imediato.

8.2 PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS DE PRAZO

Caso ocorram atrasos nas entregas das atividades no projeto, a responsabilidade de gerencia-las e reordena-las são do gerente do projeto. É importante ressaltar que as atividades do caminho crítico tem prioridade sobre as demais que estejam fora desse. Caso mais de uma atividade atrasada pertença ao caminho crítico, a com maior impacto no cronograma deverá ter prioridade e assim sucessivamente.

8.3 FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DO PRAZOS NO PROJETO

Em virtude de termos prazos longos para as atividades, o Gerente do Projeto deverá avaliar mensalmente o andamento das atividades e se os prazos estão sendo cumpridos. Caso o gerente detecte que as atividades estão demasiadamente atrasadas, principalmente atividades relacionadas ao caminho crítico, o Gerente de Projetos pode solicitar uma reunião extraordinária para averiguação das causas do atraso objetivando reduzir os impactos na data final do projeto.

A equipe do projeto deverá estar sempre informada sobre o andamento das atividades, prazos não cumpridos e prazos atingidos.

8.4 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE TEMPO

Qualquer medida a ser utilizada no projeto, a fim de se recuperar atrasos e que demandem gastos adicionais, deverá ser incluída nas reservas gerenciais desde que dentro das capacidades administrativas do Gerente do Projeto.

8.5 CRONOGRAMA

O cronograma utilizado nesse projeto é proveniente do Gráfico de Gantt e de fácil entendimento. Apresenta as atividades na forma de barras horizontais, onde se destaca em vermelho o caminho crítico.

Também será apresentado uma tabela, um cronograma simplificado com as estimativas de início e fim das atividades.

Tabela 5: Cronograma do Projeto

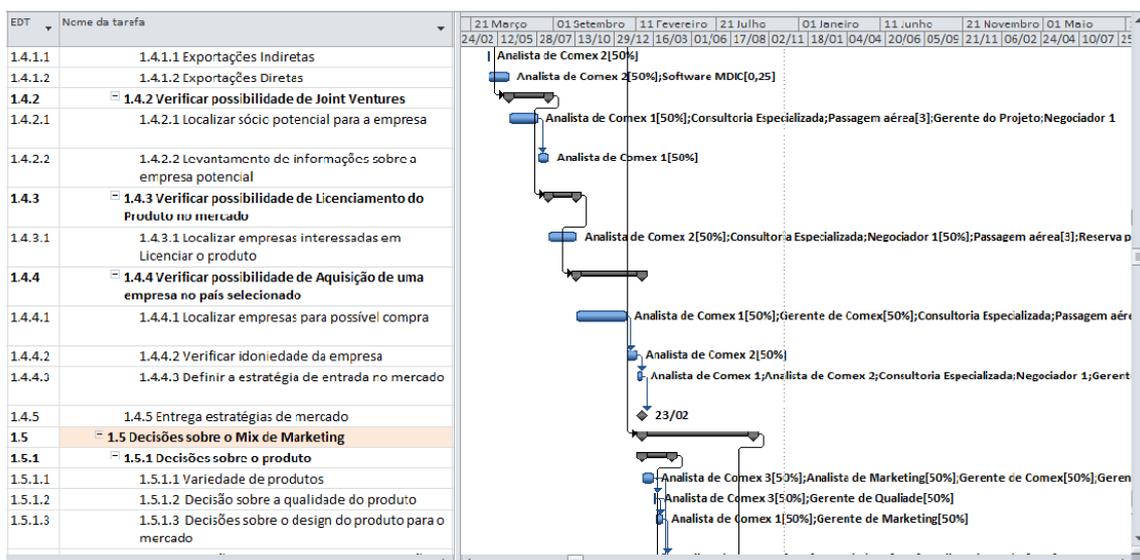
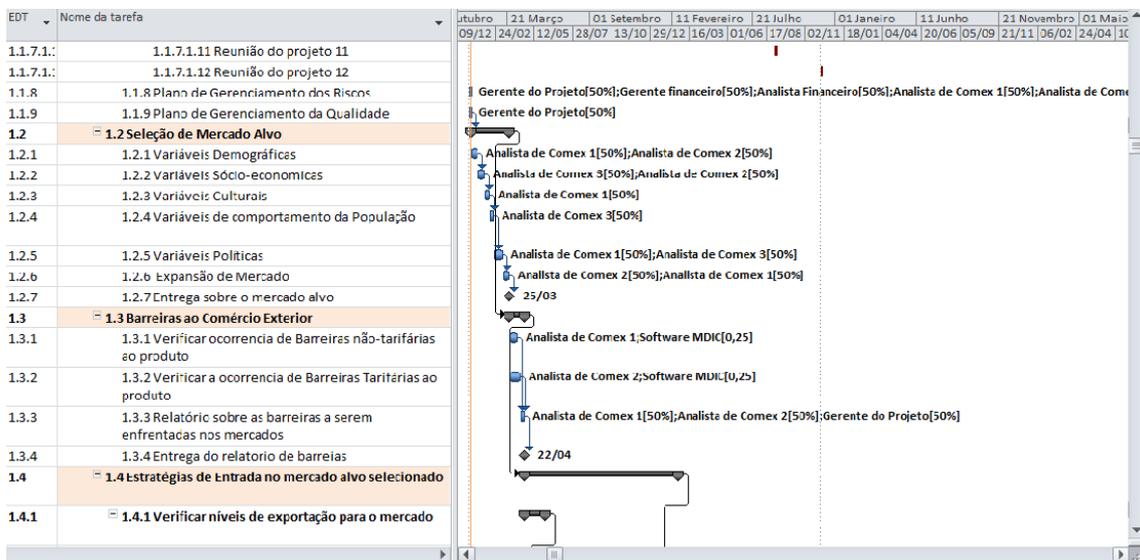
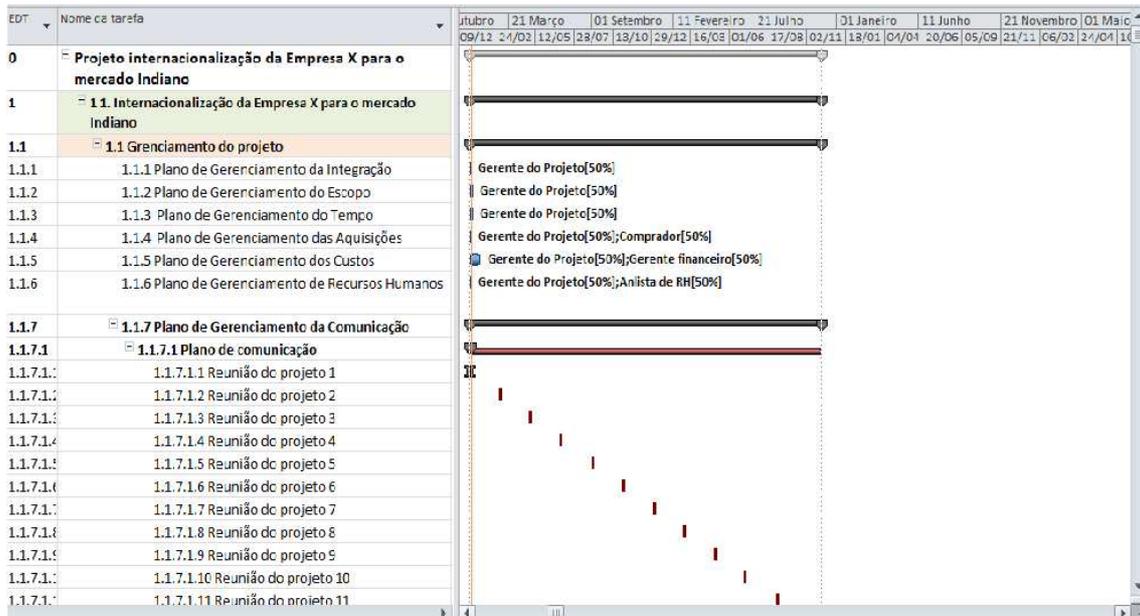
Nome da tarefa	Duração	Início	Término
Projeto internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano	483,38 dias	Qui 02/01/14	Qua 02/12/15
1. Internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano	483,38 dias	Qui 02/01/14	Qua 02/12/15
Gerenciamento do projeto	483,38 dias	Qui 02/01/14	Qua 02/12/15
Plano de Gerenciamento da Integração	1 dia	Qui 02/01/14	Sex 03/01/14
Plano de Gerenciamento do Escopo	2 dias	Qui 02/01/14	Seg 06/01/14
Plano de Gerenciamento do Tempo	2 dias	Qui 02/01/14	Seg 06/01/14
Plano de Gerenciamento das Aquisições	1 dia	Qui 02/01/14	Sex 03/01/14
Plano de Gerenciamento dos Custos	14 dias	Qui 02/01/14	Qua 22/01/14
Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	1 dia	Qui 02/01/14	Sex 03/01/14
Plano de Gerenciamento da Comunicação	483,38 dias	Qui 02/01/14	Qua 02/12/15
Plano de comunicação	2,75 dias	Qui 02/01/14	Seg 06/01/14
Reunião do projeto 1	2 hrs	Qui 02/01/14	Qui 02/01/14
Reunião do projeto 2	2 hrs	Seg 03/03/14	Seg 03/03/14
Reunião do projeto 3	2 hrs	Sex 02/05/14	Sex 02/05/14
Reunião do projeto 4	2 hrs	Qua 02/07/14	Qua 02/07/14
Reunião do projeto 5	2 hrs	Ter 02/09/14	Ter 02/09/14
Reunião do projeto 6	2 hrs	Seg 03/11/14	Seg 03/11/14
Reunião do projeto 7	2 hrs	Sex 02/01/15	Sex 02/01/15
Reunião do projeto 8	2 hrs	Ter 03/03/15	Ter 03/03/15
Reunião do projeto 9	2 hrs	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15
Reunião do projeto 10	2 hrs	Qui 02/07/15	Qui 02/07/15
Reunião do projeto 11	2 hrs	Sáb 05/09/15	Sáb 05/09/15
Reunião do projeto 12	3 hrs	Qua 02/12/15	Qua 02/12/15
Plano de Gerenciamento dos Riscos	2 dias	Qui 02/01/14	Seg 06/01/14
Plano de Gerenciamento da Qualidade	2 dias	Qui 02/01/14	Seg 06/01/14
Seleção de Mercado Alvo	54 dias	Seg 06/01/14	Ter 25/03/14
Variáveis Demográficas	10 dias	Seg 06/01/14	Seg 20/01/14
Variáveis Sócio-econômicas	10 dias	Seg 20/01/14	Seg 03/02/14

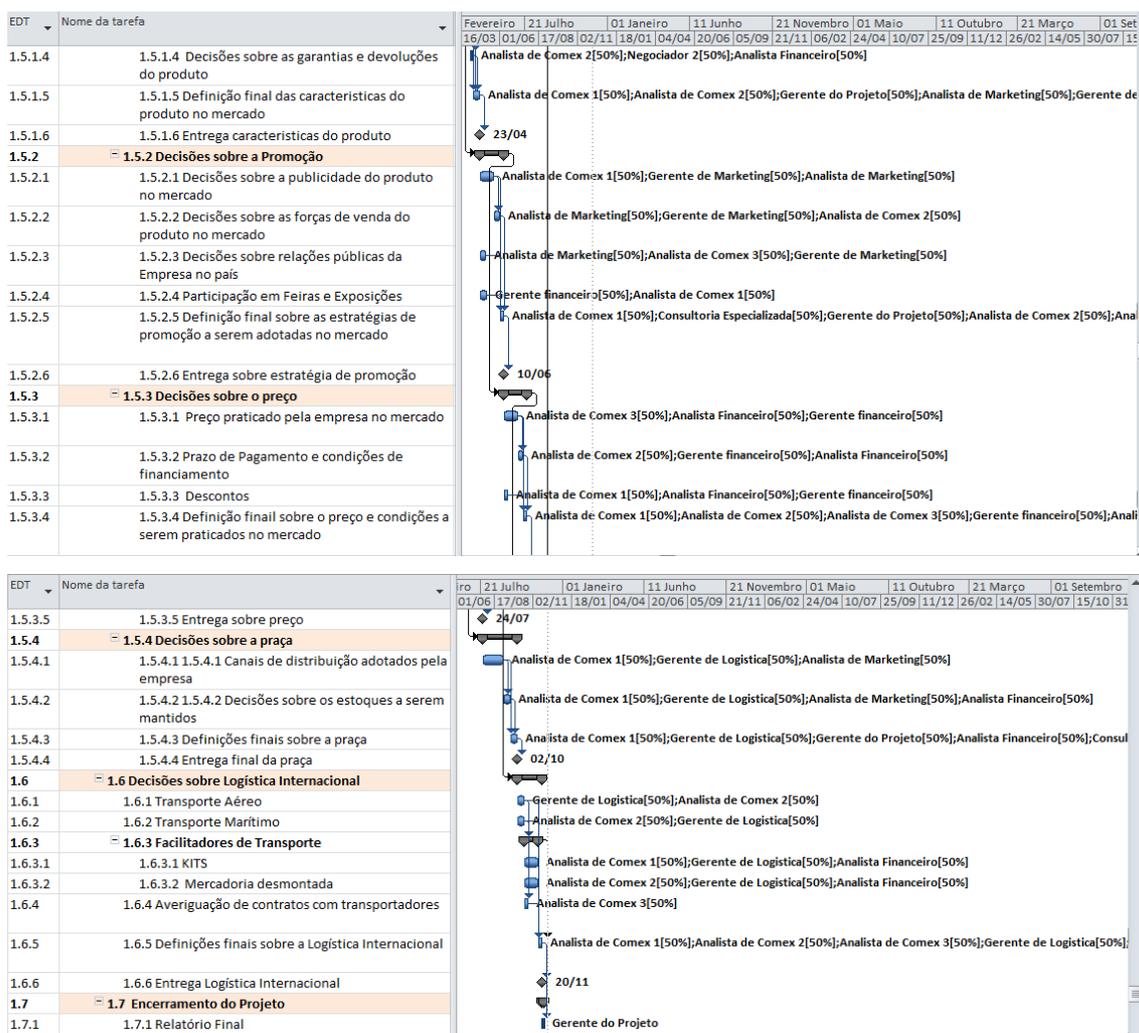
Variáveis Culturais	7 dias	Seg 03/02/14	Qua 12/02/14
Variáveis de comportamento da População	7 dias	Qua 12/02/14	Sex 21/02/14
Variáveis Políticas	10 dias	Sex 21/02/14	Ter 11/03/14
Expansão de Mercado	10 dias	Ter 11/03/14	Ter 25/03/14
Entrega sobre o mercado alvo	0 dias	Ter 25/03/14	Ter 25/03/14
Barreiras ao Comércio Exterior	18 dias	Ter 25/03/14	Ter 22/04/14
Verificar ocorrência de Barreiras não-tarifárias ao produto	10 dias	Ter 25/03/14	Ter 08/04/14
Verificar a ocorrência de Barreiras Tarifárias ao produto	15 dias	Ter 25/03/14	Ter 15/04/14
Relatório sobre as barreiras a serem enfrentadas nos mercados	3 dias	Ter 15/04/14	Ter 22/04/14
Entrega do relatório de barreiras	0 dias	Ter 22/04/14	Ter 22/04/14
Estratégias de Entrada no mercado alvo selecionado	207 dias	Ter 22/04/14	Seg 23/02/15
Verificar níveis de exportação para o mercado	30 dias	Ter 22/04/14	Qua 04/06/14
Exportações Indiretas	2 dias	Ter 22/04/14	Qui 24/04/14
Exportações Diretas	30 dias	Ter 22/04/14	Qua 04/06/14
Verificar possibilidade de Joint Ventures	55 dias	Qua 04/06/14	Qui 21/08/14
Localizar sócio potencial para a empresa	40 dias	Qua 04/06/14	Qui 31/07/14
Levantamento de informações sobre a empresa potencial	15 dias	Qui 31/07/14	Qui 21/08/14
Verificar possibilidade de Licenciamento do Produto no mercado	40 dias	Qui 21/08/14	Qui 16/10/14
Localizar empresas interessadas em Licenciar o produto	40 dias	Qui 21/08/14	Qui 16/10/14
Verificar possibilidade de Aquisição de uma empresa no país selecionado	82 dias	Qui 16/10/14	Seg 23/02/15
Localizar empresas para possível compra	60 dias	Qui 16/10/14	Qui 22/01/15
Verificar idoneidade da empresa	15 dias	Qui 22/01/15	Qui 12/02/15
Definir a estratégia de entrada no mercado	7 dias	Qui 12/02/15	Seg 23/02/15
Entrega estratégias de mercado	0 dias	Seg 23/02/15	Seg 23/02/15
Decisões sobre o Mix de Marketing	159 dias	Seg 23/02/15	Sex 02/10/15
Decisões sobre o produto	43 dias	Seg 23/02/15	Qui 23/04/15
Variedade de produtos	15 dias	Seg 23/02/15	Seg 16/03/15
Decisão sobre a qualidade do produto	5 dias	Seg 16/03/15	Seg 23/03/15
Decisões sobre o design do produto para o mercado	10 dias	Seg 23/03/15	Seg 06/04/15
Decisões sobre as garantias e devoluções do produto	3 dias	Seg 06/04/15	Qui 09/04/15
Definição final das características do produto no mercado	10 dias	Qui 09/04/15	Qui 23/04/15
Entrega características do produto	0 dias	Qui 23/04/15	Qui 23/04/15
Decisões sobre a Promoção	34 dias	Qui 23/04/15	Qua 10/06/15

Decisões sobre a publicidade do produto no mercado	20 dias	Qui 23/04/15	Qui 21/05/15
Decisões sobre as forças de venda do produto no mercado	7 dias	Qui 21/05/15	Seg 01/06/15
Decisões sobre relações públicas da Empresa no país	7 dias	Qui 23/04/15	Seg 04/05/15
Participação em Feiras e Exposições	10 dias	Qui 23/04/15	Qui 07/05/15
Definição final sobre as estratégias de promoção a serem adotadas no mercado	7 dias	Seg 01/06/15	Qua 10/06/15
Entrega sobre estratégia de promoção	0 dias	Qua 10/06/15	Qua 10/06/15
Decisões sobre o preço	32 dias	Qua 10/06/15	Sex 24/07/15
Preço praticado pela empresa no mercado	20 dias	Qua 10/06/15	Qua 08/07/15
Prazo de Pagamento e condições de financiamento	7 dias	Qua 08/07/15	Sex 17/07/15
Descontos	5 dias	Qua 10/06/15	Qua 17/06/15
Definição final sobre o preço e condições a serem praticados no mercado	5 dias	Sex 17/07/15	Sex 24/07/15
Entrega sobre preço	0 dias	Sex 24/07/15	Sex 24/07/15
Decisões sobre a praça	50 dias	Sex 24/07/15	Sex 02/10/15
1.5.4.1 Canais de distribuição adotados pela empresa	30 dias	Sex 24/07/15	Sex 04/09/15
1.5.4.2 Decisões sobre os estoques a serem mantidos	10 dias	Sex 04/09/15	Sex 18/09/15
Definições finais sobre a praça	10 dias	Sex 18/09/15	Sex 02/10/15
Entrega final da praça	0 dias	Sex 02/10/15	Sex 02/10/15
Decisões sobre Logística Internacional	35 dias	Sex 02/10/15	Sex 20/11/15
Transporte Aéreo	10 dias	Sex 02/10/15	Sex 16/10/15
Transporte Marítimo	10 dias	Sex 02/10/15	Sex 16/10/15
Facilitadores de Transporte	20 dias	Sex 16/10/15	Sex 13/11/15
KITS	20 dias	Sex 16/10/15	Sex 13/11/15
Mercadoria desmontada	20 dias	Sex 16/10/15	Sex 13/11/15
Averiguação de contratos com transportadores	5 dias	Sex 16/10/15	Sex 23/10/15
Definições finais sobre a Logística Internacional	5 dias	Sex 13/11/15	Sex 20/11/15
Entrega Logística Internacional	0 dias	Sex 20/11/15	Sex 20/11/15
Encerramento do Projeto	2 dias	Sex 20/11/15	Ter 24/11/15
Relatório Final	2 dias	Sex 20/11/15	Ter 24/11/15

Fonte: MS Project

A figura 2 abaixo representa o Gráfico de Gantt extraído do MS Project.





Fonte: MS Project

8.6 MARCOS DO PROJETO

A tabela abaixo apresenta as principais etapas do projeto

Tabela 6: Principais Entregas do Projeto.

Entrega	Data	Marco
Mercado-alvo	25/03/2014	Entrega sobre o mercado alvo a se inserir
Relatório de barreiras	22/04/2014	Entrega do relatório sobre as

		barreiras que o mercado pode aplicar.
Estratégias de Mercado	23/02/2015	Entrega sobre a estratégia de inserção no mercado escolhido.
Características do Produto	23/04/2015	Entrega sobre as características finais do produto no mercado escolhido.
Estratégia de promoção	10/06/2015	Entrega sobre a estratégia de promoção do produto a ser usada no mercado escolhido.
Preço	24/07/2015	Entrega sobre o preço a ser praticado no novo mercado.
Praça	02/10/2015	Entrega pertinentes as decisões sobre a praça.
Logística	20/11/2015	Entrega sobre a logística a ser praticada.

Fonte: Autora

9. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Este documento registra como será feito o gerenciamento de custos do projeto. Toda e qualquer alteração esta sujeita à aprovação do GP e deve ser reportado através do plano de gerenciamento de mudanças do projeto.

9.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

9.1.1 Estimativa de custos do projeto

As estimativas de custo de projeto foram estimadas pelo GP em conjunto com pelo menos um dos recursos humanos alocados em cada uma das atividades, e também com ajuda da Consultoria especializada em Internacionalização que esta prestando serviços para a Empresa X. A duração das tarefas também foram levadas em consideração na estimativa dos custos.

Foram consideradas para fins da construção dos custos do projeto as categorias/tipos de recursos, apresentados na tabela 7.

Tabela 7: Categoria de Custos do Projeto.

Tipo de Recurso	Medidas	Tecnica de Estimativa
Equipe da empresa	Horas	Estimativa paramétrica. Valor aproximado = num. de

		horas trabalhadas * valor-hora (salário + impostos + benefícios).
Consultoria Especializada	Horas	Estimativa paramétrica. Valor aproximado = num. de horas trabalhadas * valor-hora (estipulado pelo contrato assinado com a consultoria).
Material	Conforme material	Proposta enviada pelos fornecedores. Valor aproximado = quantidade usada de material * valor oferecido pelo fornecedor.

Fonte: Autora

Todas as atividades possuem um valor aproximado em reais (R\$). Os custos que forem manifestados em outras moedas deverão ser convertidas para o Real de acordo com a PTAX do dia anterior, no caso do dólar e o fechamento do dia anterior de qualquer outra moeda (site do BACEN).

Não foram consideradas variações monetárias e cambiais no cálculo dos custos do projeto.

A ferramenta de apoio na construção da estimativa de custos é o *MS Project*, onde os custos estão agrupados de acordo com as atividades. Caso outras ferramentas venham a ser usadas no projeto, os arquivos derivados desses serão considerados memória de cálculo e serão anexados às atividades no *MS Project*.

9.1.2 Orçamento

O orçamento do projeto foi calculado através da soma dos custos das atividades até o primeiro nível da EAP e, por último, para o projeto inteiro.

Tabela 8: Atividades e seus custos.

Atividade	Horas	Valor
Internacionalização da Empresa X	7522 horas	R\$546.585,00
Gerenciamento do Projeto	250 horas	R\$18.180,00
Seleção de Mercado Alvo	376 horas	R\$13.160,00
Barreiras ao Comércio Ext	236 horas	R\$10.370,00
Estratégias de entrada	3.408 horas	R\$344.035,00
Mix Marketing	2.436 horas	R\$125.900,00
Logística	800 horas	R\$38.700,00
Encerramento do projeto	16 horas	R\$1.040,00

Fonte: Autora

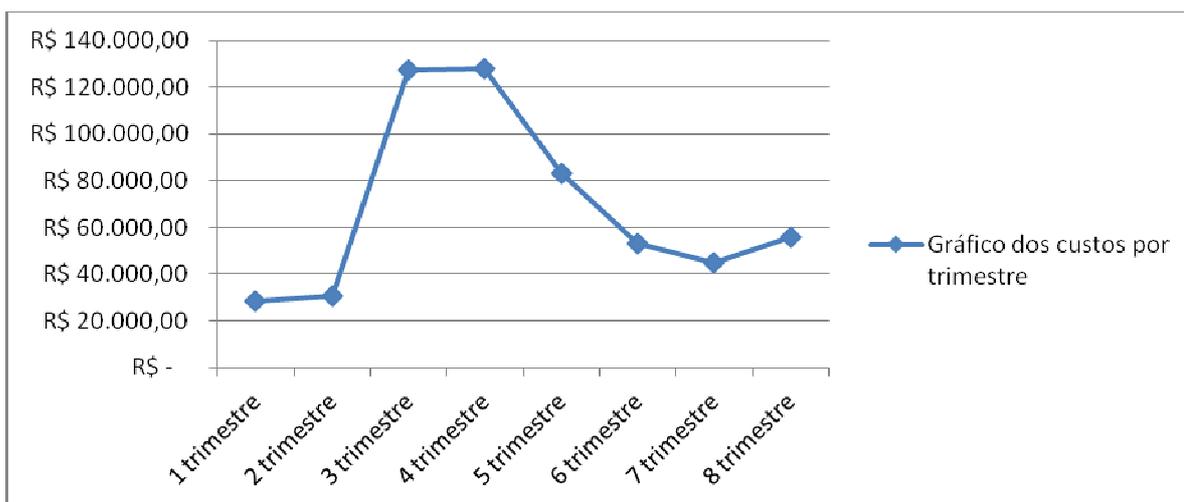
O orçamento do projeto é totalizado por trimestre (a cada 3 meses) e os valores são verificados para ver se estão dentro da projeção de investimento da empresa. Caso os valores não estejam de acordo com o orçado o projeto deverá ser repensado e replanejado para se enquadrar nos valores estipulados pela organização.

O orçamento foi totalizado em um fluxo de caixa trimestral demonstrado na figura 2, levando-se em conta o cronograma do projeto, formando um gráfico de custos por trimestre, mostrado na figura 3. É importante que, durante o andamento do projeto, seja traçada uma linha paralela no gráfico, mostrando os custos reais do projeto.

Tarefa	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre	4 trimestre	5 trimestre	6 trimestre	7 trimestre	8 trimestre	Total Geral
Internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano									R\$ -
Gerenciamento do Projeto	R\$ 18.180,00								R\$ 18.180,00
Seleção de mercado alvo	R\$ 10.360,00	R\$ 2.800,00							R\$ 13.160,00
Barreiras ao comércio Exterior		R\$ 10.370,00							R\$ 10.370,00
Estratégias de entrada no mercado alvo		R\$ 17.392,50	R\$ 127.442,50	R\$ 127.923,90	R\$ 71.276,10				R\$ 344.035,00
Decisões sobre Marketing					R\$ 12.000,00	R\$ 52.840,00	R\$ 45.020,00	R\$ 16.040,00	R\$ 125.900,00
Decisões sobre Logística								R\$ 38.700,00	R\$ 38.700,00
Encerramento do projeto								R\$ 1.040,00	R\$ 1.040,00
Custo acumulado trimestre	R\$ 28.540,00	R\$ 30.562,50	R\$ 127.442,50	R\$ 127.923,90	R\$ 83.276,10	R\$ 52.840,00	R\$ 45.020,00	R\$ 55.780,00	R\$ 551.385,00
Valor acumulado do projeto	R\$ 23.740,00	R\$ 54.302,50	R\$ 181.745,00	R\$ 309.668,90	R\$ 392.945,00	R\$ 445.785,00	R\$ 490.805,00	R\$ 546.585,00	
TOTAL FINAL								R\$ 551.385,00	R\$ 551.385,00

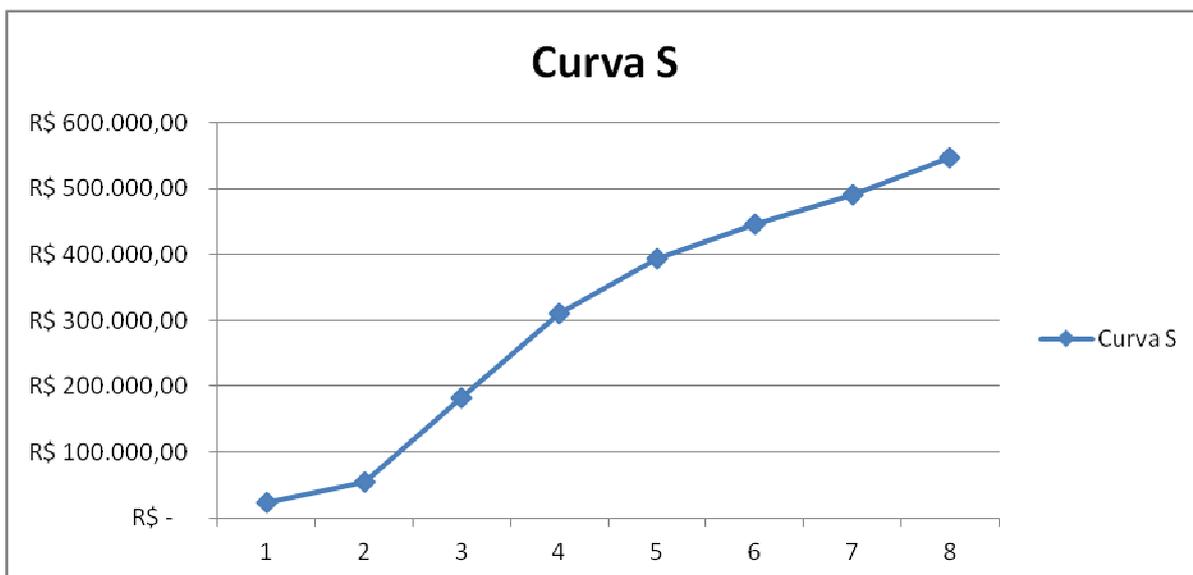
Figura 3: Custos por trimestre do Projeto.

Figura 4: Gráfico de custos por trimestre



Fonte: Autora

Figura 5: Curva S do projeto



Fonte: Autora

Os valores pontuados na curva S são respectivamente:

- Ponto 1: R\$23.740,00 – referente ao valor acumulado do primeiro trimestre;
- Ponto 2: R\$54.302,50 – referente ao valor acumulado do segundo trimestre;
- Ponto 3: R\$181.745,00 – referente ao valor acumulado do terceiro trimestre;
- Ponto 4: R\$309.688,90 – referente ao valor acumulado do quarto trimestre;
- Ponto 5: R\$392.945,00 – referente ao valor acumulado do quinto trimestre;
- Ponto 6: R\$445.785,00 – referente ao valor acumulado do sexto trimestre;
- Ponto 7: R\$490.805,00 – referente ao valor acumulado do sétimo trimestre;
- Ponto 8: R\$546.585,00 – referente ao valor acumulado do oitavo trimestre.

9.1.4 Planos de contingência

Será realizada uma reserva de contingência de 15% do custo total estimado do projeto. Tal reserva poderá ser usada pelo Gerente de Projeto com gastos em

decorrência de variações nas estimativas ou custos associados a riscos não identificados previamente.

9.1.5 Autonomia para o uso da reserva

As reservas serão usadas de acordo com as necessidades encontradas ao longo do projeto. O gerente de projeto tem autonomia para gerencia-las da maneira que achar mais benéfico ao projeto. Entretanto se o valor for superior a R\$ 30.000,00 o Sponsor de projeto deverá ser consultado e a decisão precisa ser tomada em conjunto.

Tabela 9: Autonomia para decisões do uso da reserva de contingência.

Pessoas Envolvidas	Valor
Gerente de Projeto	Até R\$30.000,00
Gerente de projeto + Sponsor	A partir de R\$30.000,00

Fonte: Autora

O valor estimado de contingência é de R\$ 81.987,75 (corresponde a 15% do valor total estimado do projeto). Como dito anteriormente o Gerente do projeto tem autonomia para aplicar até R\$30.000,00 da reserva, acima desse valor apenas com autorização do Sponsor do projeto. Qualquer custo além dos 15% referente à reserva deverão, obrigatoriamente, ser aprovados pelo Sponsor. O gerente de projeto não terá autonomia para tal.

9.2 CONTROLE DE CUSTOS

O controle de custos do projeto será realizado da seguinte forma:

- Os custos do projeto deverão ser acompanhados mensalmente pelo Gerente do projeto, utilizando os dados que o *MS Project* fornece.
- O controle dos custos será realizado por atividade, comparado os custos reais com os custos orçados na linha de base do projeto.
- Solicitações de verbas e aprovações para pagamento ao longo do projeto deverão, obrigatoriamente, passar pela autorização do Gerente de Projeto, respeitando os limites estabelecidos nas reservas de contingência (se for necessário o uso).
- O lançamento contábeis dos custos do projeto deverão ser feitos no centro de custo do Projeto de internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano. Os recursos humanos alocados em outro centro de custos, passam a integrar o centro de custo do projeto durante a execução desse. Os valores deverão ser informados mensalmente pelo Gerente de Projetos para a contabilidade da empresa.

9.3 MUDANÇAS DOS CUSTOS NO PROJETO

As mudanças nos custos do projeto podem ser solicitadas em qualquer momento de desenvolvimento desse. Tais solicitações devem ser requeridas diretamente ao Gerente do Projeto por qualquer membro da equipe. A solicitação será analisada e direcionada conforme o controle das mudanças no projeto.

As alterações de custos referentes aos riscos do projeto deverão ser alocadas dentro da reserva do projeto. Caso o valor supere o que a empresa tem em caixa para reserva de contingência deverá ser solicitado um aditivo no custo do projeto. Tal aditivo após aprovado deverá ser, obrigatoriamente, incluído no fluxo de controle das mudanças.

Mudanças de escopo ou na qualidade que apresentarem impacto nos custos do projeto, caso sejam aprovadas, devem ser incluídas nos custos e os ajustes necessários devem ser feitos para que tudo fique documentado.

9.4 FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DO PLANO DE CUSTOS

A avaliação do plano de custos deverá ser feita mensalmente pelo Gerente de Projetos. Qualquer revisão necessária, que esteja incluída nos custos do projeto, deverá ser anexada a esse plano.

10 GESTÃO DA QUALIDADE

Nesse tópico serão abordados os assuntos pertinentes a Gestão da Qualidade no Projeto de Internacionalização da Empresa X.

10.1 POLÍTICA DE QUALIDADE

A Empresa X, objetiva, não somente nesse projeto, como em todos que se propões a fazer, a qualidade dos processos estabelecidos na empresa. A organização é certificada pela ISO 9001, sendo assim segue padrões mínimos de gerenciamento de qualidade.

Seu principal objetivo é a satisfação dos clientes com o seu produto, para tal adota rígidos controles internos e procura sempre parceria com bons fornecedores, que a empresa avalia e ranqueia, como forma de se proteger e garantir a qualidade requerida no final de cada processo de produção.

10.2 FATORES AMBIENTAIS

Os fatores ambientais ligados a esse projeto, que podem influenciar na qualidade do projeto, podem ser de natureza interna e externa. Internamente, o não cumprimento das normas de qualidade da empresa e da metodologia estabelecida para esse projeto, podem influenciar negativamente a qualidade do projeto e os custos envolvidos nesses.

É de suma importância que as etapas sejam cumpridas e qualquer problema seja relatado.

Já de natureza externa, como o objetivo desse projeto é a inserção da Empresa X no mercado Indiano, qualquer problema relacionado a parceiros e fornecedores na Índia pode impactar de forma negativa no projeto. Sendo assim, é de suma importância a correta seleção de parceiros para minimizar as chances de atrasos que impactem na qualidade do projeto.

A Empresa X utilizará como ferramenta de planejamento, controle e monitoramento do projeto o software *MS Project*.

10.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE

Como métrica de qualidade, será analisado o índice de desempenho do projeto. Como o referido projeto não irá entregar um produto final, mas sim um plano pronto para iniciar suas atividades, não serão analisados os índices de desempenho do produto.

Abaixo, encontra-se a Figura 6, com os índices de desempenho do projeto.

10.3.1 Índice de desempenho do Projeto

Desempenho do projeto					
Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custo	Cumprimento do planejamentos dos custos estabelecidos para o projeto.	Cumprimento do planejado com variação máxima de 15%	Relatório de custos previstos no projeto. Verificar se o realizado esta de acordo com o orçamento.	Mensalmente.	Gerente do Projeto.
Cronograma	Cumprimento do cronograma definido para o projeto.	Cumprimento do cronograma com variação máxima de +/-5%	Relatório do MS Project relacionado ao andamento das atividades.	Mensalmente.	Gerente do Projeto.
Escopo	Cumprimento do Escopo definido para o Projeto.	Cumprimento do Escopo. Qualquer variação desse necessita de prévia aprovação.	MS Project e relatórios do Controle Integrado de Mudanças do Projeto.	Conforme necessidade de implementação da mudança no projeto.	Gerente do Projeto.
Recursos Humanos	Retenção dos Recursos Humandos relacionados no início do Projeto.	Retenção dos Recursos Humanos relacionados no início do Projeto. Alterações devem ser comunicadas ao Gerente do projeto com antecedencia de no min. 30 dias.	MS Project e relatórios do Controle Integrado de Mudanças do Projeto.	Conforme necessidade de substituição do Recurso Humano no Projeto.	Gerente do Projeto.

Figura 6: Índice de desempenho do projeto.

10.4 CONTROLE DA QUALIDADE

Para o acompanhamento generalizado das etapas do projeto, o Gerente do projeto, contará com o *MS Project* (para acompanhar custo e cronograma) e com o *MS Project* e relatórios de mudança (para acompanhar escopo e recursos humanos).

Concomitantemente ao *MS Project* e relatórios gerenciais de mudanças, o Gerente do projeto, ao fim de cada entrega de pacote de trabalho, irá realizar um *checklist*, com a finalidade de inspecionar e garantir a qualidade da etapa efetuada. O *checklist* deverá estar de acordo com o que foi estabelecido para aquela atividade especifica no dicionário da EAP e atestará ou não a qualidade da etapa finalizada.

Para ações corretivas será utilizado o Diagrama de Pareto. Ele irá ajudar a identificar os problemas que causam um maior numero de inconformidades, ajudando na correção desses.

10.5 GARANTIA DE QUALIDADE

Em um primeiro momento, toda a equipe do projeto será treinada para que possam alcançar as expectativas da organização em relação as entregas a serem feitas. Será de responsabilidade do Gerente de Projeto, treinar e condicionar a equipe para o alcance de bons resultados. Todos os colaboradores envolvidos deverão ter plena consciência da importância de dividir informações e experiências durante o projeto. O engajamento de cada um também auxilia na garantia da qualidade.

Ao fim de cada fase do projeto uma auditoria será feita, por uma pessoa não ligada ao projeto e com acompanhamento do Gerente de Projeto, para se certificar que o trabalho foi concluído de forma satisfatória e evitar assim o retrabalho e custos extras que essas inconformidades podem gerar.

11 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Todas as questões referentes aos Recursos Humanos do projeto serão abordadas nesse capítulo.

11.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA X

A Empresa X esta estruturada de forma tradicional e vertical. Ou seja, dentro da organização os departamentos, cargos e funções são bem definidos e de forma hierárquica. A empresa não atua por projetos no seu dia a dia, mas, eventualmente, implementa projetos na empresa para concepção e lançamento de novos produtos ou ainda quando precisa de um plano bem estruturado e definido para alguma jogada estratégica necessária.

Quando há necessidade de estruturação de um time para projetos a empresa possui flexibilidade para alocar os funcionários dentro da equipe do projeto.

Figura 7: Organograma Diretoria Empresa X

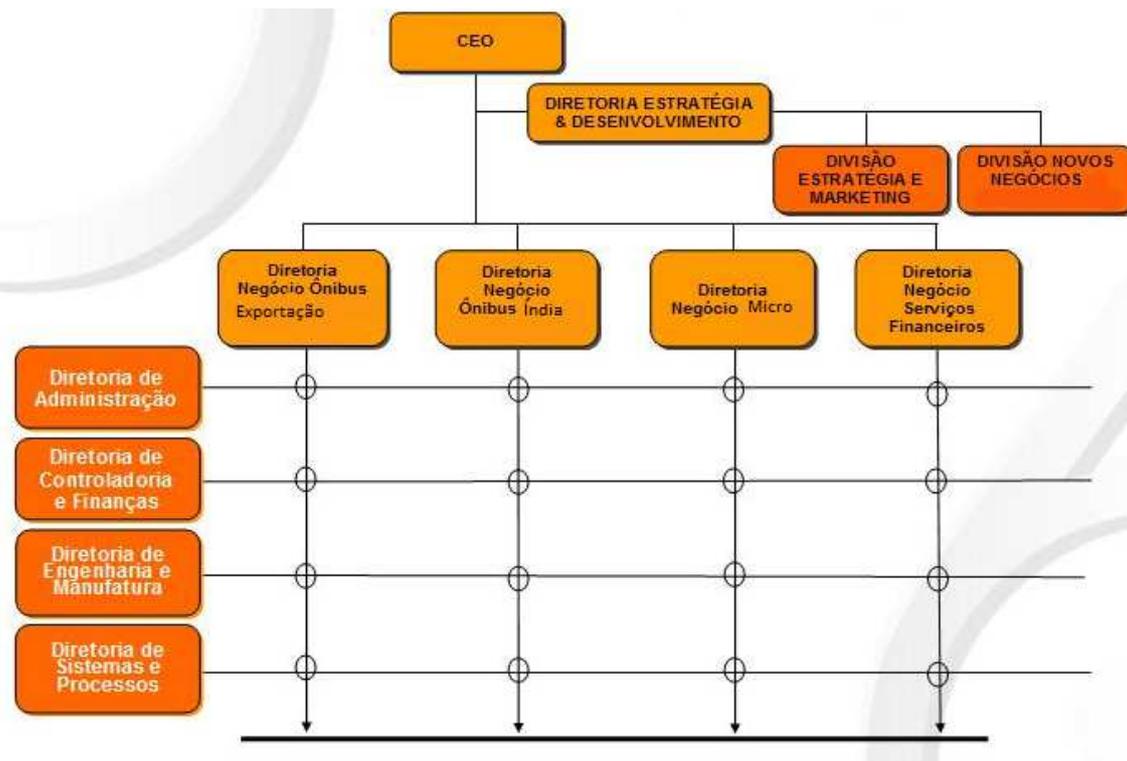


Figura 7: Organograma Diretoria Empresa X
Fonte: Empresa X

11.2 ORGANIGRAMA DO PROJETO

O organograma do projeto demonstra as relações de hierarquia entre os membros da equipe do projeto, conforme figura 8.

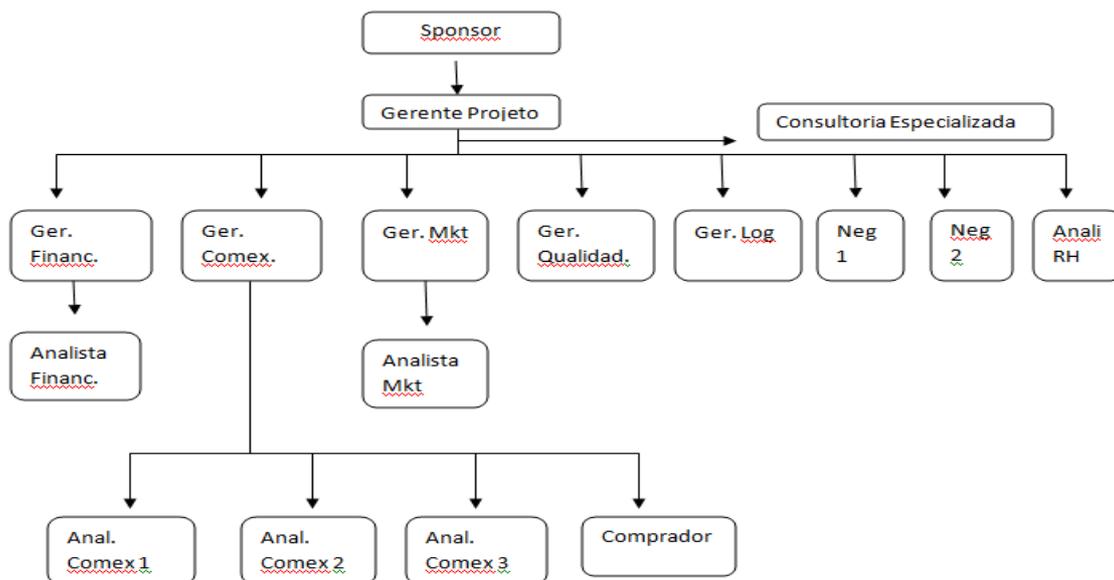


Figura 8: Organograma projeto

11.3 RECURSOS DO PROJETO

Nesse subcapítulo serão apresentados os recursos necessários para o andamento do projeto.

11.3.1 Recursos Físicos

Não será destinado nenhum espaço físico para a equipe do projeto, salve a sala de reunião que estará disponível em datas pré-agendadas e será de uso exclusivo das reuniões. A equipe trabalhará em seus locais habituais, assim como os demais colaboradores da equipe.

11.3.2 Recursos Humanos / Funções

O projeto de Internacionalização da Empresa X para o mercado Indiano, contara com 16 profissionais, além da Consultoria Especializada. Na tabela X está demonstrado as pessoas/funções e descrições das atividades de cada colaborador do projeto.

Tabela 10: Descrição das Atividades dos Recursos no Projeto.

Nome	Função	Descrição Atividades
Luiz Gustavo	Gerente do Projeto	Responsável por gerir o projeto. Sua principal função é garantir que o projeto cumprirá seu objetivo dentro dos custos, prazo e qualidade pré-estabelecidas no início do projeto.
Ana Maria Costa	Gerente Financeiro	Responsável pelo mapeamento e avaliação dos impactos financeiros no projeto. Auxiliar na execução do projeto.
Pedro Lima	Analista Financeiro	Responsável por manter os padrões estabelecidos pelo Gerente Financeiro na sua área e auxiliar na execução do projeto.
Natália Silva	Gerente de Marketing	Responsável pelo mapeamento e avaliação dos procedimentos ref. ao marketing no projeto. Auxiliar na execução do projeto.
Mariana Dorneles	Analista de marketing	Responsável por manter os padrões estabelecidos pelo Gerente de Mkt na sua área e auxiliar na execução do projeto.

Aline Fraga	Gerente de Qualidade	Responsável pelo mapeamento e avaliação dos padrões de qualidade no projeto. Auxiliar na execução do projeto.
Marcos Cunha	Gerente de Logística	Responsável pelo mapeamento e avaliação dos procedimentos ref. logística no projeto. Auxiliar na execução do projeto.
Ana Clara Costa	Negociadora 1	Responsável pelas atividades que necessitam de negociação buscando sempre o melhor cenário para a Empresa X. Auxiliar na execução do projeto.
Diogo Oliveira	Negociador 2	Responsável pelas atividades que necessitam de negociação buscando sempre o melhor cenário para a Empresa X. Auxiliar na execução do projeto.
Aline Pisoni	Analista de RH	Responsável pelas atividades que envolvam os recursos humanos do projeto. Auxiliar na execução do projeto.
Lúcia Roque	Gerente Comex	Responsável pelo mapeamento e avaliação dos procedimentos ref. ao comércio exterior e implementação da Empresa na Índia. Auxiliar na execução do projeto.
Fabiana Lazzari	Analista de Comex	Responsável por manter os padrões estabelecidos pelo Gerente de Comex na sua

		área e auxiliar na execução do projeto.
Mariana Loureiro	Analista de Comex	Responsável por manter os padrões estabelecidos pelo Gerente de Comex na sua área e auxiliar na execução do projeto.
Carolina Dutra	Analista de Comex	Responsável por manter os padrões estabelecidos pelo Gerente de Comex na sua área e auxiliar na execução do projeto.
Rafael Ribeiro	Comprador	Responsável por atividades de compra no projeto. Auxiliar a execução do projeto
A definir o consultor	Consultoria Especializada	Responsável por auxiliar o Gerente do Projeto e demais colaboradores nas decisões pertinentes a inserção da empresa no mercado Indiano.
	Sponsor	Responsável pelo Sucesso do projeto na empresa, analisando, apoiando e cobrando os resultados estipulados. É responsável também pelas principais definições do projeto.

Fonte: Autora

11.3.3 Recursos Materiais

- Passagem aérea
- Material de Reunião

- Software MDIC
- Reserva para Viagem
- Ingressos Feiras

11.4 CONTATOS DA EQUIPE

Na tabela 11 são apresentados os contatos da equipe do Projeto.

Tabela 11: Contatos da Equipe.

Nome	Setor	Email
Luiz Gustavo	Diretoria	l.gustavo@empresax.com.br
Ana Maria	Financeiro	a.maria@empresax.com.br
Pedro Lima	Financeiro	p.lima@empresax.com.br
Natalia Silva	Estratégia	n.silva@empresax.com.br
Mariana Dorneles	Estratégia	m.dorneles@empresax.com.br
Aline Fraga	Qualidade	a.fraga@empresax.com.br
Marcos Cunha	Logística	m.cunha@empresax.com.br
Ana Clara	Estratégia	a.clara@empresax.com.br
Diogo Oliveira	Estratégia	d.oliveira@empresax.com.br
Aline Pisoni	RH	a.pisoni@empresax.com.br
Lucia Roque	Comércio Exterior	l.roque@empresax.com.br
Fabiana Lazzari	Comércio Exterior	f.lazzari@empresax.com.br
Mariana Loureiro	Comércio Exterior	m.loureiro@empresax.com.br
Carolina Dutra	Comércio Exterior	c.dutra@empresax.com.br
Rafael Ribeiro	Comércio Exterior	r.ribeiro@empresax.com.br
Antonio Guedes	Sponsor	a.guedes@empresax.com.br

Fonte: Autora

11.5 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

1.4	Estratégias de entrada																			
1.4.1	Verificar níveis exportação																			
1.4.1.1	Exportações Indiretas	I	I			A	R	C										C		I
1.4.1.2	Exportações diretas	I	I			A		R	C									C		I
1.4.2	Verificar Joint Ventures																			
1.4.2.1	Localizar sócio potencial	I	A			C	R	C	C									C		C
1.4.2.2	Informações empresa potencial	I	I			A	R													I
1.4.3	Verificar Licenciamento																			
1.4.3.1	Localizar empresas Licenciamento	I	A			C	C	R	C									C		C
1.4.4	Verificar Aquisição																			
1.4.4.1	Localizar possível compra	I	I			A	R	C	C											C
1.4.4.2	Idoniedade da empresa	I	I			A		R												I
1.4.4.3	Definir estratégia de entrada	I	A			C	R	C	C									C		C
1.4.5	Entrega estratégia entrada																			
1.5	Mix de Marketing																			
1.5.1	Decisões sobre produto																			
1.5.1.1	Variedade de produtos	I	I			A		C	R	C	C									C
1.5.1.2	Qualidade do produto	I	I			A	C		R									C		I
1.5.1.3	Design do produto	I	I			A	R	C										C		I
1.5.1.4	Garantias e devoluções	I	I			A	C	R	C									I		C
1.5.1.5	Definição final do produto	I	A			C	R	C										C	C	C
1.5.1.6	Entrega produto																			
1.5.2	Decisões sobre promoção																			
1.5.2.1	Publicidade no mercado	I	I			A	C											R	C	C
1.5.2.2	Forças de venda	I	I			A		C										R	C	C
1.5.2.3	Relações públicas	I	I			A												C	R	C
1.5.2.4	Feiras e Exposições	I	I	C		A	R											I	I	C
1.5.2.5	Definições finais promoção	I	A	I		C	I	C	C									R	I	C
1.5.2.6	Entrega estratégias de promoção																			
1.5.3	Decisões sobre o preço																			
1.5.3.1	Preço a ser praticado no mercado	I	I	R	C	C	I	I	C											C
1.5.3.2	Prazo de pagamento e condições	I	I	R	C	C		C											I	I
1.5.3.3	Descontos	I	I	R	C	C	C												I	I
1.5.3.4	Definição final sobre preço	I	A	R	C	C	C	C	C											C
1.5.3.5	Entrega preço																			
1.5.4	Decisões sobre praça																			
1.5.4.1	Canais de distribuição	I	I			A	C											C	C	R
1.5.4.2	Estoques	I	I			C	A	C											C	R
1.5.4.3	Decisões finais sobre a praça	I	A			C	C	C												R
1.5.4.4	Entrega final praça																			
1.6	Decisões Logística Internacional																			
1.6.1	Transporte aéreo	I	I			I	A	C											R	I
1.6.2	Transporte marítimo	I	I			I	A	C											R	I
1.6.3	Facilitadores de transporte																			
1.6.3.1	KITS	I	I			C	A	C											R	I
1.6.3.2	Mercadoria desmontada	I	I			C	A	C											R	I
1.6.4	Contrato com transportadores	I	I				A												C	I
1.6.5	Definições finais sobre Logística	I	A			C	C	C	C	C									R	I
1.6.6	Entrega Logística Internacional																			
1.7	Encerramento do projeto																			
1.7.1	Relatório Final	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Figura 9: Matriz de responsabilidade do projeto

Legenda: A – Aprova / R – Responsável / C – Consulta / I – Informa

11.6 TREINAMENTOS

Está previsto um treinamento inicial de toda a equipe que irá participar do projeto, junto ao Gerente do Projeto.

Após esse treinamento, fica a carga do Gerente de Projeto e colabores identificar as necessidades específicas que podem surgir ao longo do andamento do projeto e avaliar a melhor maneira possível de sana-las. É importante que o Gerente do projeto avaliar a real necessidade de um treinamento específico para aquela tarefa. Os valores necessários para tal treinamento sairão da reserva de contingência

11.7 AVALIAÇÃO E *FEEDBACK*

Durante a execução do projeto, os colaboradores participantes serão constantemente avaliados por seu desempenho em cumprir os prazos estipulados e o orçamento do projeto.

Ao fim de cada etapa os envolvidos receberão um *feedback* do gerente de projetos. A principal finalidade do *feedback* é ressaltar os pontos positivos do colaborador e pontuar o que deve ser melhorado. Ao fim do projeto o gerente também será avaliado pelos colaboradores.

11.8 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH

Os gastos não previstos para o gerenciamento dos recursos humanos deverão ser alocados na reserva de contingência do projeto, sendo de responsabilidade do gerente de projeto a sua utilização.

12. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Essa sessão descreve os processos de comunicação a serem seguidos para os eventos de comunicação durante o projeto. O planejamento das comunicações tem como principal objetivo entregar a informação certa, a pessoa certa no momento certo. Sendo assim é de extrema importância que as pessoas estejam devidamente identificadas e que a periodicidade e tipo de informação que ela necessita receber esteja assinalada, de forma correta, no gerenciamento das comunicações.

12.1 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES NO PROJETO

O gerenciamento das comunicações do projeto usará as mesmas ferramentas de comunicação que a Empresa X já utiliza no seu dia a dia de trabalho, são elas:

- Ata de reuniões;
- Mural;
- Emails;
- Documentos impressos;
- Relatórios.

É de responsabilidade do Gerente do Projeto, coletar as informações ao longo da execução das atividades e se certificar que as informações sobre o andamento do projeto fluam de maneira a deixar todos informados.

O principal meio de comunicação no projeto será o Relatório de andamento do projeto (anexo), que deverá ser enviado mensalmente ao envolvidos com todas as informações pertinentes ao andamento das atividades destacadas. Esse relatório informa, principalmente o status das milestones e um relatório de desempenho dos custos orçados x custos reais do projeto.

Em relação à fluidez das informações, deve-se observar os níveis hierárquicos e o que vem a ser ou não de interesse de cada parte.

12.2 PARTES INTERESSADAS

A tabela 12 indica as partes interessadas no projeto, seus interesses, impactos e quais estratégias de comunicação deve-se usar em cada caso.

Tabela 12: Partes interessadas no Projeto

Parte	Interesse	Impactos	Estratégia
Patrocinador	Muito Alto. - O projeto deverá ser bem sucedido entregando o que se espera ao seu final.	Muito Alto - Validar o projeto	Manter o patrocinador informado de todas as etapas pertinentes ao andamento do projeto.
Gerente do Projeto	Muito Alto - Projeto bem executado conforme foi planejado	Muito Alto - Acompanhamento / andamento do projeto	Manter a informação clara e acessível para todos os envolvidos no projeto.
Equipe do Projeto	Médio. - Disponibilidade das informações e decisões em tempo hábil.	Alto - Satisfação e engajamento x desmotivação e atrasos.	Manter a comunicação entre o GP e os colaboradores clara e aberta.

Fonte: Autora

12.3 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

O projeto contará com reuniões bimestrais de acompanhamento do projeto com participação de toda equipe. Nela serão expostas o andamento das tarefas, atrasos, alterações de custo, escopo, etc. Qualquer outra reunião necessária, fora do cronograma, o interessado deverá avisar o Gerente do Projeto que deverá adicionar no plano do projeto.

- **Reunião 1: *KickOff***
 - Objetivo: Dar início ao projeto explanando de forma clara e coesa os objetivos do projeto com suas premissas, restrições e a relevância do trabalho para a estratégia da empresa. Serão apresentados os prazos, atividades e custos dessas, de acordo com a EAP do projeto. A reunião também tem por objetivo motivar os participantes ressaltando a importância de todos os envolvidos.
 - Responsável: Gerente do Projeto
 - Partes interessadas: Todos os membros envolvidos no projeto
 - Data e Horário: 02.01.2014 às 08:30 horas
 - Duração: Aproximadamente 2 horas
 - Frequência: Evento único.
- **Reuniões Bimestrais**
 - Objetivo: Acompanhamento do projeto. Apresentar os principais marcos concluídos, mostrar atrasos, e impacto nos custos do projeto. Motivar os envolvidos a continuar engajados no projeto.
 - Responsável: Gerente do Projeto
 - Partes interessadas: Todos os envolvidos no projeto
 - Data e Horário: A cada dois meses, sendo a primeira em Março (dia e hora a definir).
 - Duração: Aproximadamente 1 hora.
 - Frequência: Bimestral, totalizando 10 reuniões.

- **Reunião de encerramento**
 - Objetivo: Fazer uma análise do projeto, citando cada uma de suas fases, avaliando os resultados alcançados e se os objetivos foram todos atingidos. Será debatido nessa reunião as lições aprendidas e o que fica de conhecimento para projetos futuros.
 - Responsável: Gerente de Projeto
 - Partes interessadas: Todos os envolvidos no projeto
 - Data e horário: 08.12.15 – às 13:30 horas
 - Duração: A definir
 - Frequência: Evento único.

12.4 SOBRE AS REUNIÕES

Todas as reuniões do projeto possuirão atas que devem ser encaminhadas aos envolvidos na reunião em até 48 horas após o término da reunião. Nesse documento deverá conter o nome dos participantes da reunião, assuntos abordados, decisões tomadas e pendências que devem ser ajustadas. Caso alguma modificação deva ser feita na ata, o colaborador deve encaminhá-la em no máximo 48 horas após o recebimento, caso nenhuma observação seja feita a ata será dada como aceita.

A princípio nenhum colaborador necessita assinar a ata, pois o email é um meio de comunicação oficial do projeto.

12.5 RELATÓRIOS DO PROJETO

No diretório do projeto serão publicados/atualizados pelo Gerente do Projeto, para acompanhamento de todos os envolvidos, os seguintes relatórios (extraídos do *MS Project*).

- Gráfico de Gant: O principal objetivo desse relatório é mostrar, através de barra de tempo, todas as atividades pertinentes ao projeto, ao longo de sua execução.
- Diagrama de Marcos: Com o relatório atualizado é possível visualizar as datas de conclusão das atividades. Também mostra o quanto a atividade esta dentro do tempo estipulado para sua execução, bem como adiantamento e atrasos.
- Acompanhamento do orçamento do projeto: É importante ser mantido atualizado pois é através deles que é possível visualizar se o orçamento projetado esta de acordo com o executado.

13. GESTÃO DE RISCOS

Nesse capítulo serão abordadas as questões referente a gestão de riscos do projeto de Internacionalização da Empresa X.

13.1 METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos é responsabilidade do Gerente de Projetos com o auxílio da equipe do projeto.

Para o desenvolvimento desse plano foi realizada uma reunião de *brainstorm* entre o Gerente de Projeto, Sponsor e a equipe do projeto, a fim de identificar os riscos envolvidos no projeto. Após o levantamento, foram feitas análises qualitativas e quantitativas dos riscos e as matrizes de gerenciamento desses.

As responsabilidades dos membros do projeto em relação aos riscos encontram-se na figura 10.

	Sponsor	Gerente do Projeto	Equipe
Planejamento e Gerenciamento de Riscos	x	x	
Identificação de Riscos	x	x	x
Análise quantitativa dos Riscos		x	
Análise qualitativa dos Riscos		x	
Planejamento de resposta dos riscos		x	x
Monitoramento e controle dos riscos		x	x

Figura 10: Partes Interessadas nos riscos

Para definição do grau de intensidade dos riscos sobre custo, tempo, escopo e qualidade do projeto, foi usada a tabela 13, de matriz de impacto.

Tabela 13: Matriz de Impacto

Objetivos do Projeto	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	Peso 0,1	Peso 0,3	Peso 0,5	Peso 0,7	Peso 0,9
Custo	Aumento do custo em até 5%	Aumento do custo entre 5% e 15%	Aumento do custo entre 15% e 20%	Aumento do custo entre 20% e 30%	Aumento do custo acima de 30%
Tempo	Aumento do prazo em até 5%	Aumento do prazo entre 5% e 15%	Aumento do prazo entre 15% e 20%	Aumento do prazo entre 20% e 30%	Aumento do prazo acima de 30%
Escopo	Impacto Insignificante no Escopo do projeto	Poucos entregáveis impactados, sem efeito no aceite do projeto	Alguns entregáveis impactados, perceptíveis no aceite do projeto	Impacto muito significativo para o Cliente	Inaceitável pelo Cliente
Qualidade	Impacto Insignificante na Qualidade do projeto	Poucos entregáveis impactados, sem efeito no aceite do projeto	Alguns entregáveis impactados, perceptíveis no aceite do projeto	Impacto muito significativo para o Cliente	Inaceitável pelo Cliente

Fonte: Gestão de Risco, professor Ivan Brasil, 2012

Para o cálculo da probabilidade de ocorrência do risco, foi usado o histórico de ocorrência em outros projetos semelhantes ao que será executado.

Tabela 14: Matriz de Probabilidade

Classificação	Valor	Probabilidade	Impacto
Muito Alta	0,9	Risco é muito provável de ocorrer.	Grande impacto nos resultados.
Alta	0,7	Risco é muito provável de ocorrer.	Resultados comprometidos.
Média	0,5	Risco provável de ocorrer.	Há uma probabilidade de prejudicar os resultados.
Baixa	0,3	Risco pouco provável de ocorrer.	Risco pode ser controlado e contornado.
Muito Baixa	0,1	Risco improvável.	Irrelevante.

Fonte: Autora

Abaixo encontra-se a tabela da matriz de impacto x probabilidade do risco ocorrer.

Tabela 15: Matriz de responsabilidade x probabilidade

Probabilidade	Impacto				
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

Fonte: Gestão de Riscos, professor Ivan Brasil, 2012.

A classificação dos indicadores e suas cores são classificados da seguinte maneira:

- Zona Verde: Baixa prioridade. Pontuação de 0,01 a 0,20 (faixa de aceitação);
- Zona Amarela: Prioridade intermediária. Pontuação de 0,21 a 0,40 (Faixa de mitigação);
- Zona Vermelha: Alta prioridade. Pontuação acima de 0,41 (faixa para evitar ou transferir).

13.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Abaixo, encontra-se a EAP dos riscos no Projeto.

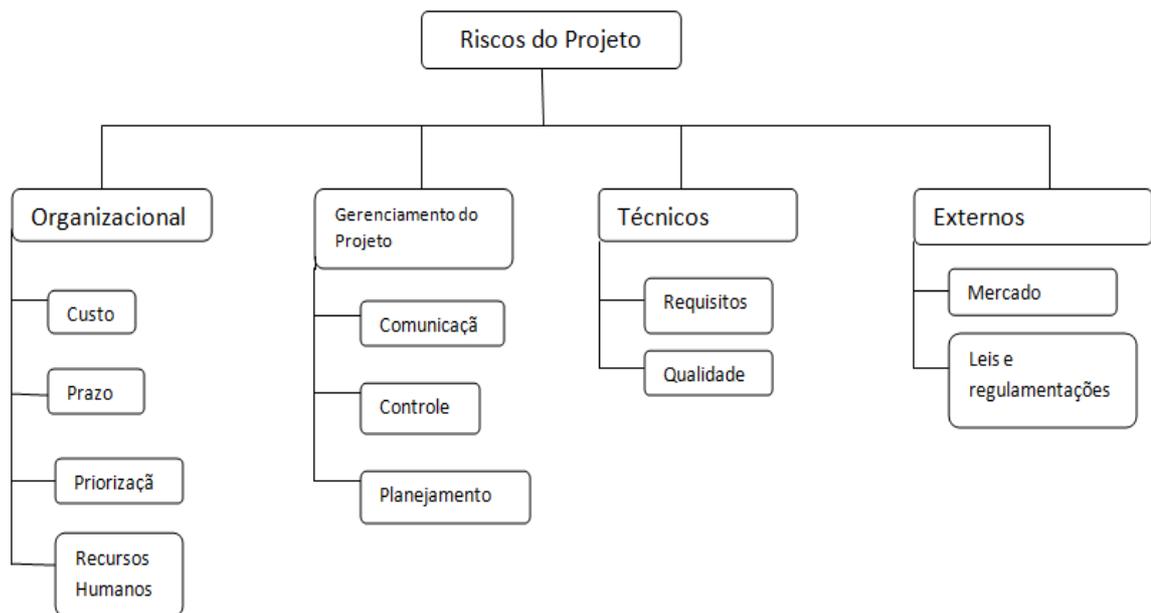


Figura 11: EAP riscos do Projeto.

Os riscos foram identificados e classificados conforme figura 12, onde pode-se verificar a categoria do risco, sua causa e o efeito significativo desse.

ID	CATEGORIA	EVENTO	
		Causa	Efeito Siginificativo
1	Organizacional	Perda de um membro da equipe	Custo/Tempo
2		Redução de custos na empresa	Tempo/Qualidade
3		Barreiras culturais do novo mercado	Tempo
4	Gerenciamento	Falha de comunicação entre os membros da equipe	Custo/Tempo
5		Erros de orçamento no planejamento	Custo
6		Erros de controle no projeto	Custo/Tempo/Qualidade
7	Técnicos	Estimativa errada do desempenho daa equipe do projeto	Custo/Tempo
8		Não atendimento das premissas e restrições do projeto	Custo
9		Não especificação corretos dos requisitos de cada atividade	Qualidade/Custo/Tempo
10		Não cumprimento das políticas de qualidade do projeto	Qualidade/Custo/Tempo
11	Externos	Variação dos custos orçados pelos fornecedores	Custo
12		Novas leis que limitem a entrada da empresa no novo mercado	Custo/Tempo
13		Não aceitação da empresa, pelos consumidores, no novo mercado	Custo/Tempo
14		Não comprometimento dos parceiros e fornecedores	Custo
15		Não compatibilidade da empresa com o novo mercado	Custo/Tempo

Figura 12: Lista de Riscos

Abaixo, na figura 13, encontra-se a análise qualitativa dos riscos.

Identificação dos Riscos		Avaliação Qualitativa do Risco							
ID	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do risco
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Perda de um membro da equipe	0,9	0,7	0,1	0,3	0,9	0,9	0,81	ALTA
2	Redução de custos na empresa	0,9	0,7	0,1	0,3	0,9	0,3	0,27	MÉDIA
3	Barreiras culturais do novo mercado	0,3	0,7	0,5	0,1	0,7	0,3	0,21	MÉDIA
4	Falha de comunicação entre os membros da equipe	0,5	0,5	0,1	0,3	0,5	0,3	0,15	BAIXA
5	Erros de orçamento no planejamento	0,9	0,5	0,3	0,5	0,9	0,1	0,09	BAIXA
6	Erros de controle no projeto	0,7	0,3	0,1	0,9	0,9	0,3	0,27	MÉDIA
7	Estimativa errada do desempenho daa equipe do projeto	0,7	0,7	0,3	0,1	0,7	0,1	0,07	BAIXA
8	Não atendimento das premissas e restrições do projeto	0,9	0,7	0,7	0,9	0,9	0,1	0,09	BAIXA
9	Não especificação corretos dos requisitos de cada atividade	0,7	0,7	0,5	0,9	0,9	0,1	0,09	BAIXA
10	Não cumprimento das políticas de qualidade do projeto	0,7	0,7	0,5	0,9	0,9	0,3	0,27	MÉDIA
11	Variação dos custos orçados pelos fornecedores	0,9	0,7	0,1	0,1	0,9	0,3	0,27	MÉDIA
12	Novas leis que limitem a entrada da empresa no novo mercado	0,7	0,9	0,5	0,1	0,9	0,1	0,09	BAIXA
13	Não aceitação da empresa, pelos consumidores, no novo mercado	0,9	0,9	0,5	0,1	0,9	0,3	0,27	MÉDIA
14	Não comprometimento dos parceiros e fornecedores	0,7	0,5	0,1	0,1	0,7	0,3	0,21	MÉDIA
15	Não compatibilidade da empresa com o novo mercado	0,9	0,7	0,1	0,1	0,9	0,1	0,09	BAIXA
							Risco Geral	21,66%	

Figura 13: Análise Qualitativa dos Riscos

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do Risco		
ID	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto Financeiro	Impacto X Probabilidade
1	Perda de um membro da equipe	0,9	R\$ 4.500,00	R\$ 4.050,00
2	Redução de custos na empresa	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
3	Barreiras culturais do novo mercado	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
4	Falha de comunicação entre os membros da equipe	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
5	Erros de orçamento no planejamento	0,1	R\$ 2.500,00	R\$ 250,00
6	Erros de controle no projeto	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
7	Estimativa errada do desempenho daa equipe do projeto	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
8	Não atendimento das premissas e restrições do projeto	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
9	Não especificação corretos dos requisitos de cada atividade	0,1	R\$ 2.000,00	R\$ 200,00
10	Não cumprimento das políticas de qualidade do projeto	0,3	R\$ 2.500,00	R\$ 750,00
11	Variação dos custos orçados pelos fornecedores	0,3	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00
12	Novas leis que limitem a entrada da empresa no novo mercado	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
13	Não aceitação da empresa, pelos consumidores, no novo mercado	0,3	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00
14	Não comprometimento dos parceiros e fornecedores	0,3	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00
15	Não compatibilidade da empresa com o novo mercado	0,1	R\$ 5.000,00	R\$ 500,00
			Valor Monetário Global Esperado	R\$ 10.550,00

Figura 14: Análise Quantitativa dos Riscos

13.3 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

Os riscos do projeto devem ser monitorados quinzenalmente durante todo o projeto. Nas reuniões mensais eles serão discutidos, e o Gerente de Projeto e Sponsor deverão ser informados dos acontecimentos mais relevantes.

Os novos riscos que surgirem ao longo da execução do projeto, deverão ser reportados ao Gerente do Projeto, o impacto averiguado e após isso o risco deverá ser adicionado ao plano.

A tabela 16, apresenta os riscos que foram averiguados e a ação a ser tomada em caso de ocorrência do risco e a pessoa responsável.

Tabela 16: Riscos x ações

ID	Descrição	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Perda de um membro da equipe	ALTA	Aceitar	Treinar ou contratar um novo integrante para a equipe do projeto.	Gerente do Projeto e Analista de RH.
2	Redução de custos na empresa	MÉDIA	Mitigar	Ter um bom relacionamento e obter apoio da diretoria, ressaltando os impactos positivos do projeto para a empresa, e assim garantir a execução do projeto.	Gerente de Projeto
3	Barreiras culturais do novo mercado	MÉDIA	Mitigar	Envolver todos os membros do projeto e a empresa na nova cultura Indiana para evitar ao máximo as	Gerente de Projeto e Analista de RH

				diferenças culturais.	
4	Falha de comunicação entre os membros da equipe	BAIXA	Prevenir	Criar um plano de comunicação eficiente, promovendo a troca de experiência e comunicação entre os membros do projeto	Gerente do Projeto
5	Erros de orçamento no planejamento	BAIXA	Mitigar	Rever as verbas de contingencia do projeto para garantir que o dinheiro orçado será o suficiente	Gerente do Projeto
6	Erros de controle no projeto	MÉDIA	Mitigar	Planejar corretamente todas as atividades e tarefas do projeto	Gerente do Projeto
7	Estimativa errada do desempenho da equipe do projeto	BAIXA	Mitigar	Reavaliar um novo prazo para as tarefas e se for o caso alocar mais um recurso para manter o prazo conforme o planejado	Gerente do Projeto
8	Não atendimento das premissas e restrições do projeto	BAIXA	Mitigar	Acompanhar o desenvolvimento das fases do projeto para garantir que esta tudo como planejado	Gerente do Projeto

9	Não especificação corretos dos requisitos de cada atividade	BAIXA	Mitigar	Rever as especificações das tarefas do projeto.	Gerente do Projeto
10	Não cumprimento das políticas de qualidade do projeto	MÉDIA	Mitigar	Realizar as avaliações de qualidade propostas no plano de qualidade e manter o plano atualizado com todos os membros da equipe	Gerente do Projeto
11	Variação dos custos orçados pelos fornecedores	MÉDIA	Mitigar	Revalidar os orçamentos com os fornecedores sempre que necessário. É importante manter os documentos do projeto em dia para caso aconteça alteração nos valores orçados	Gerente do Projeto
12	Novas leis que limitem a entrada da empresa no novo mercado	BAIXA	Mitigar	Manter atualizada os pacotes de leis aprovados no novo país.	Gerente do projeto
13	Não aceitação da empresa, pelos consumidores, no novo mercado	MÉDIA	Mitigar	Certificar que a empresa esta imersa na nova cultura e adapta-la para o novo mercado Indiano	Gerente do Projeto e Sponsor
14	Não	MÉDIA	Transferir	Aplicar punições	Gerente do

	comprometimento dos parceiros e fornecedores			contratuais	Projeto
15	Não compatibilidade da empresa com o novo mercado	BAIXA	Mitigar	Avaliação constante do plano de Internacionalização da empresa e verificar se o plano esta sendo seguido e realizado conforme planejado	Gerente do Projeto e Sponsor

Fonte: Autora

14. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

Nesse capítulo serão abordadas as questões referente ao gerenciamento de aquisições e contratos do projeto.

14.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

A responsabilidade das aquisições para o projeto são do setor de compras, todo o material a ser adquirido para o projeto, obrigatoriamente deve passar pelo setor de compras e obedecer os processos da Empresa X. Entretanto a responsabilidade de criar um plano de aquisições adequado é do Gerente do Projeto.

Solicitações de mudanças nos processos de aquisições devem ser reportadas ao Gerente do Projeto.

14.2 ANALISE DO FAZER OU COMPRAR

O Gerente do Projeto, juntamente com o Sponsor e direção da empresa, fizeram a análise do fazer ou comprar. Os pacotes de trabalho da EAP foram analisados e foi verificado se os recursos disponíveis na organização eram suficientes para realização das atividades. Nesta análise foram consideradas as necessidades de contratação de recursos para o correto desenvolvimento do projeto.

As decisões tomadas entre os envolvidos sobre desenvolver ou terceirizar determinadas atividades foram baseadas na capacidade da equipe, competências para desenvolver o plano de internacionalização, qualidade, risco, prazo e custo total do projeto.

Para o projeto será contratada a mão-de-obra de uma consultoria especializada em inserção de empresas em novos mercados que conta com o *know-how* necessário para execução das tarefas. Além disso, serão compradas passagens aéreas, materiais específicos para as viagens de campo, bem como hospedagem em hotéis e demais itens pertinentes ao desenvolvimento das atividades.

14.3 GERENCIAMENTO E TIPOS DE CONTRATOS

A política de contratos adotada pela empresa será de preço fixo, ou seja, os valores serão previamente acordados entre as partes e pagos perante a execução do serviço. Para os itens de viagens serão feitos três orçamentos e será adquirido o que tiver o preço mais baixo. Valores em moeda estrangeira deverão ser convertidos de acordo com a taxa cambial do dia anterior (base site BACEN), aceitando uma variação máxima de 3% para mais na cotação da moeda.

14.4 MAPA DE AQUISIÇÕES

Os serviços e materiais adquiridos no projeto, deverão seguir os requisitos da tabela 17.

Tabela 17: Mapa das Aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Consultoria	Preço	Know-	R\$150,00/	24 meses	XX

	Especializada	Fixo	How e indicações.	hora trabalhada		
2	Passagens Aéreas	Valor Orçado	Preço mais Baixo	R\$2500,00 por passagem	Uso conforme necessidade	XX
3	Ingressos Feiras	Valor Fixo	Feira a ser visitada	R\$250,00 por pessoa e feira	Uso conforme necessidade	XX
4	Itens Para Viagens	Valor Orçado	Preço mais Baixo	R\$8000,00 por pessoa em viagem	Uso conforme necessidade	XX
5	Software MDIC	Valor Fixo	Valor Orçado	R\$3500,00 3 licenças	Uso livre	XX
6	Material de Reunião	Valor Orçado	Preço mais Baixo	R\$25,00 por pessoa	Uso para todos os participantes do projeto nas 12 reuniões.	XX

Fonte: Autora

14.5 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Para a contratação do serviço da consultoria especializada leva-se em consideração o know-how da empresa no ramo de Internacionalização de empresa e indicações do bom trabalho da empresa. Nesse quesito especificamente não será levado em consideração o valor cobrado pela consultoria e sim a qualidade do serviço prestado por eles.

Para os demais itens, será realizada uma pesquisa de preços, com no mínimo três cotações e será escolhida a empresa que apresentar um valor mais baixo para o serviço/item a ser comprado. Nesse ponto, é importante levar em consideração a idoneidade da empresa e a capacidade de cumprir com suas obrigações.

Após a seleção das empresas os participantes do projeto serão avisados e qualquer dúvida pertinente a qualquer material poderão ser verificadas com os fornecedores.

É importante ressaltar que a consultoria escolhida irá destinar um consultor que irá trabalhar juntamente com a equipe do projeto durante o tempo que for necessário, obedecendo um período máximo de 8 horas por dia.

15.6 ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS

Juntamente com a finalização do projeto, encerra-se o contrato com a consultoria especializada. Demais itens contratados não serão regidos por contratos e se encerram após o uso.

O encerramento do contrato com a consultoria deverá ser finalizado pelo Gerente de Projeto e encaminhado, para o setor responsável pelos contratos da empresa, para finalização formal desse.

16. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Internacionalização das empresas e inserção em novos mercados é uma estratégia sólida para o crescimento e cada dia mais inserida no dia a dia das organizações. Tal estratégia é fundamental para a sobrevivência perante os concorrentes e ajuda na busca de diferenciação perante os demais players do mercado.

A partir da elaboração desse plano de Internacionalização para a Empresa X, foi possível listar todas as etapas pertinentes à realização com sucesso desse projeto. Ao longo da elaboração foram definidas as demandas relacionadas ao gerenciamento e execução das tarefas referentes as áreas de integração, escopo, tempos, custo, qualidade, recursos, comunicação, riscos e aquisições (segundo as praticas do PMBOK).

O aprendizado ao longo do desenvolvimento do plano foi essencial para planejar, prever situações e consequentemente gerenciar de forma concisa os obstáculos que possam surgir durante o projeto ajudando a alcançar os objetivos propostos nesse plano.

É importante ressaltar que esse plano foi executado de acordo com as expectativas da Empresa X visando desenvolver o melhor plano para alcançar os objetivos estipulados por essa.

REFERÊNCIAS

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/BNDES/200512_7.html>. Acesso em 22/10/2013.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BORGHOFF, Thomas. **MIR – Management International Review: Evolutionary theory of the globalization of firms**. Dortmund: Glaber, 2004.

CIA. Disponível em: < <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>>. Acesso em 05/01/14.

COBRA, Marcos. **Ensaio de Marketing Global**. São Paulo: Marcos Cobra, 1995.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing: Manual Do Cosultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra editora e Mark, 2003.

COSTA, Ligia Maura. **Comércio exterior: negociação e aspectos legais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing descomplicado**. Brasília: Ed Senac, 2005.

DUNNING, John H. **Governments, Globalization and International Busin**. 1. ed. Inglaterra: Oxford, 1997.

HITT, Michael A; IRELAND Duane R; HOSKISSON Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2005.

INDEX MUNDI. Disponível em: <<http://www.indexmundi.com/pt/india/populacao.html>>. Acesso em 05/1/01/14.

KEEGAN, Warren J. & GREEN, Mark C. **Princípios do Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTABE, Masaaki. & HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCARTHY, Jerome E.; PERREAULT JR Willian D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. São Paulo: Makron Books, 2008.

MINISTERIO DA FAZENDA. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/sain/download/Temas%20de%20Economia%20Internacional2.pdf>>. Acesso em: 12/12/2013.

ROBOCK, Estefan; SIMMONDS, Kenneth. **International Business and Multinational Enterprises**. 4º ed .Editora. Irwin professional Publishing, 1989.

ROCHA, Ângela D. **Novas Fronteiras: a Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad,2003.

VASCONCELLO, Eduardo; HAMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: Estruturas tradicionais, Estrutura para Inovação**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ANEXO 1

Relatório de Controle do Projeto

Informações Gerais: (Especificar os acontecimentos do mês).

Pontos positivos do mês: (Tarefas concluídas no período).

Pontos de destaque negativo: (Atraso de tarefas ou erros no projeto).

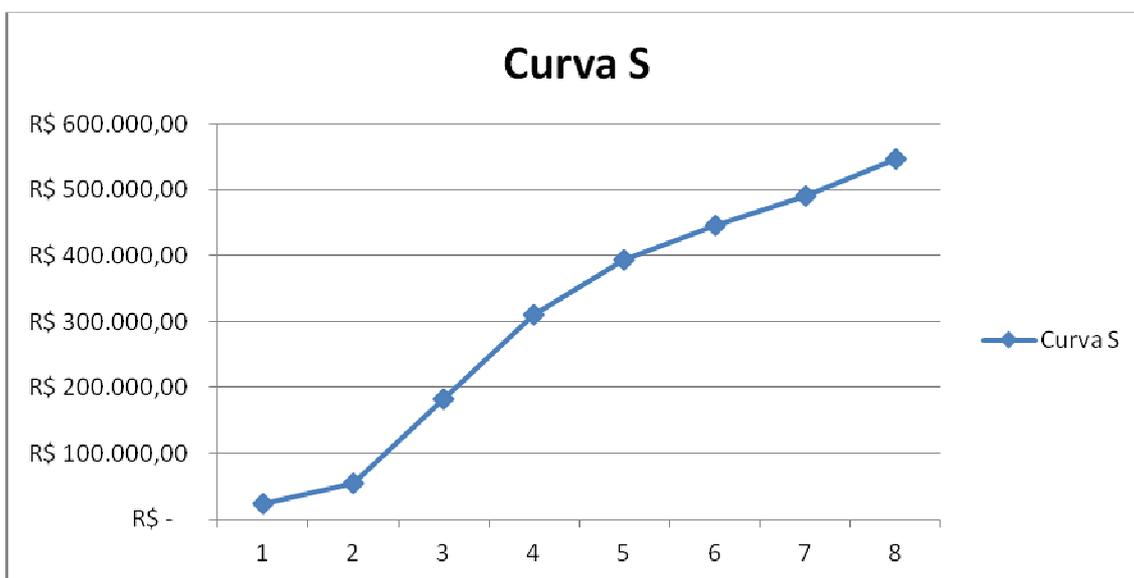
Ações para prevenção dos pontos negativos no projeto: (Plano de ação para correção e prevenção de pontos negativos).

Status das Milestones:

- Marcos e entregas
- Data Planejada
- Status

(Preencher o status da Milestone com: Finalizado, Em atraso, Não iniciada).

Curva de Custos do projeto.



- Demonstrar se o custo orçado é compatível com o custo orçado;
- Demonstrar pontos relevantes dos custos no projeto.

Assinatura do Gerente do Projeto

ANEXO 2

Formulário de Solicitação de mudança.

Preenchimento do Requerente da Mudança:

- Projeto:
- Gerente do Projeto:
- Data do pedido:
- Nome do responsável:
- Cargo:
- Área da mudança:
- Descrição da mudança:
- Observações pertinentes à mudança:
- Benefício da mudança:
- Prioridade: () Alta / () Média / () Baixa

Preenchimento do Gerente do Projeto

- Data do recebimento:
- Estimativa de impacto da mudança:
- Prioridade: () Alta / () Média / () Baixa
- Impacto no tempo:
- Impacto no custo:
- Avaliação:
- Riscos e problemas associados:

Para preenchimento após decisão

- Status da mudança: () Aprovada / () Rejeitada
- Justificativa:
- Prioridade: () 1 – máxima / () 2 – intermediária / () baixa
- Nome dos aprovadores:
- Assinaturas: